

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної  
діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Управління міжнародною конкурентоспроможністю ПрАТ  
«Міжнародні авіалінії України» на ринку пасажирських авіаційних послуг»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0738-ЗЕД  
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми  
Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

Корнієнко В.С.

Керівник: доцент кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
кандидат філологічних наук, доцент

Дибчинська Я.С.

Рецензент: завідувач кафедри бізнес-  
адміністрування і менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з  
державного управління, доцент

Бікулов Д.Т.

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Д.Т. Бікулов

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Корнієнко Владислав Сергійович

1. Тема роботи «Управління міжнародною конкурентоспроможністю ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» на ринку пасажирських авіаційних послуг»  
керівник роботи Дибчинська Я.С. кандидат філол. наук, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

затверджені наказом ЗНУ від 19.06.2019 року № 979-с

2. Строк подання студентом роботи 23.12.2019 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) \_\_\_\_\_

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2. УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПрАТ «МІЖНАРОДНІ АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ» НА РИНКУ ПАСАЖИРСЬКИХ АВІАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПрАТ «МІЖНАРОДНІ АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ» НА РИНКУ ПАСАЖИРСЬКИХ АВІАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)  
 25 таблиць  
 12 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Дибчинська Я.С.		
2	Дибчинська Я.С.		
3	Дибчинська Я.С.		

7. Дата видачі завдання 22.04.2019 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	22.04.2019	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2019	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.19-16.05.19	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.19-23.05.19	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.19-27.05.19	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.19-25.06.19	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.19-29.08.19	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.19-06.10.19	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.10.19-14.10.19	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.10.19-29.11.19	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.12.19-06.12.19	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	06.12.2019	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.12.19-22.12.19	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.12.2019	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	січень 2020	

Студент

(підпис)

Керівник роботи

(підпис)

В.С. Корнієнко  
(ініціали та прізвище)

Я.С. Дибчинська  
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

С.В. Маркова  
(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

11 травня 2017 року Рада ЄС офіційно затвердила надання Україні безвізового режиму з Європейським Союзом. Ця подія несе за собою значне зростання обсягів перевезень авіаційним транспортом, створення нових авіакомпаній в Україні, а саме компаній-лоукостів, які надають послуги повітряних перевезень пасажирів за цінами відносно нижчими, ніж традиційні авіалінії, в обмін на відмову від більшості традиційних пасажирських послуг.

Прихід бюджетних авіаліній в Україну створить понад 800 тис. нових робочих місць вже до 2030 року. А українська економіка заробить додаткові 6 млрд грн. у 2030 році: 16 млрд. – доходи аеропортів; 18 млрд. – від будівництва та підтримки аеропортів; 8 млрд. принесе розвиток торгівлі; 22 млрд. – туристична сфера. Отже, питання розвитку авіаційного транспорту в Україні сьогодні є особливо актуальним.

Тема: «Управління міжнародною конкурентоспроможністю ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» на ринку пасажирських авіаційних послуг», є дуже актуальна в наш час. Мета кваліфікаційної роботи полягає в тому, як підвищити рівень міжнародної конкурентоспроможності та прибуток авіакомпанії за допомогою впровадження системи малобюджетних (lowcost) пасажирських перевезень та формування тарифної політики.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є організації управління міжнародною конкурентоспроможністю ПрАТ «Міжнародні авіалінії України».

Предметом дослідження є вдосконалення системи управління міжнародною конкурентоспроможністю для подальшого покращення та розвитку.

РОЗВИТОК, АВІАКОМПАНІЯ, УПРАВЛІННЯ,  
ТАРИФ, МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

## ABSTRACT

On May 11, 2017, the EU Council formally approved the granting of a visa-free regime to Ukraine with the European Union. This event entails a significant increase in the volume of air travel, the creation of new airlines in Ukraine, namely airlines that provide air passenger services at prices relatively lower than traditional airlines, in exchange for the cancellation of most traditional passenger services.

The arrival of budget airlines to Ukraine will create more than 800 thousand new jobs by 2030. And the Ukrainian economy will earn an additional 6 billion UAH. in 2030: 16 billion - airport revenues; \$ 18 billion from airport construction and support; \$ 8 billion will bring trade development; 22 billion - tourism. Therefore, the issue of development of aviation transport in Ukraine is especially relevant today.

The topic: «Management of international competitiveness of PJSC» International Airlines of Ukraine «in the market of passenger aviation services» is very relevant in our time.

The aim of the diploma thesis is to increase the level of international competitiveness and profit of the airline through the introduction of low cost (low cost) passenger transportation system and the formation of tariff policy.

The object of the diploma thesis is the research of the organization of the International Competitiveness Management of PJSC International Airlines of Ukraine.

The subject of the study is the improvement of the International Competitiveness Management system for further improvement and development.

DEVELOPMENT, AIR COMPANY, MANAGEMENT, TARIFF,  
INTERNATIONAL COMPETITIVENESS

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА .....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ABSTRACT.....	5
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	10
1.1 Роль та значення управління конкурентоспроможністю підприємства за умов глобалізації ринкових відносин .....	10
1.2 Концептуальні засади управління конкурентоспроможністю підприємства.....	22
1.3 Аналіз переваг і недоліків існуючих підходів до управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства .....	32
1.4 Теоретичні основи розвитку авіаційної галузі як глобальної складової транспортної мережі.....	40
РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПрАТ «МІЖНАРОДНІ АВІАЛІНІ УКРАЇНИ.....	46
2.1 Аналіз особливостей розвитку ринку авіаційних пасажирських послуг світу.....	46
2.2 Історія розвитку та аналіз діяльності підприємства ПрАТ «Міжнародні авіалінії України».....	60
2.3 Оцінка міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» на ринку пасажирських авіаційних послуг.....	69
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПрАТ «МІЖНАРОДНІ АВІАЛІНІ УКРАЇНИ» НА РИНКУ ПАСАЖИРСЬКИХ АВІАЦІЙНИХ ПОСЛУГ.....	78

3.1 Концепція застосування системи малобюджетних (lowcost) пасажирських перевезень для підвищення конкурентоспроможності авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України».....	78
3.2 Формування тарифної політики як фактору підвищення міжнародної конкурентоспроможності авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України».....	86
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	96
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	100

В умовах зростаючого цінового тиску та наявності лоукост-перевізників пропонувати більш високі тарифи для пасажирів вже не актуально. Традиційні авіакомпанії змушені змінювати пріоритети і переорієнтовувати свою діяльність в бік підвищення ефективності роботи, розробляючи альтернативні моделі, що покликані сприяти поверненню пасажирів.

В сучасних умовах глобалізаційних змін авіаційна галузь належить до базових, стратегічно важливих секторів економіки України, однак сьогодні наявний потенціал використовується недостатньо, а сама авіаційна галузь перебуває під впливом зростаючих проявів системної кризи. Це стосується практично всіх найважливіших складових авіаційної галузі, а саме авіабудування, авіаційних перевезень та транспортної інфраструктури.

Нині Україна входить до складу шести країн світу, що мають власний авіаційний комплекс, а саме від виробництва до авіаційних перевезень. Збереження та розвиток цього сектору національної економіки, сприяння стабільному розвитку ринку авіаційних послуг – це запорука майбутнього високотехнологічного розвитку української економіки, одна з гарантій поширення позитивного іміджу України на світовій арені.

Сучасна концепція розвитку авіатранспортного ринку передбачає розширення спектру взаємодії всіх учасників перевізного процесу, а особливо авіакомпаній та аеропортів. Приведення інфраструктури авіаційного транспорту у відповідність до міжнародних вимог є важливою складовою стратегії держави, спрямованою на забезпечення конкурентоспроможності України на світовому ринку.

Україна зберегла привабливість для іноземних авіаперевізників, що багато в чому обумовлено вигідним географічним положенням та помірною ціновою політикою аеропортів за розвиненої інфраструктури окремих з них.

Варто зазначити, що на ринку України працюють декілька компаній-авіаперевізників з низькими цінами на квитки, які можуть використовувати



українці з невисоким рівнем доходу. Наприклад, угорський лоукостер "WizzAir", компанія "Air Arabia" з Об'єднаних Арабських Еміратів, ізраїльський авіаперевізник "UP", іспанська "Vueling Airlines", грецький "AegeanAir", латвійський "AirBaltic", турецькі "AtlasGlobal" і "Pegasus Airlines", азербайджанський "AZAL jet" і український "Yanair".

Також поява на українському ринку бюджетних авіакомпаній стала стимулом до введення нових low-cost-тарифів у провідного українського авіаперевізника «Міжнародні авіалінії України». Авіакомпанія має намір продавати в рік близько 500 тис. авіаквитків за LCC-концепцією. Зараз на сайті МАУ можна купити квитки на деякі рейси за новими тарифами, які іноді вдвічі або втричі дешевші, ніж попередній бюджетний тариф «тільки ручний багаж».

Об'єктом кваліфікаційної роботи магістра є авіакомпанія ПрАТ «Міжнародні авіалінії України».

Метою кваліфікаційної роботи магістра є вдосконалення системи управління міжнародною конкурентоспроможністю авіакомпанії ПрАТ «Міжнародні авіалінії України».

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій, які можуть бути використані у практичній діяльності на підприємстві.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань.

Загальний обсяг роботи – 103 сторінки, перелік посилань включає 41 джерело.

## РОЗДІЛ I

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 1.1 Роль та значення управління конкурентоспроможністю підприємства за умов глобалізації ринкових відносин

У сучасному процесі світової глобалізації відбуваються кардинальні зміни в характері нерівномірності розвитку національних економік, що обумовлює загострення конкурентної боротьби між різними економічними системами, такими як країна, регіон, компанія.

На сьогоднішній день існує багато визначень даного поняття. Класичне тлумачення визначає конкуренцію (лат. *concurrentia*, від *concurrere* – зштовхуватись) як суперництво, змагання людей, груп, організацій у досягненні подібних цілей, кращих результатів у визначеній суспільній сфері. На сучасному етапі економічного розвитку завдяки впливу складних і швидкоплинних ринкових змін з'явилися більш сучасні та досконалі визначення поняття конкуренції. Так, у своїх працях Г. Азоев пропонує розуміти під конкуренцією суперництво між окремими юридичними чи фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети. З точки зору господарської організації такою метою є максимізація прибутку в результаті легальних дій з метою завоювання переваг споживача [3].

Всесвітньо відомий економіст М. Портер розглядає конкуренцію як динамічний процес, що безперервно змінює ландшафт, на якому з'являються нові товари, виробничі процеси і ринкові сегменти. Він розглядає конкуренцію як систему взаємодії п'яти сил: конкурентів у галузі, тобто суперництво існуючих фірм; потенційних конкурентів, що обумовлено загрозою входу нових фірм на ринок; покупців; постачальників, під впливом яких виникає

загроза підвищення ціни чи зниження якості їх продукції, сировини тощо; заміників[4]

Конкуренція між виробниками послуг здійснюється через отримання конкурентних переваг, рівень яких визначається поняттям конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність виявляється лише в умовах конкуренції і через конкуренцію.

Визначення поняття конкурентоспроможності підприємства (фірми) – це проблема не тільки вітчизняної, але й світової економічної науки [4].

Таблиця 1.1

Аналіз визначень конкурентоспроможності підприємства показує, що різні вчені по-різному трактують це поняття.

Автор	Трактування конкурентоспроможності підприємства
1	2
Должанський І. З., Загорна Т. О. [2]	можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку
К.Р. Макконел, С.Л. Брю [3]	наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його
М.Портер [4]	здатність успішно оперувати на конкретному ринку (регіоні збуту) в певний період шляхом випуску й реалізації конкурентоспроможних виробів і послуг.
Іванов Ю.Б. [5]	можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку
Азосв Г.Л., Зав'ялов П.С., Лозовский Л.Ш., Поршинев А.Г., Райзберг Б.А.[5]	спроможність фірми, компанії конкурувати на ринках з виробниками та продавцями ана-логічних товарів, забезпечуючи більш високу якість, доступні ціни, створюючи зручності для покупців, споживачів.
Ламбен Ж.Ж[5]	спроможність задовольняти потреби покупців краще, ніж це роблять суперники. Конкурентоспроможність буде існувати до тих пір, поки фірма тримає конкурентну перевагу, або завдяки особливим якостям, які відрізняють її від суперників, або з причини більш високої продуктивності, яка забезпечує їй перевагу у витратах.

## Продовження таблиці 1.1

1	2
Й. Шумпетер[5]	як суперництво старого з новим, тобто з новими технологіями, новими формами організації, новими товарами та ін.;
Ф. Фатхутдінов[5]	властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, які представлені на ринку
Покропивний С.Ф. [6]	здатність підприємства до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку, тобто здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції
Карпенко Є.М. [6]	відносна характеристика, яка проявляється в умовах конкуренції як здібність задіяти необхідні ресурси і зробити з них конкурентоспроможний товар, визначається продуктивністю використання виробничих ресурсів, визначає його положення на ринку
Збарський В.К. [7]	комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає переваги сукупності показників його діяльності та забезпечує успіх на певному сегменті ринку за певний проміжок часу щодо сукупності показників підприємств конкурентів
Алексєєв С.Б. [8]	економічна категорія, яка з точки зору конкурентних переваг сприймається споживачем як краща за аналогічну продукцію конкурентів та дозволяє підприємству отримувати плановий дохід, забезпечувати виживання і бажане місце на ринку в довгостроковій перспективі.
Ожогов С.І. [9]	здатність втискувати конкуренцію, протистояти конкурентам
Книш М. І. [9]	ступінь привабливості даного продукту для здійснюючого реальну покупку спживача
Забелін П. В., Моїсєєва Н. К. [9]	здатність приносити прибуток у короткостроковому періоді не нижче заданого або перевищення над середнім прибутком
Ермолов М. О. [9]	відносна характеристика, яка відображає відмінності у процесі розвитку певного виробника від виробника конкурента як по ступеню задоволення власними товарами, так і по ефективності виробничої діяльності

Продовження таблиці 1.1

1	2
Хруцький В. Є., Корисєва І. В. [10]	стабільна можливість задовольнити певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, та завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника
Говорушко Т. А., Ситник І. Л. [10]	наявність переваг (ресурсів) та спроможність і вміння їх правильно використовувати у суперництві з іншими «гравцями» для досягнення своїх цілей

Більшість закордонних і вітчизняних вчених-економістів, розглядають конкурентоспроможність як властивість певного суб'єкта ринкових стосунків (організації, галузей економіки, регіонів, держави), об'єкту ринкових відносин (товару, праці, послуги) або процесу конкурентних стосунків, що характеризується наявністю або відсутністю певних переваг у порівнянні з аналогом конкурентного середовища [10].

При оцінюванні конкурентоспроможності підприємства, крім потенційних можливостей фірми в поточному часі, треба враховувати й перспективні потенційні можливості підприємства. Особливо це актуально для вітчизняних підприємств, оскільки деякі з них сьогодні є неконкурентоспроможними через нестачу фінансових ресурсів, неефективний менеджмент та інші причини. Проте за умови появи нового ефективного власника та інноваційного розвитку таких підприємств уможливується підвищення рівня їх конкурентоспроможності в подальшому.

В економічній теорії і практиці розрізняють:

- конкурентоспроможність товарів і послуг;
- конкурентоспроможність підприємств (організацій, корпорацій),
- конкурентоспроможність галузей, регіонів, країн [11].

Всі рівні конкурентоспроможності пов'язані між собою і створюють єдину взаємозалежну систему (рис. 1.1).

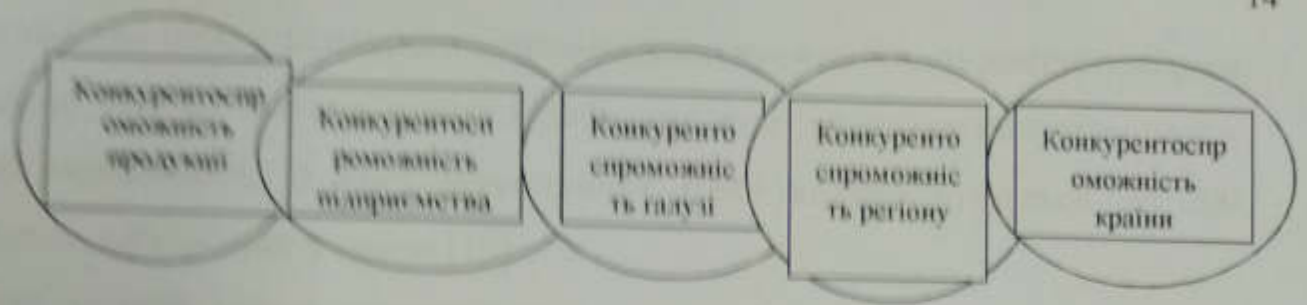


Рис. 1.1 Рівні конкурентоспроможності

Конкурентоспроможність характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення відповідним об'єктом чи суб'єктом конкретної споживчої потреби і здатністю витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами чи суб'єктами, представленими на даному ринку.

Міжнародний інститут менеджменту, що знаходиться у Швейцарії, сформулював сутність конкурентоспроможності на рівні національної економіки у вигляді так званих "золотих правил" [1]:

- стабільне та передбачуване законодавство;
- гнучка структура економіки;
- інвестиції у традиційні та технологічні інфраструктури;
- стимулювання приватних заощаджень та внутрішніх інвестицій;
- агресивність експорту та привабливість внутрішнього ринку;
- якість, гнучкість та прозорість управління та адміністрування;
- скорочення розриву між мінімальними та максимальними доходами, зміцнення середнього класу;
- баланс переваг глобалізації економіки та національних особливостей.

Існують різні підходи до оцінки й міжкраїнового зіставлення конкурентоспроможності, внутрішньому товарообігу. Найбільш популярний зараз і найбільш комплексний підхід, прийнятий у дослідженнях Всесвітнього економічного форуму (World Economic Forum), заснований на зіставленні країн за рейтингами конкурентоспроможності. В його основі лежить індексний метод, що передбачає виведення зведеного індексу шляхом агрегування цілого ряду різних показників, для порівняння конкурентоспроможності національних господарств різних країн. Даний

індексе замінив Індекс конкурентоспроможності економічного росту, оскільки цей індекс уже не повною мірою відображав стан національних економік в умовах глобалізації. В його розрахунках ВЕФ використовується до 200 показників, об'єднаних у групи [16].

На кожній стадії економічного розвитку країни на її конкурентні переваги впливають різні чинники і фактори, як економічного, так і соціального, наукового, політичного характеру. Тому при визначенні даного рейтингу країни було зведено у три групи відповідно до рівня їхнього розвитку:

- 1) початкова стадія розвитку (факторно-орієнтовані економіки);
- 2) стадія ефективного розвитку (економіки орієнтовані на ефективність);
- 3) стадія інноваційного розвитку (інноваційно-орієнтовані економіки).

З точки зору розробників індексу глобальної конкурентоспроможності, перша стадія розвитку зростання економіки залежить від наявності факторів, тому країни конкурують за рахунок забезпеченості ресурсами. Так, якщо економіка країни розвивається головним чином за рахунок природних ресурсів та дешевої робочої сили, то її експорт матиме сировинну спрямованість і бідну товарну структуру [24].

У згаданій економіці фірми на внутрішньому ринку конкурують переважно на основі зниження цін на продукцію в тих галузях, де застосовують недорогі та широкодоступні технології. Такі технології купують за кордоном або отримують як результат прямого інвестування (побудова заводів під «ключ»). Доступ на зовнішні ринки для такої економіки є досить обмеженим як за обсягом, так і за структурою. На внутрішньому ринку попит на експортну продукцію може бути незначним або взагалі відсутнім [14].

Економіка таких країн дуже чутлива до світових економічних криз, до зміни валютних курсів тощо. Але наявність великої кількості природних ресурсів може забезпечити високий рівень доходу на душу населення впродовж деякого періоду. Рівень конкурентоспроможності галузей і фірм при конкуренції факторів виробництва недостатньо високий на міжнародному рівні і досить вразливий до змін на світовому ринку [6].

Основною для ефективного функціонування таких факторно-орієнтованих економік є виконання основних базових вимог – належна діяльність державних та приватних інститутів, розвинена інфраструктура, макроекономічна стабільність, забезпечення необхідного рівня охорони здоров'я та початкової освіти (рис. 1.2).

Інституціональне середовище формує базу, у межах якої приватні підприємці, компанії та уряди взаємодіють один з одним з метою отримання доходу та збагачення національної економіки, таким чином суттєво впливаючи на конкурентоспроможність та економічне зростання. Його якість впливає на спосіб, у який різні суспільства розподіляють свої доходи, використовують свої переваги або зазнають втрат від реалізації стратегій і програм розвитку країн[7].

Високорозвинена інфраструктура має велике значення для ефективного функціонування економіки, оскільки вона є важливим чинником, що визначає місце розташування економічної діяльності, а також види діяльності або сектори, що можуть набути високого рівня розвитку в економіці.

Макроекономічна стабільність сама по собі не може збільшити продуктивність країни. Однак, макроекономічний хаос серйозно шкодить економіці. Компанії не в змозі прийняти обґрунтовані рішення при нестійкому рівні цін, фінансовий сектор не може функціонувати, якщо в державі спостерігається гігантський дефіцит бюджету. Держава не може ефективно надавати послуги, якщо вона повинна виплачувати величезні відсотки за попередні борги.

Здорова та освічена робоча сила має життєво важливе значення для конкурентоспроможності й продуктивності країни. Інвестиції в охорону здоров'я надзвичайно важливі як з економічного, так і з морального погляду. Крім здоров'я, ця складова також враховує рівень та якість початкової освіти населення.



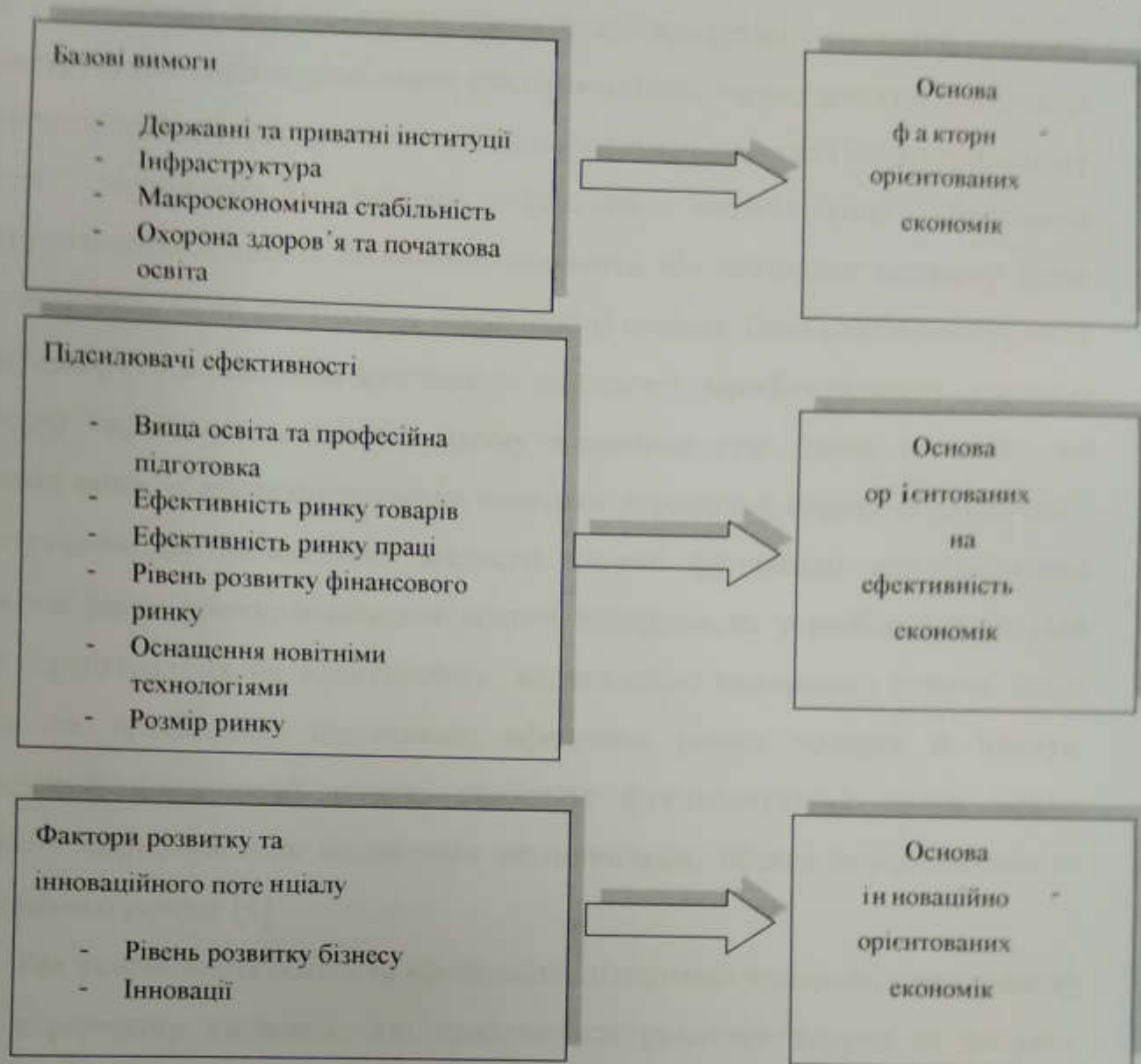


Рис. 1.2 Фактори, які впливають на конкурентоздатність країни на кожній стадії економічного розвитку

Конкуренція між національними економіками орієнтованими на ефективність виникає у країнах з досить високим рівнем розвитку, а конкурентні переваги в економіці базуються на можливостях національних фірм проводити політику активного інвестування. Фірми вкладають кошти в сучасне, ефективне устаткування і високі технології, значні інвестиційні ресурси спрямовують для створення спільних підприємств, заснованих на використанні передових методів виробництва і технологій. Спроможність національних фірм (галузей) використовувати кращу технологію є основною умовою досягнення високого рівня конкурентоспроможності. Збільшення

обсягу інвестицій для створення нових видів продукції і розвитку сучасної інфраструктури сприяє зростанню кваліфікаційних характеристик персоналу. Ресурсами конкурентоспроможності як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках залишаються основні фактори виробництва. Зростання конкурентоспроможності економіки залежить від величини експорту фірм (галузей), куди були спрямовані інвестиційні потоки. Дана стадія конкуренції характеризується швидким зростанням зайнятості, заробітної плати і вартості факторів виробництва, завдяки цьому економіка стає менш чутливою до світових криз, а протекціоністська політика держави в період інтенсивного інвестування дає можливість закласти міцний фундамент для достатньо високого рівня конкурентоспроможності підприємств у майбутньому. Для країн, орієнтованих на ефективність, надзвичайно важливими стають вища освіта та професійна підготовка, ефективні ринки товарів й послуг, розвинений фінансовий ринок, стабільно функціонуючий ринок праці, здатність користуватись існуючими технологіями, обсяги внутрішнього та зовнішнього ринків [4].

Так якісна вища освіта та професійна підготовка відіграють вирішальну роль в розвитку економік, які намагаються рухатися вперед за рахунок створення додаткової вартості, не обмежуючись простими виробничими процесами та продукцією. Рівень навчання та наявність професійної підготовки забезпечують працівникам можливість регулярно поліпшувати свої навички при роботі з постійно обновлюваними виробничими системами.

Здорова ринкова конкуренція на внутрішньому та зовнішньому ринках важлива для зростання ринку та, відповідно, продуктивності бізнесу.

Ефективність ринку також враховує умови попиту, який змушує компанії впроваджувати інноваційні рішення та орієнтуватися на потреби клієнта, таким чином, стимулюючи здорову конкуренцію.

Гнучкість ринку праці вкрай важлива для забезпечення швидкого переміщення працівників з одного сектора в інший, що стимулює найбільш вдале їх використання в економіці і передбачає, що відносини між роботодавцем та працівником стабільно добрі.

Розвинений фінансовий сектор дає можливість розміщення ресурсів, заощаджених громадянами країни або інвестованих іншими країнами, там, де ці ресурси використовуються найбільш продуктивно. Тобто фінансовий сектор спрямовує ресурси найбільш ефективним підприємцям або інвестиційним проектам з найбільшим очікуваним прибутком, що передбачає ретельну оцінку ризиків.

У сучасному світі можливість переймати та використовувати новітні технології стала однією з найбільших важливих конкурентних переваг фірм. Зокрема, інформаційно-комунікаційні технології еволюціонували в технології «загального застосування» нашого часу, поширились в інші економічні сектори та відіграють роль ефективної інфраструктури для комерційних операцій.

Розвиток економіки країн, в яких виникає конкуренція на основі інновацій, характеризується прискореною модернізацією та оновленням виробництва, збільшенням кількості галузей і фірм, які можуть конкурувати на зовнішніх ринках. Номенклатура продукції, яку випускають, виробничі процеси, система організації збуту, всі аспекти конкурентної боротьби постійно розвиваються. Фірми прагнуть підвищити репутацію своїх торговельних марок. Більшість галузей або фірм, задовольнивши внутрішній попит або знайшовши більш вигідні сфери для вкладання капіталу, переносять свої виробництва в інші країни. Швидко зростає кількість ТНК на внутрішньому ринку, що обумовлює його перетворення на міжнародний. Конкурентоспроможні фірми (галузі), які випускають кінцеву продукцію, сприяють підвищенню рівня конкурентоспроможності фірм-постачальників сировини, комплектуючих тощо. На цій стадії конкуренції швидко збільшується внутрішній попит у країні, поглиблюється розподіл праці, внаслідок чого відбувається диверсифікація виробництва, розвивається переважно сфера послуг і збагачується її структура. У міру зростання виробництва підвищується рівень зайнятості. Економіка таких країн відрізняється стійкістю щодо світових макроекономічних коливань. Галузі і фірми стають менш чутливими до цінових перепадів, зміни валютних курсів,

тому що конкуренція ґрунтується на основі технологій і розширенні асортименту продукції [8].

Роль держави відрізняється від попередньої стадії конкуренції, змінюються філософія і напрями втручання держави в економіку. На цій стадії найбільшою ефективністю характеризуються заходи, пов'язані з непрямым державним регулюванням, що дає змогу сформувати прогресивніше економічне середовище шляхом стимулювання внутрішнього попиту, створення нових виробництв і галузей.

Щоб конкурувати на більш високому рівні, забезпечуючи високий життєвий рівень, компанії мають впроваджувати інновації. Отже, основою інноваційноорієнтованих економік стають високий рівень розвитку бізнесу та інноваційний потенціал [9].

Рівень розвитку бізнесу стосується загальної якості бізнес-мереж країни, а також складності операцій і стратегій окремо взятих фірм. Це впливає на рівень ефективності при виробництві товарів і послуг, що, у свою чергу, збільшує продуктивність і підвищує конкурентоспроможність всієї країни. Коли компанії та постачальники об'єднані в групи (кластери) і географічно перебувають недалеко один від одного, ефективність зростає, виникає більше можливостей для інновацій, зменшується кількість бар'єрів для створення нових фірм. У результаті індивідуальної діяльності та розробки стратегій фірм (брендинг, маркетинг, наявність ланцюга створення доданої вартості, виробництво унікальних і складних товарів) виникають комплексні сучасні бізнес-процеси, оскільки нові ідеї переходять від одних компаній до інших.

Остання складова конкурентоспроможності – технологічні інновації. У довгостроковій перспективі підвищення рівня та якості життя можливе лише завдяки технологічним інноваціям. Особливе значення вони мають для розвинених країн, де працюють за найбільш передовими технологіями. Компанії в таких державах повинні розробляти та створювати найсучасніші товари та процеси для збереження конкурентної переваги. Для цього необхідне сприятливе для інноваційної діяльності середовище, яке має підтримку з боку державного і приватного секторів. Зокрема, йдеться про

достатні інвестиції в наукові дослідження, особливо з боку бізнесу, високоякісні дослідницькі інститути, співробітництво у проведенні досліджень між університетами та бізнесом, а також захист інтелектуальної власності [9].

Стадія конкуренції на основі багатства суттєво відрізняється від трьох попередніх, бо не створює вагомих стимулів для зростання виробництва. Рушійною силою економіки є вже досягнутий достаток, включаючи нагромаджений капітал і рівень доходів населення. На даній стадії фірми поступово втрачають свої позиції в міжнародній конкуренції. Це пов'язано з явищем так званої ейфорії від достатку, коли фірми, маючи стабільні й високі доходи, заспокоюються на досягнутому, знижують ділову активність, що спричиняє відсутність стимулів для нарощування інвестицій. Як наслідок, частка капіталовкладень у промисловість зменшується, виникає необхідність злиття фірм з метою посилення позицій на ринку або придбання національних фірм іноземцями. Крім того, за цих умов, посилюється процес інтервенції іноземних фірм, які активніше розміщують свої філіали, внаслідок чого зменшується частка вітчизняних конкурентів у даній сфері виробництва. Національні фірми втрачають свою конкурентоспроможність на зовнішніх ринках, що призводить до спаду національного виробництва в експорто-орієнтованих галузях. З метою утримання позицій на внутрішньому ринку фірми звертаються до цінової конкуренції. Звужується коло галузей, які можуть залишатися конкурентоспроможними і спроможні підтримувати свої конкурентні переваги на високому рівні.

Країни, які перебувають на стадії конкуренції на основі багатства, називають «країнами контрастів». З одного боку, це багата країна, де частина фірм отримують великі прибутки, задовольняючи потреби багатшої частини населення. Значну суму можуть становити прямі інвестиції за кордон, незважаючи на нестачу коштів для розвитку внутрішньої економіки. З іншого боку, в країні спостерігається зниження темпів економічного зростання, наростає дефіцит бюджету через обтяжливі соціальні програми, які починають випереджати можливості економіки. З метою збільшення доходів бюджету в

країні, як правило, зростає податковий тиск, що впливає на зниження стимулів до ефективного виробництва та інвестицій і може приводити до збільшення тіньового сектора економіки [10].

Таким чином, глобалізація економіки, з одного боку, та різні рівні розвитку країн, з іншого боку, поставили перед урядами багатьох країн проблему пошуку нових механізмів адаптації внутрішнього економічного та політико-правового середовищ до сучасних умов економічної діяльності. Швидкі зміни чинників, які визначають конкурентоспроможність фірм на світових ринках, та динамічний розвиток глобального середовища змушують уряди створювати умови економічного зростання і процвітання нації, виходячи з оптимальної та передбачливої стратегії розвитку внутрішніх чинників конкурентоспроможності.

## 1.2 Концептуальні засади управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління [11].

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на:

- 1) нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них;
- 2) використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;
- 3) забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку [12].

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції (рис. 1.3).

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є певне коло осіб, що реалізують його (управління) мету:

- 1) власник підприємства, який за будь-яких умов має брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства, пов'язаних з економічними інтересами та фінансовими можливостями власника;
- 2) вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники тих підрозділів підприємства, що формують ланцюг цінностей підприємства);
- 3) лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, які є відповідальними за ефективну реалізацію планів дій по забезпеченню належного рівня конкурентоспроможності;
- 4) менеджери-економісти консалтингових фірм, що залучаються на підприємство на платній основі для розробки та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності;
- 5) державні та відомчі управлінські структури та органи, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами [13].

Зростання конкурентоспроможності організації не може мати постійного характеру не лише з огляду на динамічне конкурентне середовище. Кожна організація визначає свою тактику, яка враховує внутрішні можливості

та власні конкурентні завдання. Так, вона може дотримуватись цілі стабілізації конкурентоспроможності за умов

- обмеження ресурсів для подальшого зростання,
- невідповідності у посиленні інтенсивності конкурентного впливу в умовах високого динамізму зовнішнього середовища,
- високої ризикованості посилення конкурентного становища в оточенні більш потужних суперників,
- загрози введення антимонопольних санкцій при подальшому зміцненні конкурентної позиції на ринку,
- небажаності виходу з ринку конкурентів, які створюють бар'єри для появи нових конкурентів із невизначеними конкурентними ознаками.

За певних обставин організація може переслідувати тактичну ціль зниження своєї конкурентоспроможності:

- задля накопичення необхідних для стратегічного прориву ресурсів;
- при вирішенні завдання дезінформації конкурентів про свої стратегічні наміри;
- за умов високої тимчасової ризикованості ведення бізнесу у даному сегменті чи ринку в цілому [13].

Цілеорієнтація управління конкурентоспроможністю організації не обмежується лише вибором напрямку зміни її рівня. Виявлена багатогранність поняття конкурентоспроможності, що реалізується у виокремленні продуктововиробничої, інвестиційної і рекрутингової конкурентоспроможності, зумовлює більш складну конфігурацію цільових орієнтирів розвитку. Вона має врахувати об'єктивні протиріччя інтересів учасників організації, які відображаються у названих детермінантах [13].

Зазначені складові (детермінанти) комплексної конкурентоспроможності (Кк) мають загально-організаційний характер, але у прикладному форматі враховують галузеві особливості.

Продукційно-виробнича (Кп) конкурентоспроможність організації – це її здатність задовольняти попит споживачів її послуг, витримуючи



конкурентний вплив інших підприємств-виробників, які здійснюють або можуть здійснювати ті ж послуги в сегменті дії даної компанії.

Рекрутингова (Кр) конкурентоспроможність організації відображає її здатність задовольняти потреби персоналу в оплаті та умовах праці у порівнянні з іншими організаціями-роботодавцями, де за профілем спеціалізації можуть працювати фахівці даної компанії.

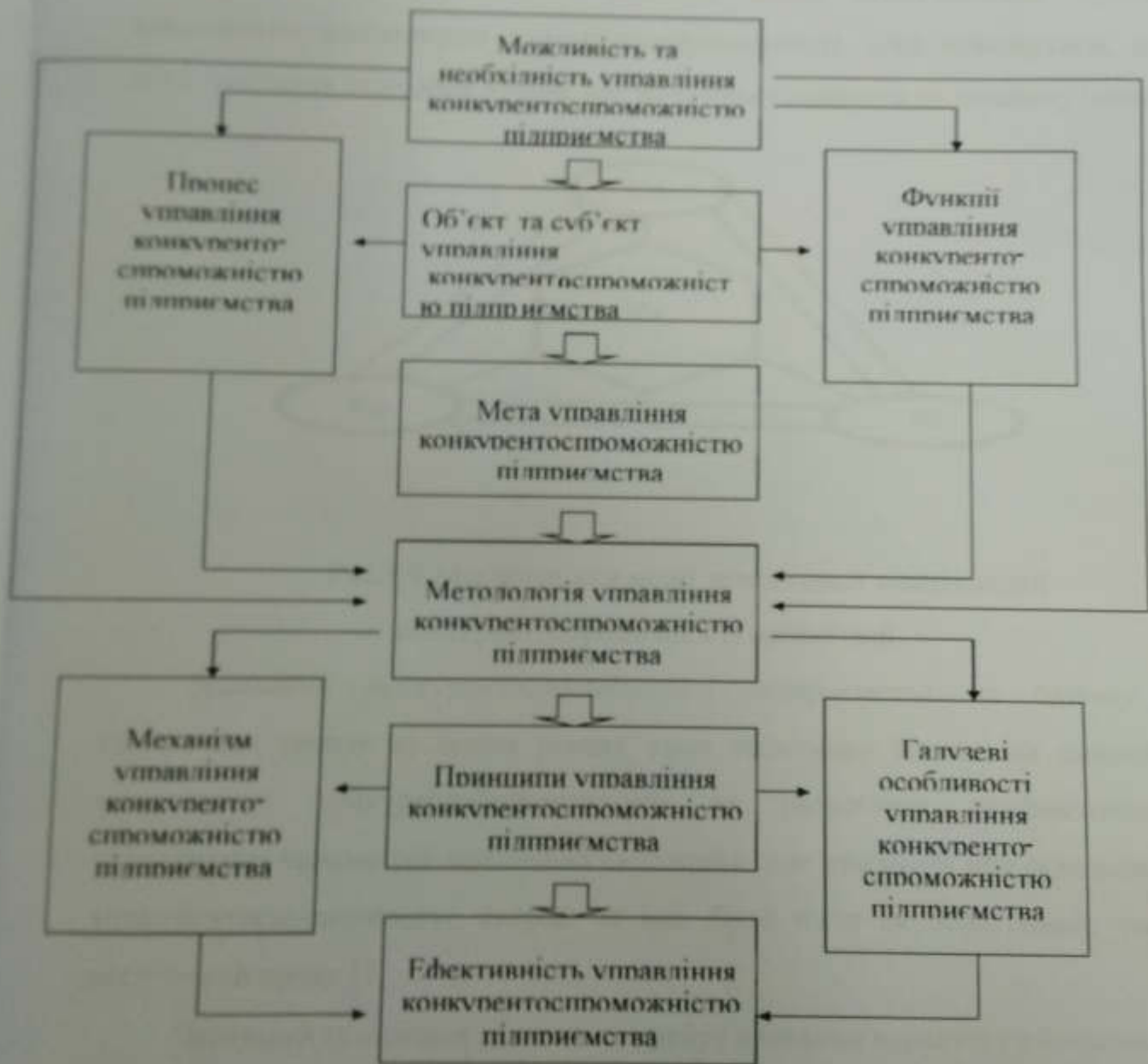


Рис. 1.3 Взаємозв'язок елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Інвестиційна конкурентоспроможність (Кі) підприємства характеризує ступінь задоволення економічних інтересів її власників і визначає доцільність

продовження або збільшення інвестування коштів у діяльність компанії на ринку послуг.

Взаємодія детермінант конкурентоспроможності ґрунтується на гіпотезі неможливості їх незалежної динаміки, що зумовлює комплексний каузальний характер управління продуктивно-виробничою, інвестиційною і рекрутинговою конкурентоспроможністю (рис. 1.4).

Приймаючи управлінські рішення щодо стимулювання одного компонентів комплексної конкурентоспроможності, слід враховувати, що його зростання буде обов'язково, але по-різному впливати на динаміку інших.

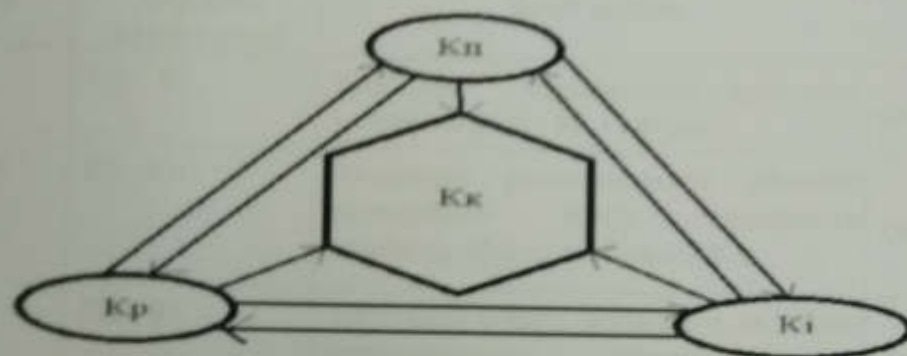


Рис. 1.4 Механізм взаємодії детермінант комплексної конкурентоспроможності організації

Зростання конкурентоспроможності підприємства на одному з генеричних ринків за інших рівних умов позитивно вплине на динаміку комплексної конкурентоспроможності як результату арифметичного усереднення параметрів зазначених складових. Але взаємодія між складовими конкурентоспроможності, скоріш за все, буде мати як позитивний, так і негативний прояв [3].

Перевірка зазначеної гіпотези потребує вивчення характеру обопільного впливу складових конкурентоспроможності організації та умов його прояву. Для цього можна скористатись матричним методом оцінювання результатів такої взаємодії (табл. 1.2, 1.3, 1.4).

Зміст таблиці 1.2 свідчить, що взаємовплив продукційно-виробничої і інвестиційної конкурентоспроможності організації має позитивний характер, що зумовлено дією об'єктивного причинно-наслідкового зв'язку між показниками обсягу і рентабельності діяльності, покладених в основу оцінювання даних складових конкурентоспроможності. Тобто зростання одного показника створює об'єктивні можливості для росту іншого [5].

Таблиця 1.2

Зміст та характер взаємовпливу продукційно-виробничої та інвестиційної конкурентоспроможності організації

Характер впливу	Варіанти конфігурації	Зміст впливу	Характер умов впливу
Позитивний	$K_p - K_i$	Зростання концентрації зумовлює зниження росту $K_i$ і витрат	Об'єктивний
	$K_i - K_p$	Зростання рентабельності створює передумови росту авансового капіталу, обсягу діяльності $K_p$	Об'єктивний
Негативний	$K_p - K_i$	Зростання обсягу діяльності за умови управлінського зниження ціни, рентабельності і $K_i$	Суб'єктивний
	$K_i - K_p$	Зростання рентабельності за умов управлінського підвищення цін, зменшення обсягу діяльності і $K_p$	Суб'єктивний

Управлінський вплив може порушити таку динаміку. Це може бути зумовлено управлінським рішенням випереджаючого зростання одного елемента за рахунок іншого.

У таблиці 1.3 представлено варіант негативного впливу динаміки однієї складової конкурентоспроможності на іншу, зумовлений недоліками управлінського процесу в компанії. Так, збільшення витрат на утримання персоналу (зростання  $K_p$ ) за умов неефективної системи стимулювання викличе зростання операційних витрат, а, отже, і зниження інвестиційної конкурентоспроможності [5].

Об'єктивний позитивний характер взаємовпливу складових комплексної конкурентоспроможності підтверджується і аналізом динаміки

продукційно-виробничої і рекрутингової конкурентоспроможності організації (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Зміст та характер взаємовпливу рекрутингової та інвестиційної конкурентоспроможності організації

Характер впливу	Варіанти конфігурації	Зміст впливу	Характер умов впливу
Позитивний	Кр – Кі	Зростання витрат на персонал зумовлює підвищення ефективності його роботи і росту Кі	Об'єктивний
	Кі – Кр	Зростання рентабельності створює передумови росту обсягу стимулювання персоналу і Кп	Об'єктивний
Негативний	Кр – Кі	Зростання витрат на персонал за умов неефективної системи стимулювання праці викличе зниження рентабельності і Кі	Суб'єктивний
	Кі – Кр	Зростання рентабельності, що не супроводжується збільшенням стимулюючих виплат і Кр може свідчити про неефективну систему стимулювання праці	Суб'єктивний

Так, зростання продукційно-виробничої конкурентоспроможності часто відбувається за рахунок зниження ціни послуги, що супроводжується зменшенням лізингової маржі, а отже, і рентабельності капіталу, яка визначає інвестиційну конкурентоспроможність компанії. З іншої сторони, зростання продукційно-виробничої конкурентоспроможності буде сприяти посиленню впливу компанії на ринок, що зумовить можливість підвищення ціни послуги, а отже, і рентабельності. Крім того, за більшого обсягу лізингового портфеля проявляється ефект «кривої досвіду», що зумовлює відносну економію поточних витрат, а отже, і більшу рентабельність.

Вирішення завдань управління конкурентоспроможністю матиме системний, а тим самим – результативний характер, за умови створення відповідної методологічної бази. Її основу становлять принципи управління, які покликані зумовити цільові параметри розвитку конкурентоспроможності

та її складових, напрями корпоративного регулювання усіх проявів конкурентних інтересів організації [6].

Принцип стратегічного зростання відображає суть цільової функції конкурентоспроможності організації, яка виявляється у реалізації інтересів учасників організації за умови надання споживачам необхідних товарів та послуг.

Таблиця 1.4

Зміст та характер взаємовпливу продукційно-виробничої і рекрутингової конкурентоспроможності організації

Характер впливу	Варіанти конфігурації	Зміст впливу	Характер умов впливу
Позитивний	$K_p - K_r$	Зростання витрат на персонал обумовлює підвищення ефективності його роботи і росту $K_i$	Об'єктивний
	$K_r - K_p$	Зростання рентабельності створює передумови росту обсягу стимулювання персоналу і $K_p$	Об'єктивний
Негативний	$K_p - K_r$	Зростання витрат на персонал за умов неефективної системи стимулювання праці викличе зниження рентабельності і $K_i$	Суб'єктивний
	$K_r - K_p$	Зростання рентабельності за рахунок управлінського зниження обсягу витрат на персонал і $K_r$ при неефективній системі стимулювання праці	Суб'єктивний

Зростання обсягів діяльності, рентабельності капіталу і соціальних виплат відображають рівень реалізації даних інтересів на основі компромісу між детермінантами конкурентоспроможності при зростаючій комплексній конкурентоспроможності організації. Розуміння неможливості зростання параметрів одних складових конкурентоспроможності зумовлює консенсус у визнанні недоцільності їх зниження у інших. Дія даного принципу не

суперечить доцільності тимчасового стримування або навіть зниження конкурентоспроможності в певні проміжки часу [12].

Принцип збалансованості детермінантних рівнів конкурентоспроможності передбачає досягнення певного співвідношення взаємозумовлених складових, що забезпечує нормальне функціонування системи. Конкурентоспроможність організації, що виявляється в рівнях її продукційно-виробничої, інвестиційної і рекрутингової детермінантів уособлює баланс інтересів усіх учасників організації. Тому, за інших рівних умов, її конкурентне положення на генеричних цільових ринках має бути взаємоадекватним, що є свідченням реалізації виваженої конкурентної політики, яка забезпечила ефективний розподіл і використання ресурсів організації.

Принцип пріоритетності розвитку «слабшого» детермінанту конкурентоспроможності орієнтує організацію на забезпечення збалансованості на основі посилення її конкурентної позиції на проблемному ринку. У разі недотримання цього принципу, організація ризикує втратити досягнуті рівні конкурентоспроможності й на інших ринках з причини зниження мотивації однієї з груп учасників.

Принцип диференціації поточної значимості детермінантів конкурентоспроможності зумовлює доцільність визначення пріоритетних напрямів посилення конкурентоспроможності організації. Його дія зумовлена змінами у зовнішньому середовищі організації і прийнятими стратегічними рішеннями щодо засобів посилення конкурентного становища організації. Так, за умови погіршення інвестиційного клімату і зниження показників рівня та варіації ефективності інвестицій, на перший план виходить продукційно-виробнича і рекрутингова конкурентоспроможність. Перша, як засіб зростання обсягів діяльності при знижуваний рентабельності, що забезпечить у подальшому принаймні збереження досягнутої ефективності інвестицій. Друга, з причини необхідності забезпечення стимулювання персоналу задля

Принцип диференціації інтенсивності цільових змін детермінантних рівнів конкурентоспроможності зумовлює необхідність варіативності ступеня докладання зусиль щодо підвищення конкурентоспроможності на проблемних ринках з причини їх різної актуальності. При двох високих показниках детермінантів конкурентоспроможності необхідність підвищення третього є незаперечною. Це пов'язано як з реальною можливістю і відносною легкістю коригування одного з трьох компонентів, так і з необхідністю припинення його руйнівного впливу на успішні конкурентні сфери. При двох низьких показниках конкурентоспроможності швидке досягнення їх зростання може бути проблемним, а, можливо, і нереальним з огляду на наявні внутрішні резервні можливості і зміни зовнішнього організаційного середовища. Принцип періодичної варіативності поточних коливань конкурентоспроможності орієнтує організацію на виважене ставлення до незначних негативних змін її конкурентного становища, що викликані об'єктивними факторами середовища. Незначні поточні відхилення конкурентоспроможності слід вважати природнім явищем. Зміни середовища, як позитивні, так і негативні, постійно відчують на собі суб'єкти конкуренції. При обмеженій їх амплітуді, а також за відсутності вираженої односторонньої тенденції, застосування значних управлінських, тим більше стратегічних дій, є невиправданим. У протилежному випадку це зумовить неефективне використання ресурсів, конкуренти матимуть усі підстави вважати, що становище суперника нестабільне, а у керівництва немає впевненості в ефективності системи поточного управління [11].

Принцип територіальної координації. Територіально диверсифіковані організації мають враховувати об'єктивно різний потенціал окремих регіонів, тому зростання конкурентоспроможності за рахунок розширення філіальної мережі організації має бути виваженим і відповідати цілям поточного і стратегічного розвитку. Кожний лінійний підрозділ має свою зону територіальної відповідальності, межі яких не повинні перетинатися. Це означає, що зростання конкурентоспроможності одного підрозділу за рахунок захвату територіальних сегментів іншого є неприпустимим. Дії філій повинні

забезпечувати взаємну підтримку, спрямовану на зростання конкурентоспроможності організації в цілому.

Керуючись викладеними принципами управління комплексною конкурентоспроможністю, можна визначати завдання, які мають бути предметом аналітичної уваги при формуванні прикладних управлінських рішень [36].

### 1.3 Аналіз переваг і недоліків існуючих підходів до управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

Методологічною основою управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, зокрема - ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів, серед яких можна виділити класичні (системний, процесний, ситуаційний) та специфічні (логічний, маркетинговий, інноваційний, комплексний, глобальний, інтеграційний, функціональний, структурний, нормативний).

Вперше суть системного управління конкурентоспроможністю з'ясував американський фахівець Р. Джонсон, визначивши його як ефективну систему, яка об'єднує діяльність різних підрозділів корпорації, відповідальних за розроблення базових і майбутніх параметрів конкурентоспроможності, підтримку досягнутого рівня конкурентоспроможності та його підвищення для забезпечення виробництва й експлуатації продукції на найбільш економічному рівні із повним задоволенням потреб споживача [30]. При цьому під системою доцільно розуміти «сукупність функціонально взаємозалежних і взаємодіючих елементів (об'єктів), що становить цілісне утворення або має властивість цілісності».



Під системове управління конкурентоспроможністю підприємства також розуміють сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для створення й реалізації умов, які, своєю чергою, сприятимуть створенню конкурентних переваг для підприємства у теперішньому чи майбутньому бізнес-середовищі [8]. Одержання конкурентних переваг залежить від того, наскільки ефективно використовуються фактори конкурентоспроможності. Усі фактори умовно можна поділити на такі групи:

1. Основні фактори
2. Забезпечувальні і підтримувальні фактори
3. Управлінські фактори.

До основних факторів належать процеси, які визначають виробництво і продаж. Тобто на вході виробничої системи є потоки трудових, матеріальних, технологічних, технічних ресурсів, а також програми, плани управлінських процесів. На виході є кінцева продукція певної якості, кількості й асортименту, яка виступає входом для продажу та реалізації продукції.

До забезпечувальних факторів належать фінансування, постачання, енергозабезпечення, добір кадрів. До підтримувальних факторів - обслуговування, ремонт тощо.

Управлінські фактори визначають таку схему, де входом є інформація, а виходом - параметри різних процесів та ресурсів, які допомагають формувати стратегію розвитку підприємства.

Дослідження впливу зміни окремих факторів на конкурентоспроможність підприємств дає можливість об'єктивно оцінити її рівень та сприяє визначенню подальшої стратегії розвитку підприємства. До числа факторів, що формують конкурентоспроможність підприємства, відносять: фактори, які формують конкурентні переваги підприємства; специфічні фактори для суб'єктів певної галузі; фактори конкурентоспроможності продукції (якість, ціна тощо); фактори, що формуються залежно від рівня суб'єкта господарювання [7].

Система управління конкурентоспроможністю повинна стосуватися усіх видів діяльності, що пов'язані зі створенням конкурентних переваг підприємства, товару, робіт, послуг, і взаємодіяти з ними. Вона охоплює усі стадії життєвого циклу продукту і процесу, а саме:

- маркетинг і вивчення ринку;
- проектування й розроблення продукції;
- планування й розроблення процесів;
- закупівлі;
- виробництво чи надання послуг;
- контроль;
- упаковку і складування;
- збут і продаж;
- монтаж і здачу в експлуатацію;
- експлуатацію;
- технічну допомогу й обслуговування;
- утилізацію чи вторинне перероблення продукції після закінчення терміну її використання [1].

Отже, необхідність системного підходу до управління конкурентоспроможністю пояснюється складністю цієї економічної категорії та значною кількістю чинників, які мають на неї вплив, і зумовлюється такими причинами:

- 1) управління конкурентоспроможністю здійснюється на різних адміністративно-господарських рівнях;
- 2) управління конкурентоспроможністю на різних рівнях скеровують на різні об'єкти;
- 3) управління конкурентоспроможністю передбачає різні види діяльності;
- 4) ефективності управління конкурентоспроможністю досягають усіма видами менеджменту (виробничим, фінансовим, інформаційним тощо);
- 5) управління конкурентоспроможністю здійснюють на різних стадіях ЖЦТ, а отже, у різних підрозділах підприємства.

Відповідно до системного підходу методологія дослідження об'єктів проводиться через призму систем [7]. Система за даним підходом складається з двох складових:

- первинно-зовнішнє середовище (вхід і вихід системи, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотній зв'язок;
- вторинно-внутрішнє середовище (сукупність взаємозалежних компонентів, які забезпечують вплив суб'єкта управління на об'єкт, переробку входу у вихід та досягнення цілей системи).

Процесний підхід передбачає розгляд процесу управління конкурентоспроможністю банку як сукупності безперервних дій зі стратегічного маркетингу, планування, організації процесів, обліку та контролю, мотивації та регулювання. З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою процес реалізації певної сукупності управлінських функцій - цілевстановлення, планування, організації, мотивації та контролю діяльності по формуванню конкурентних переваг та забезпеченню життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності. При цьому:

- функція «ціле встановлення» обумовлює орієнтацію управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних цілей, під якими розуміється майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого передбачається досягти;
- функція «планування» передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах;
- функція «організація» забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм; з нею пов'язані питання розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності; також в процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій операційних підрозділів та окремих фахівців в реалізації прийнятих планів;

– функція «мотивація» забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства;

– функція «контроль» забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства поставленим вимогам; передбачає розробку стандартів для контролю у вигляді системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу реалізації вироблених планів та програм, або їх окремих заходів, своєчасно внести зміни, які сприяють досягненню поставленої мети підприємства.

Реалізація функцій управління конкурентоспроможністю підприємства у їх взаємозв'язку формує цикл управління конкурентоспроможністю (рис. 1.5).

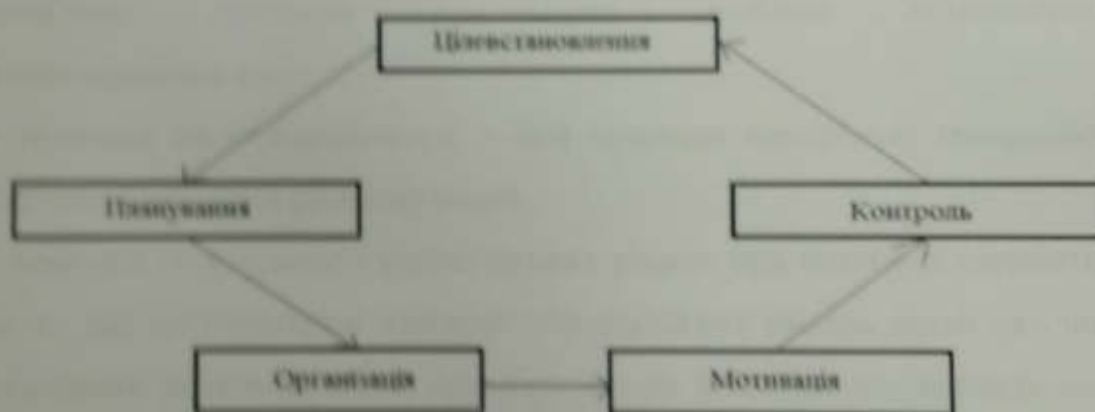


Рис. 1.5 Цикл управління конкурентоспроможністю підприємства

До базових принципів управління конкурентоспроможністю слід віднести:

– принцип єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства – цей принцип передбачає, що будь-яке релевантне управлінське рішення має відповідати логіці, принципам та методам управління конкурентоспроможністю та розв'язувати принаймні одне з практичних завдань;

– принцип системності управління – цей принцип передбачає розгляд будь-якого об'єкту як системи; системний підхід дає змогу врахувати всі

необхідні взаємозв'язки та взаємодії в системі управління, дозволяє при постановці цілей всебічно зважувати чинники та спрямовувати механізми управління на досягнення поставлених цілей;

– принцип наукової обгрунтованості управління – цей принцип передбачає врахування при формуванні системи управління конкурентоспроможністю економічних законів та закономірностей розвитку, застосування наукових підходів (зокрема – процесного, системного, ситуаційного) і методів моделювання, що сприяють підвищенню стабільності функціонування системи управління;

– принцип ранжування об'єктів управління за їх важливістю – цей принцип вимагає визначення важливості, вагомості, рангу об'єктів за їх ефективністю, актуальністю, масштабністю, ступенем ризику, оскільки ресурси підприємства завжди обмежені, тому спочатку вони мають вкладатися у розв'язок найбільш важливіших проблем підвищення конкурентоспроможності;

– принцип багатоваріантності – цей принцип передбачає генерацію альтернативних варіантів розвитку подій;

– принцип співставності управлінських рішень при аналізі їх варіантів передбачає, що альтернативні варіанти управлінських рішень щодо тих чи інших варіантів розвитку подій приводяться до співставного вигляду по параметрах реалістичності, прийнятності наслідків реалізації, відповідності наявним ресурсам підприємства, часу, якості, масштабу, ризику та невизначеності, умов втілення тощо; вибір найбільш ефективного варіанту управлінського рішення здійснюється з урахуванням реалій функціонування підприємства;

– принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства передбачає обов'язковість вияву сильних та слабких сторін об'єкту управління, на основі чого з'являється можливість формувати ефективну конкурентну стратегію та домагатися переваг даного підприємства у тій чи іншій сфері діяльності у порівнянні з конкурентами;

- принцип ринкової орієнтації передбачає, що визначальним моментом розвитку підприємства мають виступати можливості, що ініціюються змінами зовнішнього середовища його функціонування;
- принцип цільової спрямованості – цей принцип диктує необхідність відповідності програм підвищення конкурентоспроможності підприємства цілям його конкурентної стратегії;
- принцип комплексності передбачає охоплення та інтеграцію у єдиний потік потенціалу зростання конкурентоспроможності, який міститься в усіх функціональних аспектах діяльності підприємства;
- принцип гнучкості передбачає можливість стратегічного маневрування на ринку в разі принципових змін його параметрів і появи принципово нових загроз та можливостей розвитку підприємства;
- принцип етапності – процес розробки та реалізації конкурентних стратегій підприємства має бути регламентований процедурно та в часі [11].

Ситуаційний підхід управління конкурентоспроможністю підприємства базується на використанні тих параметрів та методів управління, що визначається конкретною ситуацією в конкретному місці і в конкретний час.

Специфічні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства охарактеризовано в таблиці 1.5.

Сутність ексклюзивного підходу до управління конкурентоспроможністю полягає в придбанні суб'єктом управління виключного права на користування за своїм розсудом нововведенням в будь-якій області діяльності або конкурентною перевагою.

Об'єктом для реалізації ексклюзивного підходу є: конкурентний персонал, патент, торгова марка, нові інформаційні технології. Ексклюзивна цінність може бути сформована за рахунок застосування сучасних наукових підходів, методів і технологій управління різними об'єктами.

Специфічні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства за М. С. Клюквіною[2]

Науковий підхід	Характеристика наукового підходу
Логічний	Основним засобом є принципи діалектної та формальної логіки. Методологічні принципи діалектичної логіки: принцип об'єктивності розгляду об'єкта, принцип багатостороннього розгляду об'єкта, принцип історизму. Методологічні принципи формальної логіки: принцип тотожності, принцип не протиріччя, принцип виключеного третього, принцип достатнього обґрунтування.
Маркетинговий	Орієнтація управлінської системи на споживача при вирішенні будь-яких задач.
Інноваційний	Орієнтація розвитку підприємства на активізацію інноваційної діяльності.
Комплексний	Обов'язковим є врахування технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних аспектів управління конкурентоспроможністю та їх взаємозв'язки.
Глобальний	Забезпечення конкурентоспроможності великих об'єктів має бути глобальною системою, а не на рівні місцезнаходження об'єкта, що аналізується.
Інтеграційний	Передбачає посилення співпраці суб'єктів управління, їх об'єднання, поглиблення взаємозв'язку та взаємодії між компонентами системи управління.
Функціональний	Потреба розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для задоволення потреби. Ланцюг розвитку об'єкта: потреби, функції, показники майбутнього об'єкта-зміни структури системи. Головним інструментом, який використовується, є функціонально-вартісний аналіз.
Структурний	Визначення значущості, пріоритетів серед факторів, методів, принципів та інших інструментів у їх сукупності з метою встановлення раціональності співвідношення та підвищення обґрунтування розподілу ресурсів на основі ранжування.
Нормативний	Встановлення нормативів конкурентоспроможності.

Структурний підхід по відношенню до проблеми управління конкурентоспроможністю полягає у визначенні значимості пріоритетів серед факторів конкурентоспроможності з метою встановлення раціональності співвідношення і підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів. Перш ніж застосувати структурний підхід, необхідно провести структуризацію проблеми, виявити елементи, які дану структуру утворюють [9].

Ситуаційний підхід концентрується на тому, що застосування різних методів управління визначається конкретною ситуацією. Оскільки кількість факторів, що впливають на організацію, велике, то не існує єдиного способу найкращим чином управляти об'єктом. Найефективнішим у конкретній ситуації є метод, який, більш за все, відповідає даній ситуації.

Поведінковий підхід базується на наданні допомоги працівнику в усвідомленні своїх власних можливостей, здібностей на основі застосування концепцій поведінкових наук. Метою такого підходу є підвищення ефективності організації за рахунок підвищення ефективності людських ресурсів [9].

#### 1.4 Теоретичні основи розвитку авіаційної галузі як глобальної складової транспортної мережі

Слово «авіація» було придумане французьким письменником і колишнім морським офіцером Габріелем Ланделлем (GabriellLaLandelle) в 1863 році,

від дієслова *avieг* (синонім літаючий), саме по собі походить від латинського слова *Avis* («птах») і суфікс *-ation*. [17]

Авіаційна галузь держави - це галузь народного господарства до якої відносяться: авіабудування (проектування, розробка, виробництво, експлуатація та використання повітряних суден), підприємства повітряного транспорту, що здійснюють перевезення пасажирів, вантажів, багажу, пошти, аерофотозйомки, сільськогосподарські роботи, а також аеропорти, аеродроми, аероклуби, системи управління повітряним рухом, навчальні заклади, ремонтні заводи цивільної авіації.

Авіаційна галузь є глобальною складовою транспортної мережі, яка включає в себе перевезення вантажів та пасажирів повітряним транспортом. Вона також надає необхідні послуги для багатьох інших галузей промисловості, починаючи від таких, як медицина і національна оборона, закінчуючи туризмом та спортом. [26]



Велика частина галузі орієнтована на туризм і подорожі. Метою повітряних подорожей є можливість дістатись будь-якого місця на Землі протягом декількох годин. Літаки вважаються одними із найбезпечніших транспортних засобів. Повітряні перевезення набагато швидші, ніж інші засоби доставки вантажів і легко доступні в більшості місць. Таким чином, літаки грають істотну роль в забезпеченні поставок в різні інші галузі промисловості.

Прийнято вирізняти основні складові авіаційної галузі будь-якої країни (рис 1.6):

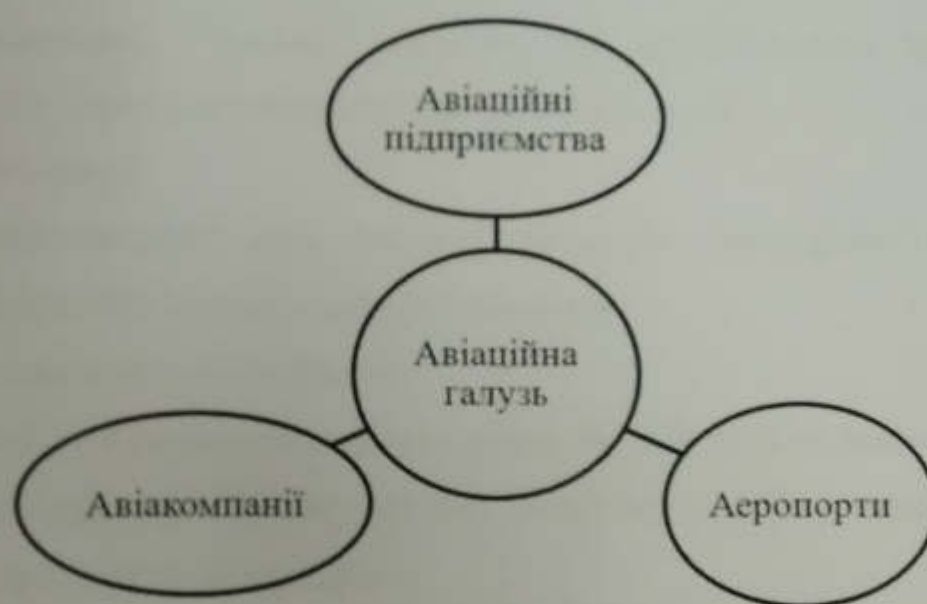


Рис 1.6 Основні складові авіаційної галузі [25]

Авіаційні підприємства за родом діяльності поділяються на:

Авіабудівний завод (розробка, виробництво і випробування повітряних суден);

Моторобудівний завод (розробка, виробництво і випробування двигунів для повітряних суден);

Авіаремонтний завод (ремонт повітряних суден).

Структура авіабудування промислових країн представлена виробництвом різних типів літаків і вертольотів, двигунів.

В даний час літаки та вертольоти виробляють понад 20 країн світу, однак їх можливості виробництва неоднакові як у виготовленні цивільної, так і,

особливо, військової авіатехніки. Великі авіалайнери на 100 - 400 пасажирів випускають тільки США, об'єднана фірма провідних держав Західної Європи - «Ейрбас», а також Росія та Узбекистан. Вони ж можуть виготовляти вантажні транспортні літаки. Ці літаки з дальністю польоту до 10 тис. км і більше призначені обслуговувати міжконтинентальні авіалінії.

Зазначені держави та ряд інших (Бразилія, Канада, КНР) виробляють лайнери з кількістю пасажирів до 100 для внутрішньоконтинентальних ліній. [19]

Все більше значення набуває випуск легких цивільних літаків для різних цілей. Найдешевші і масові - «ділові», для патрулювання, поліцейські, спортивні, санітарні з кількістю посадкових місць до 10.

#### Авіакомпанії

На сьогоднішній день, система світового повітряного транспорту налічує близько 600 авіатransпортних компаній.

#### Аеропорти та їх класифікація.

Для обслуговування повітряних суден, які здійснюють польоти з метою перевезення пасажирів, багажу, вантажу та пошти, а також з іншими цілями, утворюють аеропорти та аеродроми.

Аеропорт - комплекс, що включає аеродром, аеровокзальний комплекс та інші споруди і обладнання, інженерні, технологічні, службові та культурнопобутові будівлі, об'єкти інфраструктури, призначений для прийняття і відправлення пасажирокористувачів (ПК), наземного обслуговування ПК, пасажирів, екіпажів, багажу, пошти, вантажу, аеродромне обслуговування повітряного руху.

Аеропорт може включати розташовані на його території об'єкти єдиної системи організації повітряного руху, метеозабезпечення, вертольотні майданчики і вертодроми, під'їзні колії зі смугами відводу, об'єкти соціальної сфери і інші спорудження і об'єкти. Основна класифікація аеропортів - за значенням та за видами перевезень (табл. 1.7)

Таблиця 1.6

## Класифікація авіатранспортних компаній [19]

Тип класифікації	Вид	Значення
За належністю	державні	авіакомпанії колишніх соціалістичних країн, більшість авіакомпаній країн, що розвиваються, а також окремі авіакомпанії розвинених країн, які були засновані державою або націоналізовані
	приватні	авіакомпанії, що належать одному власнику або - це незначне число дрібних авіакомпаній, а також так звані «компютерні» авіакомпанії і авіатаксі
	корпоративні	авіакомпанії, власниками яких формально виступають акціонерні товариства.
За характером виконання польотів	внутрішні	виконують польоти тільки всередині своїх країн
	міжнародні	виконують польоти тільки в міжнародному повітряному сполученні
	змішані	як міжнародні, так і внутрішні перевезення
За дальністю і напрямком польотів	магістральні	виконують як міжнародні, так і внутрішні перевезення на відстань 3000 км і більше, наприклад трансатлантичні, трансазіатські і інші міжрегіональні авіаперевезення
	регіональні	здійснюють як міжнародні, так і внутрішні перевезення на відстань не більше 3000 км (внутрішньо європейські перевезення)
	місцеві	виконують перевезення на внутрішніх авіалініях протяжністю не більше 1000 км
	компютерні	виконують регулярні човникові перевезення між прилеглими населеними пунктами в межах від 100 до 500 км
За типом	пасажирські	експлуатують літаки, обладнані для перевезення пасажирів, а також перевозять вантажі і пошту в спеціальних вантажних відсіках.
	вантажні	виконують тільки вантажні перевезення на спеціально обладнаних літаках
	змішані	виконують всі типи перевезень
За видом операцій	регулярні	виконують польоти за встановленим розкладом
	чартерні	виконують тільки нерегулярні авіафрахтові перевезення на основі, спеціальних контрактів між перевізниками і замовниками.

Аеродром – основна частина аеропорту, являє собою ділянку земної поверхні (або водної поверхні для гідроаеродрому), включно з розташованими на ній будинками, спорудами та обладнанням, яка призначена повністю або частково для відправлення, прибуття, руху по цій поверхні, стоянки та обслуговування повітряних суден.

В межах аеродрому на ділянці розміщення перону, що прилягає до аеровокзалу, здійснюються посадка пасажирів у ПК і висадка з них, транспортування або переміщення пішим ходом пасажирів з аеровокзалу і назад, навантажувально-розвантажувальні операції із вантажем, багажем і поштою.

Таблиця 1.7

## Класифікація аеропортів

Тип класифікації	Вид	Значення
За значенням	загальнодержавного значення (стратегічні аеропорти)	-забезпечують найбільшу частку в обсягах обслуговування пасажирів та повітряних суден, є головними вузловими елементами авіатранспортної системи держави і забезпечують функціонування найбільш важливих міжнародних і міжрегіональних авіазв'язків; - входять до мережі міжнародних транспортних коридорів;
	регіональні	-забезпечують авіаційне обслуговування певного регіону, області, кількох областей.
За видами перевезень	міжнародні	відкриті для прийому і відправлення повітряних суден, що виконують міжнародні повітряні перевезення і в якому здійснюється митний, прикордонний, санітарно-карантинний контроль, контроль на безпеку та інші види контролю
	внутрішні	які обслуговують повітряні перевезення, що виконуються у межах держави

Класифікацію аеропортів можна провести за критерієм річного обсягу пасажирських перевезень, тобто сумарної кількості всіх пасажирів, що відлітають і прилітають, включаючи пасажирів транзитних рейсів.

Характеристикою класів аеропортів є також річна інтенсивність руху пасажирських перевезень. [26]

Безпека в галузі перевезень - є пріоритет номер один для індустрії. За кількістю катастроф і надзвичайних подій в сфері цивільної авіації регулярно стежить Міжнародна асоціація повітряного транспорту.

#### Авіазабруднення

Повітряний транспорт має великий вплив на атмосферу Землі. Особливості впливу повітряних суден на довкілля пов'язані, по-перше, з тим, що сучасний парк літаків та гелікоптерів має газотурбінні двигуни. Літаки з поршневіми двигунами залишилися лише у сільськогосподарській та спортивній авіації, а також у невеликій кількості дельтапланів та екранольотів. По-друге, газотурбінні двигуни працюють на авіакеросині, хімічний склад якого дещо відрізняється від автомобільного бензину та дизельного палива кращою якістю з меншим вмістом сірки та механічних домішок. По-третє, головна маса відпрацьованих газів викидається повітряними суднами безпосередньо у повітряному просторі на відносно великій висоті, при високій швидкості та турбулентному потоці, і лише невелика частка - у безпосередній близькості від аеропортів та населених пунктів.

## РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ПрАТ «МІЖНАРОДНІ АвіАЛІНІЇ УКРАЇНИ» НА РИНКУ  
ПАСАЖИРСЬКИХ АвіАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

## 2.1 Аналіз особливостей розвитку ринку авіаційних пасажирських послуг світу

У 2018 році на світовому ринку авіаперевізниками є близько 600 авіакомпаній різних форм власності та різних розмірів. За даними британської консалтингової компанії "Skytrax", яка опитала близько 20 млн. пасажирів, найкращими авіакомпаніями світу у 2018 році стали "Qatar Airways", "Singapore Airlines" та "All Nippon Airways".

Варто зазначити, що в десятку найкращих в 2018 році увійшли дев'ять авіакомпаній Азії та лише одна авіакомпанія Європи (рис. 2.8).

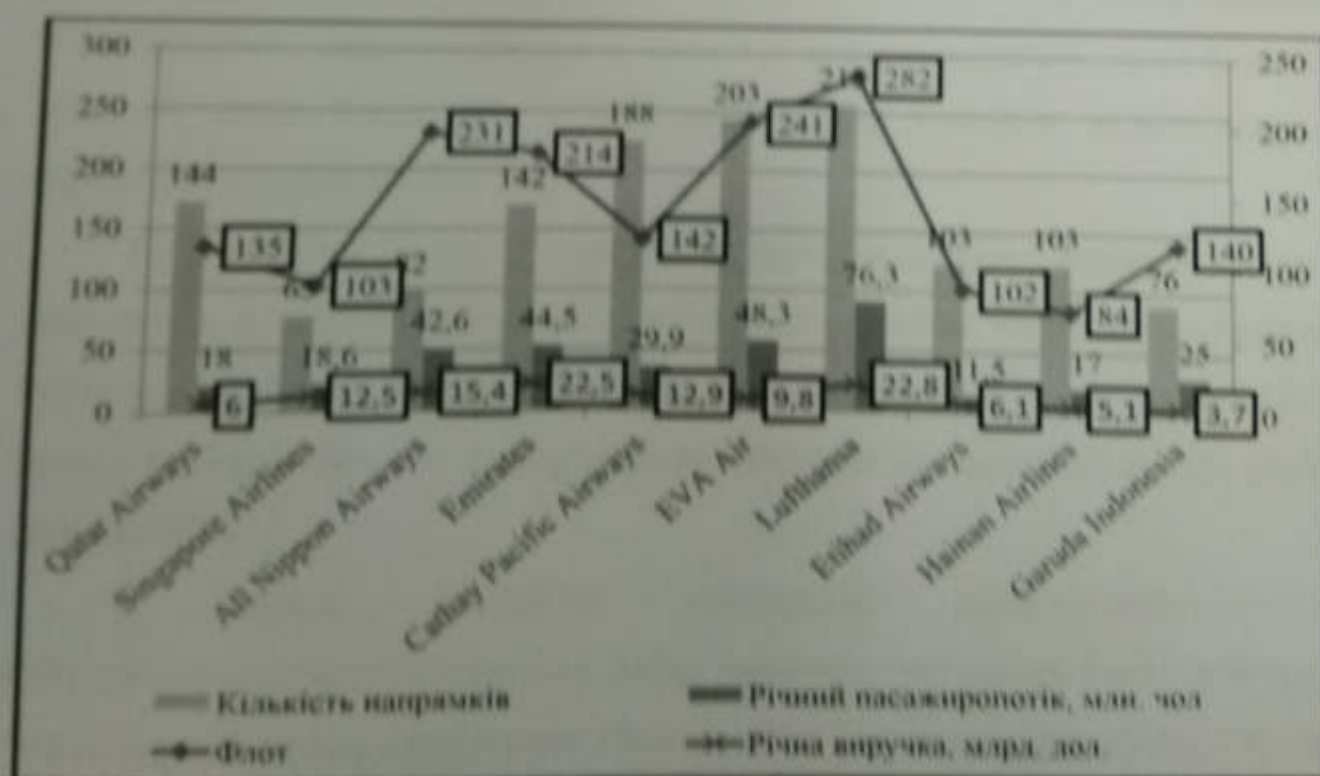


Рис. 2.8 Топ-10 авіакомпаній світу у 2018 році

З появою на ринку авіаційних перевезень лоукост-компаній традиційні авіакомпанії, які використовують загальноприйняті методи побудови авіаційного бізнесу, відчували значну конкуренцію.

Варто зазначити, що немає єдиного визначення "low cost company" (LCC), але загальноприйнятим є таке: low cost airline – це авіаперевізник, який пропонує загалом низькі тарифи, при цьому не надаючи більшість традиційних пасажирських послуг.

Ключовими елементами LCC бізнес-моделі в умовах сьогодення є один клас обслуговування, проста структура тарифу з обмеженою диференціацією послуг та відсутня практика повернення грошей за невикористаний квиток та послуги перебронювання.

Також низькотарифні авіаперевізники використовують агресивний маркетинг, ефективну програму використання палива, а їх пасажирами є туристи з вільним часом і бізнес-пасажери.

Концепція дешевих пасажирських авіаперевезень вперше з'явилася в США. Так стала працювати американська компанія "Southwest Airlines".

Згідно з даними IATA на частку лоукостів к 2018 році припадає близько 30% світового пасажиропотоку, а саме 1,2 млрд. пасажирів. А за останні двадцять років більш ніж у 300 разів зросла кількість авіапасажирів, перевезених лоукостерами [34].

Відзначається також, що низька ціна на нафту, а отже, і авіаційне паливо дала змогу компаніям стримати зростання цін і таким чином стимулювати перевезення. Ціна на авіагас у 2018 році збільшилась на 25% порівняно з 2017 роком, залишаючись при цьому набагато нижчою цін протягом десяти років до цього [34].

В умовах глобальної конкуренції авіакомпанії-лоукости використовують досить широкий набір прийомів, які дають змогу тримати низькі тарифи на авіаперевезення. По-перше, це зменшення традиційних видів сервісу на борту, по-друге, відсутність поділу салону на класи. Так, середньостатистичний звичайний літак перевозить 128 пасажирів, а лоукост – 148 осіб. По-третє, лоукост-літаки звільняються від зайвого вантажу, оскільки

це істотно впливає на тариф перельоту, а також розважальної інфраструктури для пасажирів.

Також LCC оптимізують використання свого флоту, зменшуючи час простою машин. Кожен борт "Southwest Airlines" у середньому виконує за добу близько шести рейсів, проводячи в польоті майже 11 годин. Згідно з даними аналітиків в Європі 30% пасажирів бюджетних авіаліній, які щойно вийшли на ринок, складають колишні клієнти традиційних перевізників, а решта 70% – люди, які через свій невисокий достаток взагалі раніше не літали [34].

Серед LCC у 2018 році перше місце у світі, згідно з результатами британської консалтингової компанії "Skytrax", посіла "AirAsia" (в Європі найкращим лоукостером є "Norwegian") [32] (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

## ТОП-10 лоукост-авіакомпаній світу та Європи у 2018 році

Місце	Світ	Місце	Європа
1	"AirAsia"	1	"Norwegian"
2	"Norwegian"	2	"EasyJet"
3	"JetBlue Airways"	3	"Eurowings"
4	"EasyJet"	4	"Ryanair"
5	"Virgin America"	5	"Vueling Airlines"
6	"Jetstar Airways"	6	"Jet2.com"
7	"AirAsiaX"	7	"WOW Air"
8	"Azul Linhas Aéreas Brasileiras"	8	"NIKI"
9	"Southwest Airlines"	9	"Monarch Airlines"
10	"Indigo"	10	"Wizz Air"

LCC авіаперевізники ввели нову, більш просту модель розрахунку тарифу, побудовану на основі вартості перевезення в один бік. Їхня увага на



ціноутворенні кожної ділянки польоту була об'єднана з усуненням низки обмежень по білету, що, як правило, є частиною тарифів на зворотній ділянці маршруту в традиційних авіаперевізників. Наприклад, тарифи на зворотній ділянці маршруту, якщо вони включають ніч суботи, є дешевшими, тоді як повернення в той самий день, що й день вильоту, часто найдорожчі з усіх.

Низькотарифні авіаперевізники також запровадили систему управління доходами, адже заздалегідь наявні найдешевші тарифи, а вартість перевезення зростає з наближенням дати вильоту. Цей підхід відрізняється від підходу традиційних авіаперевізників, на основі якого продаються місця за різними тарифами одночасно, а тариф залежить від умов, дійсних для певного типу придбаного квитка.

Загалом можна констатувати, що функціонування лоукост-компаній визначило нові умови на авіаційному ринку перевезень, що значно загостило конкуренцію перевізників не лише в цивільній авіації, але й на інших видах транспорту. Відповідно, традиційні авіаперевізники почали використовувати відомі методи витіснення конкурентів, зокрема створення крупних авіаційних альянсів (збільшення частки ринку, пропозиція нових можливостей для пасажирів, оптимізація графіків маршрутів).

В умовах зростаючого цінового тиску та наявності лоукост-перевізників пропонувати більш високі тарифи для пасажирів вже не актуально. Традиційні авіакомпанії змушені змінювати пріоритети і переорієнтовувати свою діяльність в бік підвищення ефективності роботи, розробляючи альтернативні моделі, що покликані сприяти поверненню пасажирів.

В сучасних умовах глобалізаційних змін авіаційна галузь належить до базових, стратегічно важливих секторів економіки України, однак сьогодні наявний потенціал використовується недостатньо, а сама авіаційна галузь перебуває під впливом зростаючих проявів системної кризи. Це стосується практично всіх найважливіших складових авіаційної галузі, а саме авіабудування, авіаційних перевезень та транспортної інфраструктури.

Важливим кроком підтримки процесу лібералізації повітряних сполучень стало парафування в 2013 році у Вільнюсі Угоди про Спільний

авіаційний простір (САП) між Україною та країнами ЄС, яка й досі очікує підписання. Зроблені Урядом кроки дадуть змогу збільшити обсяг трансферних потоків через Україну і сприятимуть розвитку інших галузей економіки.

Нині Україна входить до складу шести країн світу, що мають власний авіаційний комплекс, а саме від виробництва до авіаційних перевезень. Збереження та розвиток цього сектору національної економіки, сприяння стабільному розвитку ринку авіаційних послуг – це запорука майбутнього високотехнологічного розвитку української економіки, одна з гарантій поширення позитивного іміджу України на світовій арені.

Сучасна концепція розвитку авіатранспортного ринку передбачає розширення спектру взаємодії всіх учасників перевізного процесу, а особливо авіакомпаній та аеропортів. Приведення інфраструктури авіаційного транспорту у відповідність до міжнародних вимог є важливою складовою стратегії держави, спрямованою на забезпечення конкурентоспроможності України на світовому ринку.

11 травня 2017 року Рада ЄС офіційно затвердила надання Україні безвізового режиму з Європейським Союзом. Безвізовий режим – статус, що дає змогу громадянам України вільно перетинати міждержавні кордони країн ЄС без попереднього звернення до посольства для отримання дозволу. Це сприятиме зростанню обсягів авіаперевезень, створенню нових лоукост-авіакомпаній в Україні, які надають послуги пасажиром за відносно нижчими цінами, ніж традиційні авіалінії, в обмін на відмову від більшості традиційних пасажирських послуг.

Україна зберегла привабливість для іноземних авіаперевізників, що багато в чому обумовлено вигідним географічним положенням та помірною ціновою політикою аеропортів за розвиненої інфраструктури окремих з них.

Згідно з даними Державіаслужби на авіаційному ринку України у 2018 році працювали такі світові компанії-лідери (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Авіакомпанії-лідери за кількістю польотів в Україні у 2015–2018 роках

2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік
"Ukraine International Airlines"	"Ukraine International Airlines"	"Ukraine International Airlines"	"Ukraine International Airlines"
"Aeroflot-Russian Airlines"	"Turkish Airlines"	"Turkish Airlines"	"Turkish Airlines"
"Turkish Airlines"	"Aeroflot-Russian Airlines"	"Belavia"	"Belavia"
"Emirates"	"Belavia"	"Aeroflot-Russian Airlines"	"Lot Polish Airlines"
"Transaero Airlines"	"Transaero Airlines"	"Lot Polish Airlines"	"Wizz Air"
"Qatar Airways"	"Lufthansa"	"Siberia Airlines"	"Pegasus Airlines"
"Lufthansa"	"Lot Polish Airlines"	"Air Moldova"	"Air Moldova"
"Airline Utair-Ukraine"	"Emirates"	"Azur Airlines"	"Azur Airlines"
"British Airways PLC"	"Qatar Airways"	"Transaero Airlines"	"Dniproavia"
"Belavia"	"Airline Utair-Ukraine"	"Pegasus Airlines"	"Lufthansa"

Варто зазначити, що на ринку України працюють декілька компаній-авіанеревізників з низькими цінами на квитки, які можуть використовувати українці з невисоким рівнем доходу. Наприклад, угорський лоукостер "WizzAir", компанія "Air Arabia" з Об'єднаних Арабських Еміратів, ізраїльський авіанеревізник "UP", іспанська "Vueling Airlines", грецький "AegeanAir", латвійський "AirBaltic", турецькі "AtlasGlobl" і "Pegasus Airlines", азербайджанський "AZAL jet" і український "Yanair" [34].

Також поява на українському ринку бюджетних авіакомпаній стала стимулом до введення нових low-cost-тарифів у провідного українського авіанеревізника «Міжнародні авіалінії України». Авіакомпанія має намір продавати в рік близько 500 тис. авіаквитків за LCC-концепцією. Зараз на сайті МАУ можна купити квитки на деякі рейси за новими тарифами, які іноді вдвічі або втричі дешевші, ніж попередній бюджетний тариф «стільки ручний багаж» [33].

Ірландська авіакомпанія "Ryanair", яка у 2017 році перевезла понад 140 млн. пасажирів, є найбільш очікуваним в Україні лоукостом. Представники

лоукост-перевізника 23 березня 2018 року підписали договори про співробітництво з керівництвом аеропортів «Бориспіль» (10 маршрутів з Києва) та «Львів» (5 маршрутів зі Львова). Польоти авіакомпанії "Ryanair" з Києва і Львова стартували 15 жовтня 2018 року. Поки що найближчі міста, з яких можна полетіти "Ryanair", – польські Краків і Гданськ. Лоукостер "Ryanair" почне виконувати рейси в Україну з 6 європейських країн. Також авіакомпанія розглядає можливість відкриття внутрішніх рейсів по Україні.

Значна частина квитків авіакомпанії "Ryanair" спочатку буде продаватися за ціною 10 євро, при цьому середня вартість квитка на рейси "Ryanair" становитиме менше 40 євро. Компанія розраховує за перший рік перевезти 1 мільйон українців. Також лоукостер планує нарощувати інвестиції в Україну великими темпами [32].

Щодо напрямків руху найбільших лоукостів України, то у 2018 році компанії пропонували перельоти за такими маршрутами (табл.2.3).

Станом на 2018 рік найбільшими аеропортами в Україні є «Бориспіль», «Київ», «Львів», «Одеса», «Харків», «Запоріжжя» «Дніпро», «Чернівці» та інші (табл. 1) [4]. Повітряними воротами України, зокрема її столиці, є Бориспільський аеропорт. Міжнародні повітряні лінії сполучають Україну з країнами Європи, Америки, Азії та Африки.

У 2018 році вітчизняними авіаційними підприємствами забезпечено зростання основних економічних показників діяльності галузі.

Упродовж звітного року на ринку пасажирських та вантажних авіап перевезень здійснювали польоти 32 вітчизняні авіакомпанії, якими виконано 93,0 тис. комерційних рейсів, що забезпечило зростання порівняно з 2017 роком на 17 відсотків. Ще у 2015 році на ринку пасажирських та вантажних перевезень працювали 33 вітчизняні авіакомпанії. За статистичними даними, упродовж року виконано 66,3 тис. комерційних рейсів (за 2014 рік – 74,8 тис.).

Таблиця 2.10

Напрямки перевезення пасажирів компаніями-лоукостами в Україні  
у 2018 році

№	Компанія	Місце відправлення (аеропорт)	Напрямок руху (країна)
1	"WizzAir"	Аеропорти Київ «Жуляни», «Львів»	Словаччина, Угорщина, Німеччина, Данія, Польща, Литва, Кіпр, Португалія, Великобританія
2	"Air Arabia"	ДП МА «Бориспіль»	Азербайджан, Вірменія, Бангладеш, Грузія, Індія, Ірак, Єгипет, КНР, Росія, Кувейт, ОАЕ, Судан, Ліван тощо
3	"UP"	ДП МА «Бориспіль»	Тель-Авів, Берлін, Будапешт, Ларнак, Прага
4	"Vueling Airlines"	ДП МА «Бориспіль»	Барселона, Рим
5	"Aegean Air"	ДП МА «Бориспіль»	Афіни
6	"AirBaltic"	Аеропорти «Бориспіль», Одеса, Дніпро, Харків, Львів	Рига, Вільнюс, Таллінн
7	"AtlasGlobe"	Аеропорти Харків, Львів, Київ «Жуляни», Запоріжжя	Європа, Казахстан, Ірак, Іран
8	"Pegasus Airlines"	Аеропорти Київ «Жуляни», Харків, Львів, Запоріжжя	Стамбул, Анкара
9	"AZAL jet"	Київ «Жуляни»	Туреччина, Росія, Грузія, Казахстан, Іран, ОАЕ, КНР, США, Таїланд
10	"Yanair"	Київ «Жуляни», Одеса, ДП МА «Бориспіль»	Тбілісі, Батумі, Тель-Авів
11	MAU	ДП МА «Бориспіль», Харків, Львів, Дніпро, Запоріжжя, Одеса, Вінниця	Амстердам, Анкара, Афіни, Берлін, Будапешт, Варшава, Венеція, Відень тощо

Кількість перевезених пасажирів скоротилася порівняно з попереднім роком на 2,7% та становила 6302,7 тис. чол. Спад попиту на авіаперевезення є продовженням негативних тенденцій 2014 року, які сформувалися в результаті нестабільної військово-політичної та економічної ситуації в країні, до яких необхідно додати ще й припинення з 25 жовтня 2015 року повітряного сполучення між Україною та Росією.

За статистичними даними, у 2018 році кількість перевезених пасажирів збільшилася порівняно з попереднім роком на 27,5% та становила 10 555,6 тис. осіб.

Таблиця 2.11

Найбільші аеропорти України за пасажиропотоком (січень-червень  
2017-2018 рр.)

Рейтинг	Аеропорт	Місто	Код (IATA/ICAO)	Пасажиропотік (2017 січень-червень)	Пасажиропотік (2018 січень-червень)
1	Міжнародний аеропорт «Бориспіль»	Київ	KBP/UKBB	4 740 000	6 275 000
2	Міжнародний аеропорт «Житої»	Київ	IEV/UKKK	689 377	925 850
3	Міжнародний аеропорт «Одеса»	Одеса	ODS/UKOO	534 570	714 051
4	Міжнародний аеропорт «Львів» імені Данила Галицького	Львів	LWO/UKLL	431 600	651 500
5	Міжнародний аеропорт «Харків»	Харків	HRK/UKHH	364 100	440 200
6	Міжнародний аеропорт «Запоріжжя»	Запоріжжя	OZH/UKDE	137 710	177 500
7	Міжнародний аеропорт «Чернівці»	Чернівці	CWC/UKLN	20 648	31 532

З рис. 2.9 можна побачити, як змінювався обсяг авіаційних пасажирських перевезень до 2017 року, а також на кінець 2018 року. Переважну частину пасажирських перевезень у загальному обсязі займають міжнародні перевезення – 9614,5 тис. осіб.

Український ринок пасажирських авіан перевезень за останні роки демонструє високі темпи зростання. За січень-лютий 2018 року обсяги пасажирських перевезень українських авіакомпаній зросли порівняно з відповідним періодом минулого року на 8,8% та становили 1344,4 тис. осіб, у т.ч. міжнародні – на 8,3% та становили 1197,4 тис. осіб.

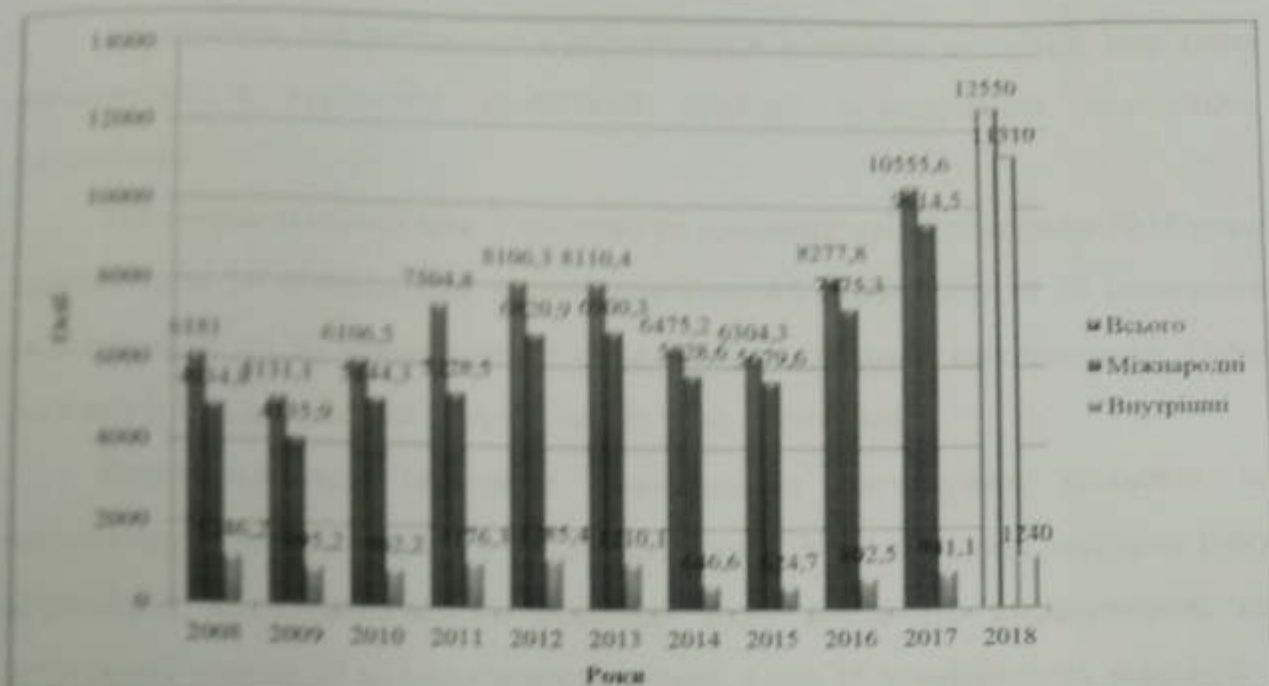


Рис. 2.9 Динаміка обсягів перевезень пасажирів авіаційним транспортом України, тис. осіб.

У 2017 році відбувалося відновлення ринку після спаду, що мав місце у 2015–2016 рр. Якщо за підсумками 2016 року обсяги пасажирських перевезень вітчизняних авіакомпаній перевищили показник «докризового» 2013 року на 2,1% то за 2018 рік – вже на 30,1%.

Протягом 2018 року пасажирські перевезення здійснювали 18 вітчизняних авіакомпаній. За статистичними даними за 2017, рік 93% загальних обсягів пасажирських перевезень здійснено п'ятьма провідними авіаперевізниками. Крім авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України» лідерство зберігається за такими компаніями, як «Роза вітрів», «Азур Ейр Україна», «Атласджет Україна» та «Браво».

Авіакомпанією «Роза вітрів» досягнуто зростання обсягів пасажирських перевезень порівняно з попереднім 2017 роком в 2,5 рази, авіакомпаніями «Атласджет Україна» – на 73,8 %, «Браво» – на 49,9%, «Азур Ейр Україна» – на 17,2% та «Міжнародні авіалінії України» – на 16,5%.

Позитивна тенденція, що сформувалася в останні два роки, пов'язана насамперед з успішним розвитком сектору міжнародних повітряних перевезень.

Регулярні польоти між Україною та країнами світу впродовж 2018 року здійснювали 10 вітчизняних авіакомпаній до 43 країн світу та 29 іноземних авіакомпаній до 27 країн світу. Серед нових іноземних авіакомпаній: Qatar Airways із Катару, Ernest SpA з Італії та Kish Air з Ірану.

Розширювалася географія міжнародних регулярних польотів як вітчизняних, так і іноземних авіаперевізників. У січні-грудні звітнього року відповідно до затвердженого розкладу руху розпочато експлуатацію на регулярній основі 20 міжнародних авіаліній, з них 10 міжнародних авіаліній – вітчизняними авіакомпаніями. Українськими авіакомпаніями на міжнародних регулярних рейсах перевезено 5837,5 тис. пас., іноземними – 4975,8 тис. пас. (зростання на 18% та 29,3% відповідно).

Найбільший темп приросту кількості перевезених пасажирів вітчизняними авіакомпаніями спостерігався в такому сегменті ринку авіаперевезень, як міжнародні польоти на нерегулярній основі: 49,2% за звітний рік, 15 українських авіакомпаній перевезли 3777,0 тис. пасажирів. При цьому 85% таких перевезень було здійснено чотирма авіакомпаніями, такими як «Роза вітрів», «Міжнародні авіалінії України», «Азур Ейр Україна», «Браво».

Обсяги перевезень вантажів та пошти у 2018 році зросли на 11,4% та становили 82,8 тис. тонн. Пасажиропотоки через аеропорти України зросли на 27,6% та становили 16 498,9 тис. осіб (табл. 2.12).

У 2018 році перевезення вантажів та пошти виконували 23 вітчизняні авіакомпанії, більша частина перевезень яких – це перевезення чартерними рейсами в інших державах у межах гуманітарних та миротворчих програм ООН, а також згідно з контрактами та угодами з іншими замовниками. Лідери перевезень – АТП ДП «Антонов», авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України», «ЗетАвіа», «Максімус Ейрлайнс», «Українські вертольоти», «Україна Аероальянс» та «Альфа Ейр». Зазначеними авіапідприємствами у



звітному періоді було виконано майже 85% загальних обсягів перевезень вантажів та пошти.

Таблиця 2.12

Показники діяльності аеропортів України у 2016-2018 рр.

Показник	Всього			
	2016	2017	2018	%
Відпр + прибуло повітр. суден, одиниць	120664,0	133189,0	159066,0	120,0
у тому числі регулярними рейсами, одиниць	92298,0	101510,0	121413,0	119,6
у тому числі нерегулярними рейсами, одиниць	28366,0	31679,0	38453,0	121,4
Пасажиропотоки, тис. чол.	10695,1	12929,9	16498,9	127,6
у тому числі на регулярних рейсах, тис. чол.	9002,2	10376,2	12646,1	121,9
у тому числі на нерегулярних рейсах, тис. чол.	1692,9	2553,7	3852,8	150,9
Вантажо-поштопотоки, тонн	34411,9	42855,4	52334,4	122,1
у тому числі на регулярних рейсах, тонн	31358,3	37865,2	47260,0	124,8
у тому числі на нерегулярних рейсах, тонн	3053,6	4990,2	5074,4	101,7
	Міжнародні			
Відпр + прибуло повітр. суден, одиниць	95023,0	104426,0	125571,0	120,2
у тому числі регулярними рейсами, одиниць	74968,0	80459,0	94999,0	118,1
у тому числі нерегулярними рейсами, одиниць	20055,0	23967,0	30572,0	127,4
Пасажиропотоки, тис. чол.	9421,2	11294,5	14591,1	129,2
у тому числі регулярними рейсами, тис. чол.	7773,3	8775,6	10770,3	122,7
у тому числі нерегулярними рейсами, тис. чол.	1647,9	2518,9	3820,8	151,7
Вантажо-поштопотоки, тонн	33709,1	41845,9	51050,5	122,0
у тому числі на регулярних рейсах, тонн	30684,3	36890,6	46007,9	124,7
у тому числі на нерегулярних рейсах, тонн	3024,8	4955,3	5042,6	101,8
	Внутрішні			
Відпр + прибуло повітр. суден, одиниць	25641,0	28763,0	34295,0	119,2
у тому числі регулярними рейсами, одиниць	17330,0	21051,0	26414,0	125,5
у тому числі нерегулярними рейсами, одиниць	8311,0	7712,0	7881,0	102,2
Пасажиропотоки, тис. чол.	1273,9	1635,4	1907,8	116,7
у тому числі регулярними рейсами, тис. чол.	1228,9	1600,6	1875,8	117,2
у тому числі нерегулярними рейсами, тис. чол.	45,0	34,8	32,0	92,0
Вантажо-поштопотоки, тонн	702,8	1009,5	1283,9	127,2
у тому числі на регулярних рейсах, тонн	674,0	974,6	1252,1	128,5
у тому числі на нерегулярних рейсах, тонн	28,8	34,9	31,8	91,1

За статистичними даними таблиці 2.12, кількість відправлених та прибулих повітряних суден становила 159,9 тис., що на 20% перевищує



- зниження основних фондів;
- дефіцит кваліфікованих кадрів;
- невідповідність технічних можливостей аеропортів сучасним міжнародним вимогам;
- відсутність державної підтримки створення нової техніки й впровадження сучасних технологій;
- відсутність державної програми підтримки розвитку авіатранспортної та авіабудівної систем;
- жорстка податкова політика держави щодо авіаційної галузі;
- недостатній рівень правової бази сертифікації експлуатантів;
- невизначеність умов діяльності та підвищений економічний ризик управління авіакомпаній;
- недостатня модернізація парку повітряних суден;
- велика кількість формальностей під час міжнародних авіаперевезень;
- завантаженість аеропортів та повітряного простору тощо [34].

Для подолання наявних проблем та формування конкурентних переваг, що сприятимуть зміцненню позицій на світовому ринку, збільшенню рентабельності, залученню інвестицій, розвитку технологічної бази, для України пріоритетним напрямками є:

- створення міжнародних консорціумів за участю провідних транснаціональних корпорацій;
- організація спільних підприємств;
- довгострокова кооперація;
- транскордонні злиття і поглинання;
- державна підтримка.

Перспективою розвитку авіаційної галузі України є консолідація авіаційних підприємств у межах потужних структур, що є характерним для авіаційних комплексів розвинутих країн.

Крім того, ефективним кроком є приватизація частини підприємств державного авіаційного комплексу з метою підвищення прибутковості та

інвестиційно-інноваційної активності підприємств. Приватизація дає змогу подолати такі недоліки державного управління, як монополізм та відсутність конкурентних умов бізнесу, відсутність стимулів щодо отримання прибутку, обмеженість фінансування, нецільове використання коштів.

Ще одним пріоритетом розвитку має стати політика провідних українських авіакомпаній, спрямована на інтегрування внутрішніх та міжнародних авіарейсів. Вдале географічне розташування України і наявність міжнародних аеропортів дають можливість освоєння нової відкритої ніші ринку – ринку транзитних пасажирів, що літають між Західною та Східною півкулями, а також з Європи з пересадкою в столиці України.

Практична реалізація вище викладених заходів дасть змогу забезпечити подальший прогресивний розвиток авіаційного комплексу України, налагодити тісні соціальні та економічні взаємозв'язки з іншими країнами, розширити потенційні ринки збуту української авіабудівної продукції, забезпечити участь вітчизняних підприємств у виконанні іноземних проєктів та зайняти гідне місце у глобальному конкурентному середовищі авіатранспортних послуг.

За прогнозами, до 2030 року пасажиропотік через аеропорти України зросте в 4,3 рази проти показника 2017 року – до 71,2 млн. із 16,5 млн. осіб. Крім того, до 2030 року очікується зростання частки пасажиропотоку, що перевозиться авіакомпаніями «доу-коєт», до 35% від загального обсягу, а також зменшення мінімальної вартості квитка до 25–30 євро. Зокрема, це сприятиме збільшенню мережі внутрішніх маршрутів утричі, міжнародних – удвічі, а також залученню авіаційного транзитного вантажопотоку через столиці і регіональні аеропорти України.

Таким чином, в сучасних умовах розвиток низькотарифних авіаліній є перспективним напрямом для ринку України, який характеризується відносно невисоким рівнем доходів населення, а особливо в регіонах. Можливість надання авіаційних послуг за низькими тарифами збільшить у десятки разів перевезення з регіональних аеропортів, а також дасть можливість розвиватися вже сформованій, але не ефективно діючій аеропортовій мережі в країні,

61

лише розвитком та забезпеченням соціальних та культурних потреб населення в  
розвитком транспортно-економічних зв'язків з країнами Європи та СНД.  
Таким чином слід зауважити, що останніми роками загострилась проблема  
модернізації літального парку. Виготови фактором зниження  
концентрації спроможності авіакомпаній є летня, які морально застаріли та не  
відповідають вимогам авіаційної безпеки. Більшість авіакомпаній потребує  
інвестицій, що пов'язане з високою вартістю авіаційної техніки. Ще однією  
актуальною проблемою є економія авіаційного палива сучасних  
авіакомпаній.

Введення безвізового режиму в Україні спричинило зростання  
щільного пасажиропотоку, що залежить загалом від економічної та  
політичної ситуації в Україні. Важливими факторами є зростання купівельної  
спроможності населення і стабільність в економіці. Отже, скасування віз та  
відновлення інтересу іноземних авіакомпаній (вихід на український авіаційний  
документ) дадуть змогу суттєво підвищити обсяги авіаперевезень в Україні.

З розширенням присутності низькотарифних авіакомпаній в ЄС обсяг  
авіаперевезень збільшився на 230%. Частка бюджетних авіаліній в країнах з  
розвинутою туристичною інфраструктурою становить 43-54% (Велика  
Британія - 54%, Іспанія - 55%, Польща - 55%).

Отже, функціонування лоукост-компаній запровадило нові умови на  
ринку авіаційних послуг, що загострило конкуренцію перевізників не лише в  
низькій авіації, але й на інших видах транспорту. Традиційні авіакомпанії  
почали використовувати відомі методи витіснення конкурентів, зокрема  
створення великих альянсів (збільшення частки ринку, пропозиція нових  
можливостей для пасажирів, оптимізація графіків маршрутів). В умовах  
зростаючого цінового тиску та наявності бюджетних перевізників  
традиційні пропонувати більш високі тарифи для пасажирів вже не актуально. Традиційні  
авіакомпанії змушені змінювати пріоритети та переорієнтовувати свою  
діяльність в бік підвищення ефективності роботи, розробляючи альтернативні  
моделі, що покликані сприяти поверненню пасажирів.

## 2.2 Історія розвитку та аналіз діяльності підприємства ПрАТ «Міжнародні авіалінії України»

Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» заснована у 1992 році як національний (базовий) перевізник нової незалежної держави. Засновниками ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» були Асоціація цивільної авіації України та найбільша ірландська лізингова компанія GPA (згодом AerCap B.V.).

Протягом 15 років роботи авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України» вдалося залучити нових стратегічних та фінансових інвесторів. У 1995-му державний пакет акцій був переданий Фонду держмайна України. У 1996-му склад акціонерів МАУ поповнили авіакомпанії Austrian Airlines та Swissair, а у 2000-му – Європейський Банк Реконструкції та Розвитку (ЄБРР).

Організаційна модель державно-приватної компанії дозволила МАУ використовувати сильні сторони всіх акціонерів: перейняти міжнародний досвід у сфері пасажирських перевезень і запровадити кращі напрацювання у сферах управління бізнесом, технічного обслуговування та сервісу.

На початковому етапі основним завданням авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України» було налагодити пряме повітряне сполучення зі столицями та ключовими містами Західної Європи, з чим авіакомпанія успішно справлялася, реалізуючи модель point-to-point та планомірно розширюючи мережу маршрутів.

Наприкінці 2009 року авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» стала одним з ключових гравців у сфері повітряних перевезень України з часткою ринку у 20%. Подальший розвиток вимагав кардинальної зміни курсу, що співпало зі зміною форми власності авіакомпанії у 2010 році. Ключовим фактором став вихід з капіталу авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України» іноземних інвесторів, що було пов'язано зі змінами стратегії їхньої присутності в Україні, а також – з закінченням стандартного терміну присутності в капіталі об'єкту інвестицій ЄБРР.

В умовах різкої зміни кон'юнктури ринку та жорсткої цінової конкуренції з боку інших українських авіакомпаній приватизація авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України» забезпечила необхідну гнучкість бізнесу і дозволила розпочати перехід від операційної моделі базового до моделі мережевого перевізника.

У 2013 році, в зв'язку з крахом бізнесу основного конкурента, авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» виявилася єдиним українським перевізником, здатним запобігти інфраструктурному колапсу ринку. У найкоротші терміни авіакомпанії довелося зробити незапланований ривок у розвитку: подвоїти чисельність флоту та розширити штат, що дозволило оперативної відновити повітряне сполучення на більшості отриманих «у спадок» маршрутів компанії-конкурента.

Вимушена експансія дала додатковий імпульс оптимізації діяльності авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України», а також підвищила пріоритетність використання географічного положення та транзитного потенціалу України. Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» побудувала роботу таким чином, щоб формувати і направляти транзитні пасажиропотоки з Півночі на Південь та з Заходу на Схід через базовий аеропорт «Бориспіль».

У 2014 році в складних політико-економічних умовах – збройний конфлікт на сході України, окупація та анексія Криму, девальвація національної валюти і, відповідно, різке зростання витрат в іноземній валюті – авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» була змушена стабілізувати бізнес шляхом зниження витрат. Вперше в історії довелося вдатися до скорочення штату, оптимізації флоту, припинення експлуатації низки неприбуткових маршрутів.

Разом з тим, з метою забезпечення доступності послуг авіакомпанії для пасажирів, керівництво авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України» прийняло рішення щодо системного зниження тарифів шляхом виведення з ціни квитка вартості додаткових послуг. Даний крок дозволив авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України» запропонувати клієнтам низькі тарифи і стати першим у світі мережевим низькотарифним перевізником.

Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» сьогодні – галузеутворююча компанія України, використовує операційну модель мережевої низькотарифної авіакомпанії та спеціалізується на пасажирських і вантажних перевезеннях.

Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» з'єднує Україну з 38-ма країнами, розташованими в Європі, Азії, Америці, Африці та на Близькому Сході. Виконує 1100 міжнародних і внутрішніх рейсів щотижня та забезпечує стикування з маршрутами авіакомпаній-партнерів до більш ніж 3-х тисяч міст світу. Базовим аеропортом є Міжнародний аеропорт «Бориспіль» (КВР). До складу флоту МАУ входить 42 авіалайнери [33].

Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» має власну мережу хендліngu. Це дозволяє контролювати якість сервісу, продавати сервісні послуги іншим авіакомпаніям та створювати додаткові робочі місця в Україні.

До 2021 року авіакомпанія планує збільшити і оновити флот, відкрити нові напрямки східного та південно-східного векторів маршрутної мережі, наростити частотність польотів на вже освоєних напрямках і активно розвивати регіональні хаби в містах України.

Флот авіакомпанії «МАУ» включає 42 авіалайнери різних модифікацій, зокрема, 3 широкофюзеляжні далекомагістральні літаки Boeing 777-200ER, 4 далекомагістральні широкофюзеляжні літаки Boeing 767-300ER, 28 середньомагістральних Boeing-737 Нового покоління, 5 середньомагістральних Embraer-190 та 2 середньомагістральних Embraer-195[33]:

1. БОІНГ 777-200ER

Розмах крила 60.9 м

Довжина 63.7 м

Макс. крейсерська швидкість 905 км/год

Кількість посадкових місць 361

Макс. дальність 14 260 км

Двигуни PW4090

Кількість літаків 3



## 2. БОІНГ 767-300ER

Розмах крила (у тому числі з вінглетами) 50.95 м

Довжина 54.94 м

Макс. крейсерська швидкість 850 км/год

Кількість посадкових місць до 261

Макс. дальність прибл. 11 070 км

Двигуни PW4000

Кількість літаків 4

## 3. БОІНГ 737-800

Розмах крила 35.78 м

Довжина 39.47 м

Макс. крейсерська швидкість 940 км/год

Кількість посадкових місць до 186

Макс. дальність прибл. 6000 км

Двигуни CFM56-7B26

Кількість літаків 24

## 4. БОІНГ 737-900

Розмах крила (у тому числі з вінглетами) 35.7 м

Довжина 42.1 м

Макс. крейсерська швидкість 970 км/год

Кількість посадкових місць до 189/215

Макс. дальність прибл. 6000 км

Двигуни CFM56-7BE

Кількість літаків 4

## 5. EMBRAER-190

Розмах крила 27.72 м

Довжина 36.24 м

Макс. крейсерська швидкість 890 км/год

Кількість посадкових місць до 104

Макс. дальність прибл. 3300 км

Двигуни GECF34-10E6

д. ЕКОНОМІКА І ВІСІ

Розмір крила 28,7 м

Довжина 38,6 м

Місц. виробництва авіаційності ВНО авіація

Кількість посадкових місць до 116

Місц. дальність польоту 3900 км

Двигуни GECST34-10E

Кількість літаків 2

Стандарти безпеки та якості послуг Авіакомпанії «Міжнародні Авіалінії України».

Програма Аудиту з безпеки IATA (IOSA) є всесвітньо відомою та визаною системою оцінки операційного менеджменту і систем контролю авіакомпанії. IOSA керується визаними в усьому світі принципами аудиту з якості та розроблена таким чином, щоб аудити проводилися стандартизованими та послідовними методами.

Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» - це перший офіційно зареєстрований в IOSA перевізник в СНД, який успішно пройшов Аудит з безпеки IATA (IOSA).

Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» стала 51-м зареєстрованим перевізником IOSA з понад 250 членів IATA, приєднавшись до таких компаній як KLM, Lufthansa, Австрійські Авіалінії, TAP і SAS, що є в реєстрі IOSA.

Програма аудиту складається з восьми пунктів:

1. Корпоративна організація та керівництво.
2. Операційна діяльність
3. Операційний контроль/Керівництво повітряним рухом
4. Технічна підтримка та обслуговування літаків
5. Робота екіпажу
6. Наземне обслуговування літаків
7. Перевезення вантажу

## 8. Операційна безпека

Після розробки нової програми Аудиту з безпеки, IATA ставила за мету відповідність таким авіаційним стандартам Сертифікат IOSA визнаний федеральним авіаційним агентством США (FAA), як вимоги аудиту кодшерингової програми США для іноземних компаній.

Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» успішно пройшла низку кодшерингових аудитів у процесі укладання кодшерингових угод з провідними європейськими авіакомпаніями, такими як KLM, TAP, Австрійські Авіалінії, Swiss International Air Lines, Finnair та Iberia.

Таблиця 2.13

Основні показники фінансово-господарської діяльності авіакомпанії «Міжнародні Авіалінії України» (тис. грн)[33]:

Найменування показника	Період	
	2017	2016
Усього активів	4 222 210	3 634 485
Основні засоби (за залишковою вартістю)	745 786	555 211
Запаси	349 741	258 710
Сумарна дебіторська заборгованість	1 763 460	1 661 705
Гроші та їх еквіваленти	260 938	305 432
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(2 834 835)	(2 530 327)
Власний капітал	(2 542 521)	(2 257 110)
Зареєстрований (пайовий/статутний) капітал	103 034	103 034
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	550 902	766 525
Поточні зобов'язання і забезпечення	6 213 829	5 125 070
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	(304 508)	387 885
Середньорічна кількість акцій (шт.)	544 000	544 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію (грн)	(0,560)	0,713

Чистий збиток авіакомпанії «Міжнародні Авіалінії України» за 2018 рік становив 2 млрд 696,132 млн грн – це в 8,9 рази перевищує показник 2017 року. Авіакомпанія у 2018 році скоротила валовий прибуток у 20 разів – до 85,01 млн грн. Її операційний збиток зріс у 4,3 рази – до 2 млрд 757,52 млн грн.

Залишок коштів на кінець 2018 року, згідно зі звітом, становив 160,95 млн грн у порівнянні з 260,94 млн грн роком раніше. Це пов'язано з тим, що чистий грошовий потік від операційної діяльності став негативним – 57,02 млн грн проти позитивного результату в 362,02 млн грн за 2017 рік.

Водночас авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» вдалося отримати 350,88 млн грн чистого грошового потоку від фінансової діяльності (втрата 8,14 млн грн у 2017 році), що майже компенсувало чисті витрати на операційну діяльність у 380,85 млн грн (412,21 млн грн). Цього вдалося досягти за рахунок залучення 289,8 млн грн позик і продажу частки в дочірньому підприємстві на 140 млн грн.

У матеріалах звіту авіакомпанії «Міжнародні Авіалінії України» зазначається, що негативна розрахункова вартість чистих активів авіакомпанії за 2018 рік зростає більш ніж удвічі – до 5 млрд 240,47 млн грн.

Також, згідно зі звітом, вартість використовуваних авіакомпанією «Міжнародні Авіалінії України» транспортних засобів за минулий рік збільшилася на 40,7% – до 28,69 млрд грн. При цьому майже всі ці засоби авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» орендує (вартість власних зменшилася вдвічі – до 0,5 млн грн.) [33].

У розділі про зобов'язання авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» вказала два прострочених кредити банкам на 650,4 млн грн і векселі на 299,5 млн грн.

Також на сайті авіакомпанії «Міжнародні Авіалінії України» повідомляється, що МАУ з її авіапарком у 42 літаки різних модифікацій у 2018 році перевезла понад 8 млн пасажирів, що на 15% перевищило показник 2017 року.

Частка трансферних пасажирів на регулярних рейсах авіакомпанії «Міжнародні Авіалінії України» становила 53%.

За 2018 рік перевізник виконав 61,5 тис. рейсів – на 9% більше, ніж у 2017 році. Коефіцієнт зайнятості пасажирських крісел склав 81%.

Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» змінила структуру тарифів економічного класу на внутрішніх та міжнародних рейсах.

Авіакомпанія почала використовувати три нових підтарифи: Economy Light, Economy Standard та Economy Premium. Їх правила відрізняються в залежності від того, є рейс середньомагістральним або далекомагістральним.

Economy Light на внутрішніх рейсах і середньомагістральних міжнародних рейсах об'єднав особливості безбагажних тарифів "low cost" і "тільки ручна поклажа". Квитки, придбані за цим підкласом, дозволяють перевозити тільки одне місце ручної поклажі вагою до 7 кг, не підлягають обміну або поверненню. Раніше тариф "тільки ручна поклажа" дозволяв обміняти дату вильоту після оплати штрафу.

### 2.3 Оцінка міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» на ринку пасажирських авіаційних послуг

Проблемами розвитку авіатранспортних підприємств займалися такі українські вчені, як С. Переверзєва, Г. Григор'єв, Г. Гуріна, К. Калда, Ю. Кулась, Н. Полянська, М. Семерягіна та інші. Науковцями було проаналізовано діяльність авіапідприємств і визначено перспективні напрямки їх розвитку. Проте, на теоретично-методологічному рівні недостатньо досліджено бізнес-моделі вітчизняних авіакомпаній, їх конкурентоспроможність та перспективи розвитку в Україні.

Авіаційна галузь належить до базових, стратегічно важливих секторів економіки України, однак сьогодні наявний потенціал використовується недостатньо, а сама авіаційна галузь перебуває під впливом зростаючих проявів системної кризи. Це стосується практично всіх найважливіших складників авіаційної галузі, зокрема авіаційних перевезень. Тому аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку авіаційних перевезень України, зокрема ринку авіаперевезень, дасть змогу виявити план майбутніх дій щодо його подальшого розвитку.

Авіаційна галузь в Україні почала стрімко розвиватися після здобуття країною незалежності. У жовтні 1992 року було створено державний орган регулювання авіаційної діяльності – Укравіацію. У вересні 1992 року Україна стала членом ІКАО, у травні 1993 року прийняла власний Повітряний Кодекс та встановила повітряні мости з багатьма країнами світу.

Авіаперельоти стають все більш звичним способом пересування для українців. Після невеликого спаду в 2014-2015 роках, починаючи 2016 року пасажиропотік через аеропорти України постійно зростає. Це стосується як внутрішніх, такі міжнародних перельотів (рис. 2.11). Однак динаміка збільшення попиту на авіаподорожі Україною та за її межі нерівномірна. Так, за інформацією Державіаслужби України, у 2017 року порівняно з 2016 роком кількість пасажирів на внутрішніх рейсах збільшилася майже на 18 %, а на міжнародних – майже на 29 %.

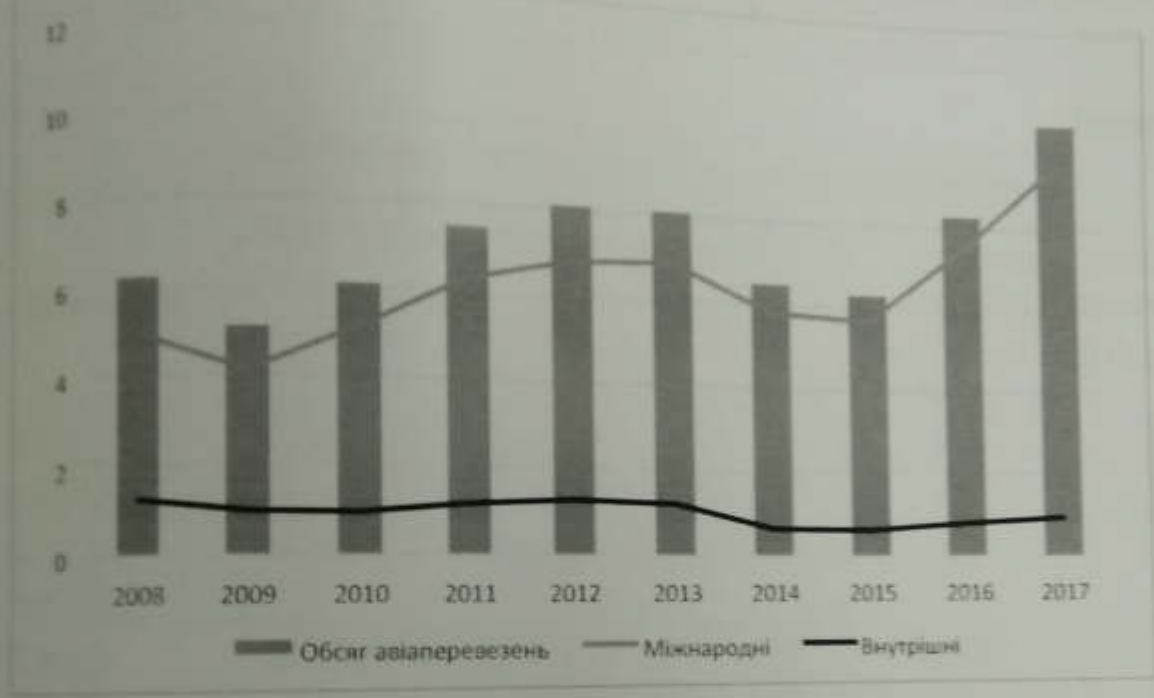


Рис. 2.11 Обсяг авіаперевезень авіакомпаніями України, млн. осіб[37]

Протягом 2018 року на ринку України існувало 18 вітчизняних авіакомпаній. Регулярні рейси між Україною та іншими державами впродовж вказаного року здійснювали 10 українських авіакомпаній (до 43-х країн) та 29 іноземних (до 27-ми країн). Вітчизняні авіаперевізники міжнародними рейсами перевезли 5837,5 тис. пасажирів, а іноземні – 4975,8 тис. пасажирів.

Тобто поки вітчизняні авіакомпанії все ж витримують певну конкуренцію. Згідно зі статистикою Державіаслужби за 2018 рік 93 % перевезень здійснено п'ятьма провідними гравцями ринку авіаперевезень (табл. 2.14). Для порівняння, в 2017 році 6 українських авіакомпаній виконали 95 % від загальних обсягів авіаперевезень.

За рівнем доходів, що вітчизняні компанії отримували протягом останніх років, п'ятірку лідерів очолює МАУ, далі йде Windrose та Azur Air (Львівська). Четверту сходинку ділять компанії Atlasjet Ukraine та YanAir. Показово, що розрив за рівнем доходів авіакомпаній дуже значний. Це вказує на високу концентрацію вітчизняного авіаринку, знизити яку в найближчій перспективі може лише прихід крупних іноземних лоукостерів. Так, у 2017 році МАУ за показником доходів обіграла найближчого «переслідувача» – Windrose – у 6 разів. А Windrose, у свою чергу, заробила вдвічі більше Azur Air Ukraine [36].

Таблиця 2.14

Динаміка розвитку топ-5 авіакомпаній України

Авіакомпанія	Виручка від реалізації, млрд. грн.			Темпи зростання пасажиропотоку, %	
	2016	2017	2018	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
МАУ	6,5-7	13-13,5	17,5-18	24,9	16,5
Windrose	1-1,5	1,5-2	2,5-3	75	150
Azur Air Ukraine	0,75-0,8	0,8-0,85	1-1,5	17	17
Atlasjet Ukraine	0,055-0,06	0,15-0,2	0,6-0,65	1005	74
YanAir	0,08-0,085	0,1-0,15	0,65-0,7	680	

Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» (МАУ) була створена в 1992 році. Перший рейс був виконаний по маршруту Київ-Лондон-Київ, 25 листопада 1992 року. Ця дата вважається днем народження авіакомпанії МАУ. З самого початку «Міжнародні Авіалінії України» здійснювали свої рейси на літаках сімейства Боїнг-737, ставши, таким чином, першим авіаперевізником в СНД, що використовував авіалайнерів цього типу. Зараз флот МАУ налічує 42 літаки – 41 пасажирський та 1 вантажний. Авіакомпанія володіє тільки одним літаком, інші взяті в лізинг. Середній вік флоту МАУ становить 10,9 роки. До 2021 року авіакомпанія планує збільшити свій парк повітряних суден до 90 одиниць. Відзначимо, що за всю свою історію у володінні МАУ побувало

на літаків. Зараз у флоті МАУ немає літаків українського виробництва, але в авіакомпанії був досвід їх використання. У 2011-2013 роках у флоті МАУ вивела три літаки Ан-148. Подальше використання цих літаків авіакомпанія вважала нецільовим. Так, у 2017 році компанія отримала п'ять літаків Boeing 737-800 NG, з яких два – прибули безпосередньо з заводу концерну Boeing у Сетлі. Авіакомпанія має сертифікат JAR-145, який дає право на повний широкосмутовий обслуговування техніки фірми Boeing, включаючи виконання складних форм техобслуговування C-Check і D-Check. Сертифікована IOSA і IATA, а також Європейським агентством з безпеки авіаперевезень (EASA).

МАУ постійно нарощувала пасажиропотік. Якщо у 2003 році цей показник ледве досягав позначки в 0,5 млн чоловік, в 2007 році – 1,3 млн, в 2011 році – 2,2 млн осіб, в 2013 році – 4,5 млн, в 2015 році – 4,9 млн, в 2016 році – 6 млн осіб. А вже за підсумками 2017 року авіакомпанія перевезла близько 7 млн пасажирів. Частка трансферних пасажирів на регулярних рейсах МАУ досягла 54,1 %. Міжнародний транзит у 2017 році зростає швидше – на 22 % в порівнянні з 2016 роком і до 2,68 млн пасажирів. Внутрішньоукраїнський транзит за рік виріс на 16 % – до 543,4 тис. пасажирів. Приріст в 2017 році відбувся і в кількості рейсів – МАУ виконала 56,4 тис. рейсів, що на 16,6 % більше, ніж у 2016 р. Коефіцієнт зайнятості пасажирських крісел склав 80 %[33].

Також обсяги перевезень вантажів і пошти за останній рік збільшилися на 32,2 %, до 20,28 тис. тонн, в тому числі завдяки розвитку транзиту через Міжнародний аеропорт «Бориспіль».

В цілому, за останні кілька років позиція МАУ на ринку зміцнилася. Якщо в 2010-2011 роках частка авіакомпанії становила близько 28 %, то в 2013 році (після банкрутства «Аеросвіту») вона зросла до 54 %. І у даний момент складає близько 73 % всіх авіаперевезень України.

З метою забезпечення доступності послуг авіакомпанії для пасажирів, керівництво МАУ прийняло рішення щодо системного зниження тарифів шляхом виведення з ціни квитка вартості додаткових послуг. Даний крок



завдяки МАУ запропонувати клієнтам низькі тарифи і стати першим в Україні мережевим низькотарифним перевізником [33].

Компанії-лоукостери винайшли суттєво іншу бізнес-модель. Здешевити квитки для пасажирів вдається за рахунок зниження коштів обслуговування польоту через використання дешевших в обслуговуванні аеропортів, а також відмови від надання певних послуг, які за традицією входять до ціни квитка на кшталт харчування, перевезення великого багажу тощо.

Класичними лоукостерами в Україні можна вважати компанії Wizz Air та Vueling Airlines. Їх ще називають ультралоукостами. Інші представлені нижче компанії як лоукости себе не позиціонують, проте також пропонують українцям доволі низькі ціни. З України можна полетіти такими компаніями: Wizz Air, UP, Vueling Airlines, AegeanAir, AirBaltic, Air Arabia, Flydubai та AtlasGlobal. Крім того, Україна розвиватиме власних лоукост-перевізників. Про запуск нового національного авіаперевізника Sky Up. Перші рейси компанія здійснюватиме з Києва, Харкова, Львова та Одеси за 16 популярними курортними напрямками.

В зв'язку з тим, що авіакомпанія МАУ також робить наголос на розвитку саме малобюджетного сегменту пасажирських авіаперевезень, виникає питання – чи витримає вона у конкурентній боротьбі з більш розвинутими закордонними авіакомпаніями.

На конкурентоспроможність будь-якої авіакомпанії впливає безліч факторів, причому як макросередовища (загальні умови середовища перебування авіаційного підприємства), так і мікросередовища (безпосереднє оточення). У табл. 2.15 наведено аналіз впливу факторів макросередовища на стан авіакомпанії МАУ.

Як видно з табл. 2.15 найбільш слабкий вплив мають технологічні та демографічні чинники. Наприклад, зростання освіченості населення, підвищення рівня народжуваності або розвиток нових технологій ніяк не може вплинути на зростання авіаперевезень. У той же час найбільш сильний ступінь впливу надають економічні та маркетингові чинники. Так, у будь-якій країні, яка має економічне зростання, а рівень інфляції є низьким, а попит на

аналізу перевезення високим, що можливо завдяки високій купівельній спроможності населення.

Оцінка факторів макросередовища авіакомпанії МАУ  
Таблиця 2.15  
Фактори внутрішнього середовища

Категорія факторів	Фактор	Ступінь впливу
Економічні	Економічний ріст	Сильний
	Розвиток міжнародного співпраці	Сильний
	Темпи інфляції	Сильний
Політичні	Підвищення ставок оподаткування	Слабкий
	Сприятливі закони в галузі авіації	Сильний
Технологічні	Інноваційні технології	Слабкий
	Розвиток нових технологій	Помірний
	Покращення процесу виробництва	Слабкий
Демографічні	Зростання безробіття	Помірний
	Зростання рівня народжуваності	Помірний
	Зростання освіти у населення	Слабкий
Маркетингові	Нові місця призначення	Сильний
	Система заохочень і знижок	Сильний
Екологічні	Забруднення середовища, стихійні лиха	Сильний

Для успішної конкурентної боротьби підприємствам необхідно вміти оцінювати наявні положення на ринку, виявляти не тільки свої слабкі сторони і можливості, а й аналізувати статус конкурентів.

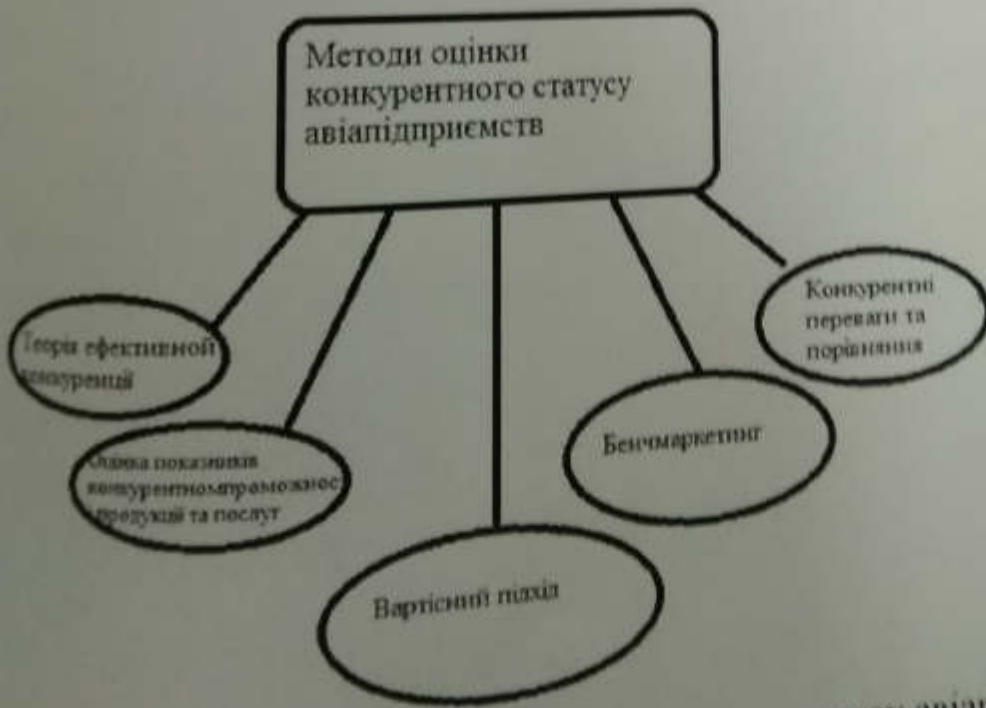


Рис. 2.12 Методи оцінки конкурентного статусу авіапідприємств

Це стає можливим завдяки найбільш поширеним методом оцінки конкурентного статусу підприємств (рис. 2.12).

Оцінювання показників конкурентоспроможності за рівнем ефективності послуг передбачає створення висококонкурентної послуги за рахунок цінних факторів і якісних характеристик товару.

Використання техніки бенчмаркетингу (маркетингової розвідки) являє собою безперервний процес аналізу підприємства і порівняння його з аналогічними сферами діяльності з метою пошуку способів поліпшення діяльності свого підприємства. Характеризуючи вартісний метод необхідно визначити важливість оцінки вартості підприємства як інструмент визначення конкурентоспроможності.

Метод конкурентних переваг здійснюється за допомогою порівняння з переліком обраних параметрів (табл. 2.16)[33]. Розглянемо сутність і особливості кожного з наведених для аналізу параметрів. Авіапарк деяких компаній не достатньо вдосконалений і це є однією з головних причин низької конкурентоспроможності. Експлуатовані на сьогоднішній день літаки розроблені ще в 60-70 роках і природно підлягають списанню, щоб перешкоджати зниженню рівня безпеки та підвищення рівня витрат.

Таблиця 2.16

Аналіз конкурентних переваг провідних авіакомпаній України

Параметри конкурентоспроможності	МАУ	Wizz Air	Windrose
Стан авіапарку	+	±	-
Розгалужена маршрутна мережа	+	+	+
Безпека польотів	-	-	+
Цінові характеристики	-	-	-
Наземна інфраструктура	-	-	-
Розважальні програми, харчування на борту літака	+	+	+
Якість обслуговування	+	+	+
Професійний підбір кадрів			

Свої парки повністю оновила компанія Wizz Air. МАУ в даному питанні перевершує своїх конкурентів, так як саме її авіапарк піддається постійному оновленню літаків.

Однією з важливих складових формування конкурентного статусу є розгалужена маршрутна мережа, яка визначає кількість клієнтів компанії. Безпекою в сфері авіаперевезень описується стандартом (IOSA). З кожним днем літати стає все безпечніше. Однак ця ситуація вимагає немалих інвестиційних вкладень знову ж через високий ступінь зносу авіапарку.

Низькотарифні авіакомпанії постійно підтверджують той факт, що ціна авіаквитка для пасажирів – головне в конкурентоспроможності авіакомпанії. Тому вони вдосконалюють управління компаніями, щоб стримувати зростання собівартості та, відповідно, зростання тарифів.

Важливим для клієнтів є і наземна інфраструктура. Авіакомпанії повинні звертати увагу на обслуговування клієнтів в аеропорту. Мається на увазі своєчасна видача вантажів, дорога до аеропорту, готель, прилегла до нього територія та інше.

Організація дозвілля на борту не повинна зводитися нанівець. Пасажири повинні бути забезпечені додатковими видами розваг. В силу науково-технічного розвитку при будь-яких умовах це стає цілком можливим. Але, на жаль, жодна з авіакомпаній не розвиває наземну інфраструктуру і це негативне явище має суттєвий вплив на конкурентоспроможність. Негативно може позначитися на іміджі авіакомпанії також економія на харчуванні. Українські авіапасажири вважають саме цей фактор одним з основних, за яким вони судять про авіакомпанію та її послуги.

Авіакомпанія МАУ має кілька конкурентних переваг по відношенню до своїх конкурентів. Нарівні з Wizz Air вона має власний технічний центр для обслуговування літаків. У той же час ціни на квитки трохи більші, ніж у конкурента. Аудитори рахункової палати зробили висновок, що пасажирів МАУ переоплачують за квитки через неефективні витрати авіакомпанії. Майже 10 % у вартості перевезень МАУ – це рекламні та адміністративні витрати компанії.

Наведений вище аналіз показав, що підприємство / найбільше конкурентоспроможною авіакомпанією України є *«Міжнародна авіакомпанія «УкрАвіа»*. Переваги даної організації представлені *широкою мережею обслуговування, чого позбавлені інші перевізники*.

Таким чином, правильна маркетингова *кампанія безпосередньо впливає на розвиток авіакомпанії, на її прибутковість та вітальність пасажирів, викликає конкурентоспроможність в авіаційній галузі.*

## ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «МІЖНАРОДНІ АВІАЛІНІ УКРАЇНИ» НА РИНКУ ПАСАЖИРСЬКИХ АВІАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

### 3.1 Концепція застосування системи малобюджетних (low cost) пасажирських перевезень для підвищення конкурентоспроможності авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України»

Здатність адаптуватися до зовнішніх негативних дій – важливий показник якості будь-якої підприємницької діяльності в будь-якій країні світу. Можливі різні шляхи вирішення цієї задачі.

Одного із варіантів забезпечення стійкості бізнесу можна досягнути за рахунок поєднання перспективної бізнес-системи з висококласним, динамічним та інноваційним менеджментом. Така схема дає вражаючі результати, що доведено на прикладі існування малобюджетних авіакомпаній.

Поява нової бізнес-системи пов'язана з тим, що потреби клієнтів змінюються і авіакомпаніям потрібно пристосовуватися до цих змін. Безпека польотів, надійність і конкурентоспроможність – це мінімальні характеристики для ведення авіабізнесу. Всі інші характеристики можуть бути запропоновані клієнтам в різному ступені виконання. Головною задачею традиційних авіакомпаній було покращення якості послуг і збільшення їх спектру. Малобюджетні авіакомпанії пішли шляхом зменшення послуг, які надаються. Це дозволяє зменшити тарифи і, як наслідок, збільшує попит і доходи.

У зв'язку з тим, що в Україні купівельна спроможність громадян є невисокою, малобюджетні авіакомпанії роблять доступним ринок авіап перевезень для пересічного громадянина, з одного боку, а з іншого – сприяють розвитку інфраструктури регіонів, створенню нових робочих місць.

Дослідити концепцію діяльності малобюджетних авіакомпаній (АК), з'ясувати особливості ведення бізнесу цими авіакомпаніями, проаналізувати перспективи розвитку малобюджетних АК в Україні та визначити чинники, які впливають на розвиток авіабізнесу.

Більшістю країн світу підписана угода «відкритого неба». Авіаційний бізнес перестає бути специфічним і унікальним сектором економіки країни. Ринок авіаційних перевезень знаходиться на шляху стрімких змін: трансформується і пристосовується до змін запитів споживачів і зовнішнього середовища.

На сьогодні на ринку авіаперевезень існують дві основні бізнес-системи організації пасажирських перевезень [22]. Головною відмінністю між цими бізнес-системами є рівень сервісу, що надається пасажиром. Одна система спрямована на покращення сервісу, друга – на мінімізацію витрат за рахунок відмови від додаткового сервісу.

Новасистема в авіаційній пасажирських перевезень називають low cost, у вітчизняній інтерпретації – бюджетними авіакомпаніями чи малобюджетними авіакомпаніями, а класичну бізнес-систему – традиційною.

За час існування авіаційних перевезень традиційні авіакомпанії зробили великий крок покращення послуг. Кількість послуг з кожним десятиріччям збільшувалася як кількісно, так і якісно. Орієнтуючись на вибагливого споживача, традиційні авіакомпанії прийшли до того, що додаткові послуги стали займати більшу питому вагу в собівартості перельоту, ніж безпосередньо вартість самого перельоту і забезпечення певного рівня безпеки польотів. Традиційні авіакомпанії у веденні конкурентної боротьби пішли шляхом нецінової конкуренції пропонуючи додатковий сервіс. Але відносно недавно (з середини 70-х років XX ст.) з'явився новий вид авіакомпаній, який почав вести свою конкурентну боротьбу на ринку ціновими методами.

Термін «low cost» спочатку застосовувався для авіакомпаній з більш низькою структурою експлуатаційних витрат, ніж у конкурентів. Тепер термін використовується до будь-якої авіакомпанії з низькими цінами на квитки й обмеженими послугами незалежно від їхніх операційних моделей.

Малобюджетні авіакомпанії потрібно відрізати від ринку значне зменшення плати за переліт. Особливість малобюджетних авіакомпаній полягає в тому, що вони функціонують тільки у сфері пасажирських перевезень.

В основу діяльності всіх малобюджетних авіакомпаній лягла дуже проста концепція: доставка пасажирів у потрібний пункт призначення швидко, без запізнь, настільки дешево і зручно для них, наскільки це взагалі можливо. Такій підхід забезпечує конкурентоспроможність авіакомпаніям на ринку авіаційних перевезень і сталий попит на послуги. Малобюджетні авіакомпанії стали конкурентом не лише для традиційних авіакомпаній, але й для наземної системи пасажирських перевезень.

Концепція діяльності low cost полягає в мінімізації вартості авіаперевезень. Визначити складові, за рахунок яких можливе зменшення вартості послуг з надання перевезень, можна після аналізу схеми обслуговування пасажирів. Стандартна схема обслуговування пасажирів з точки зору авіакомпанії складається з трьох етапів: передпольотного обслуговування, польотного обслуговування та післяпольотного обслуговування, які майже не пов'язані один з одним, оскільки керівництво здійснюють різні відділи.

Малобюджетні авіакомпанії відокремили на кожному з етапів послуги, вартість яких займає питому частину в собівартості послуг і відмова від яких не впливає на безпеку польотів. Бюджетні авіакомпанії пішли шляхом зниження витрат, підвищення ефективності польотів, продажу квитків за дешевими тарифами без посередників, наданням за окрему платню додаткових послуг лише тим пасажиром, які їх бажають.

Безперечною перевагою класичних авіакомпаній є те, що вони будують свої маршрутні мережі довкола одного або декількох вузлових аеропортів. Всі рейси в ці аеропорти мають зручний розклад для пасажирів. За рахунок цього авіакомпанії можуть запропонувати велику кількість міст, в які можна добратися з пересадкою у вузловому аеропорту.



Малобюджетні авіакомпанії обирають використання віддалених аеропортів, що знаходяться на певній відстані від міста, якому вони належать. Ці аеропорти менш завантажені, мають менші аеропортові збори, які, як відомо, складають левову частку вартості квитка. Також недоліком центральних аеропортів є те, що вони зазвичай переповнені, тому пасажир може просто заплутатися і запізнитися на рейс. У невеликих аеропортах у кожної бюджетної компанії є свої термінали, на яких пасажир проходить реєстрацію.

Малобюджетні авіакомпанії знайшли варіант кращого використання літаків – вони літають від місця призначення до місця призначення (point-to-point), тому не прив'язані до певного часу прильотів в аеропорту і можуть літати частіше, знижуючи витрати на кожну годину польоту. Особливістю малобюджетних авіакомпаній є те, що на обраній маршрутній ділянці вони виконують декілька рейсів на добу. Low cost авіакомпанії всього світу отримують більше нальоту на кожен літак, більше доходу на кожного працівника і менше витрат на кожне пасажирське крісло. Лайнери проводять у повітрі 14 годин на добу, традиційні, для порівняння, 8–12 годин на добу. У малобюджетних авіакомпаній повітряні судна (ПС) на території аеропорту перебувають у середньому 20–40 хвилин.

Зменшення вартості перевезень також досягається за рахунок використання сучасного авіапарку. Флот малобюджетних компаній молодий, менше 5 років, тому він сучасніший і менш зношений. Авіапарк малобюджетних АК складається з нових, найсучасніших повітряних суден, які споживають значно менше палива. Типова бізнес-модель малобюджетної авіакомпанії передбачає єдиний пасажирський клас, має літаки лише одного типу, найбільш найрозповсюдженими повітряними суднами є економічно ефективні літаки фірми «Боїнг» та А320. Зважаючи на таку політику, компаніям не потрібно утримувати великий штат фахівців із різних літаків. Використання одного типу літака призводить до зменшення витрат на техобслуговування і навчання персоналу, підвищення ефективності використання екіпажів. Адже чим простіший бізнес, тим менше людей

82

потрібно для його ведення. В більшості малобюджетних авіакомпаній погодинна оплата праці. Деякі авіакомпанії збільшують кількість обов'язків склади, скорочуючи таким чином витрати на персонал.

Більшість малобюджетних авіаліній не мають своїх офісів для продажу, всі продажі авіаквитків відбуваються через Інтернет. Суть «електронного квитка» в тому, що термінали на стійках реєстрації підключені до системи бронювання. Відповідно, людині досить мати з собою документ, на якому зазначений лише номер підтвердження і прізвище пасажера. В даному випадку авіакомпанії економлять на друкуванні паперових квитків.

Для запобігання недобросовісній конкуренції малобюджетні авіакомпанії підстрахували свою діяльність: в разі відмови від польоту пасажера вартість електронного квитка не повертається. На розсуд авіакомпанії при сплаті неустойки квиток може бути замінений на інший рейс.

Малобюджетні авіакомпанії виключають витрати на необов'язкові, другорядні послуги: більшість споживачів можуть обійтися без бізнес-залів в аеропортах тощо. Малобюджетні авіакомпанії отримують прибутки за тими статтями, де у традиційних – витрати (харчування на борту літака, перевезення багажу пасажирів). На борту бюджетних авіакомпаній немає безкоштовного харчування. Відповідно, якщо споживачі не бажають харчуватися в літаку, не потрібно за це переплачувати, якщо все ж таки бажають, то ці послуги можуть бути надані за додаткову оплату.

Low cost авіакомпанії застосовують дуже прості і зрозумілі тарифи без будь-яких обмежень. Продаж квитків в електронній мережі починається в середньому за 3 місяця до перевезення. Системи управління продажами бюджетних авіакомпаній працюють за таким правилом: чим вища наповнюваність літака, тим дорожча вартість авіаквитка, тобто чим менше часу залишається до польоту, тим дорожчий квиток. У малобюджетних компаній на ПС встановлено на 40 крісел більше, чим у базових варіантах комплектації. За мінімальними тарифами реалізується тільки 10% місць у салоні. Чим ближче до дня відправлення, тим більша ціна на послуги. За 2-3 години до відльоту ціни на квитки знову мінімальні.

83

Є деякі напрями, на яких рейси low cost відсутні. Це пов'язано з наявністю інфраструктури аеропортів певного географічного регіону, рівнем доходу пасажирів і рівнем вимог споживачів до надаваного спектру послуг під час перельоту.

Саме підхід до проведення вищезазначених видів робіт ліг в основу працї авіакомпаній на традиційні та малобюджетні. Дослідження свідчать, що процесу обслуговування пасажирів всі авіакомпанії приділяють особливу увагу. У більшості авіакомпаній, як традиційних, так і low cost, вироблена єдина концепція організації обслуговування пасажирів. Суть її полягає в прагненні досягти індивідуального сервісу та запропонувати пасажирам саме те, чого вони прагнуть. Втілення цієї концепції вимагає відповідних стосунків між людьми, якості техніки та матеріальних ресурсів. Організація перевезень і обслуговування пасажирів будується відповідно до цієї концепції, основною особливістю якої є єдність цілей і задоволення потреб пасажирів.

На ринку України представлені малобюджетні авіаційні перевізники. Тривалий час велися переговори щодо діяльності цих авіакомпаній на території України.

Ємність ринку споживачів, орієнтованих на малобюджетні перевезення, приваблює іноземних low cost авіаперевізників. Малобюджетні авіаперевезення було започатковано в Україні у 2005 році. На початок 2019 року з аеропортів України за програмою малобюджетних перевезень можна здійснити подорожі у 23 європейські міста.

Більшість маршрутів малобюджетних авіакомпаній мають регіональне значення.

Low cost компанії, які функціонують на території України, не відповідають стандартам діяльності low cost. Головна особливість малобюджетних авіакомпаній полягає в тому, що авіакомпанії здійснюють свої перевезення в другорядні аеропорти. В Україні малобюджетні авіакомпанії здійснюють свої рейси з центральних аеропортів, таких як Бориспіль (в перспективі має намір побудувати окремий термінал для обслуговування low cost авіакомпаній пропускнуою спроможністю 600

пасажирів на годину), Дніпро, Запоріжжя та Харків. Це пов'язано з технічними особливостями літаків, які використовують зазначені авіакомпанії. Українські аеропорти не можуть приймати ці типи пасажирських суден. Обмеження також пов'язані з недостатньою довжиною злітної смуги і її покриттям, станом рульових доріжок.

Такий стан справ призводить до обмеження географії польоту. Наприклад, low cost перевезення не можуть здійснюватися в таких областях України: Чернівецькій, Ужгородській, аеропорти цих областей не можуть повністю приймати пасажирські судна типу B-737, A320. Такий стан справ потребує реконструкції регіональних аеропортів і створення на їхній базі low cost аеропортів регіонального і міжнародного значення.

Неповне охоплення географії польотів призводить до зменшення частоти польотів. Через брак аеропортів компанії можуть експлуатувати повітряне судно менше 12 годин на добу. За принципами малобюджетних авіакомпаній повітряне судно повинно проводити в повітрі не менше 14 годин, тоді компанія є прибутковою.

Ще однією особливістю українських low cost є те, що світові малобюджетні авіакомпанії економлять значну частку коштів на зменшенні перебування в аеропорту між рейсами. Авіакомпаніями була спеціально розроблена система реалізації квитків без зазначення місць, щоб зекономити час на посадці пасажирів. В Україні право вибору пасажиром місця внесено до переліку додаткових послуг, які надаються компаніїю.

Також існуючі малобюджетні авіакомпанії не можуть бути зорієнтовані тільки на регіональні чи міжнародні перевезення. Перевезення, які будуть здійснювати ці авіакомпанії, будуть змішаними. Це пов'язано з монопольною владою в усіх суміжних секторах діяльності, з якими співпрацює авіакомпанія. Слід також зазначити, що в Україні паливо реалізується за ціною, вищою ніж у Європі. Тому малобюджетні авіакомпанії повинні розраховувати свої маршрути таким чином, щоб комбінувати регіональні рейси з міжнародними, практикуючи «паливний туризм».

Особливістю також є те, що low cost в Україні реалізує більшість своїх квитків не через Інтернет-мережу, а через call-center. Це пов'язано з тим, що більшість населення країни не користується мережею Інтернет, вона не набула такої популярності, як у США та Європі. А це в кінцевому результаті позначається на ціні перельоту для споживача. Наприклад, замовлення квитка на рейс першої бюджетної авіакомпанії в Україні через call-center обійдеться в 54 гривні. Бронювання on-line безкоштовне, але потрібно сплатити комісію за оплату квитка.

Потенційним клієнтам low cost в Україні мало відомо про існування малобюджетних авіакомпаній і причин низької вартості послуг у цих компаніях. Поряд з цим у більшості потенційних споживачів low cost виникає і страх здійснювати подорожі літаками через недовіру, спричинену дешевиною квитків. Як наслідок, малобюджетними компаніям на початкових етапах свого існування на українському ринку доцільно проводити рекламні компанії, в яких буде наголошуватися не тільки на низькій вартості послуг, а й на рівні безпеки польотів. На проведення таких заходів потрібно формувати чималий маркетинговий бюджет, що не передбачається класичними засадами бізнесмоделі low cost.

В Україні послугами авіаційних перевізників користувалися громадяни з рівнем достатку вищим за середній. З 2020 року фахівці очікують збільшення пасажиропотоку за рахунок напливу туристів в Україну. Малобюджетним авіакомпаніям притаманна здатність динамічно реагувати на зміни попиту. Така нестабільність у перспективі може вплинути на ті регіони, які створювали засоби обслуговування та інфраструктуру в період зростання.

### 3.2 Формування тарифної політики як фактору підвищення міжнародної конкурентоспроможності авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України»

Відмінною рисою організації та управління бізнес-процесами авіакомпанії в сучасних ринкових умовах є велика невизначеність та непрогнозованість впливів зовнішнього і внутрішнього середовища, що

80

змовлює формування тарифної сукупності з метою знехвалення та  
сучасного корегування тарифної політики. При цьому підвищення  
ефективності функціонування тарифної політики авіакомпанії можливе за  
умов мінімізації негативного впливу на її діяльність вигожих потенційних  
загроз.

На сучасному етапі розвитку економіки України вітчизняні авіакомпанії  
змушені виживати в умовах високої конкуренції на ринку повітряних  
перевезень та самостійно вирішувати поточні завдання щодо функціонування  
на ринку та продажу авіаційних перевезень без значної фінансової підтримки  
з боку держави, так і інвесторів. Авіакомпанії намагаються знайти вихід із  
такого становища, зменшуючи свої витрати та не знижуючи якості  
пропонованих авіаційних послуг.

Проблеми оцінки та підвищення ефективності діяльності авіакомпанії є  
визначальним критерієм результативності використання ресурсного  
потенціалу, що є в розпорядженні авіакомпанії. Авіакомпанії значною мірою  
залежать від зовнішніх факторів, таких як загальний стан економічної  
кон'юнктури, динаміка основних макроекономічних показників та рівня  
в нестабільності економіки країни та світу взагалі.

Ефективність функціонування авіакомпанії на ринку авіаційних  
перевезень являє собою комплексну оцінку співвідношення між результатами  
діяльності авіакомпанії (обсяг перевезень пасажирів, вантажів та пошти,  
кількість обслуговуваних авіаліній, наліт годин, доходи від виконаних рейсів,  
доходи від названих послуг і т.д.) та витратами для досягнення поставлених  
завдань.

З метою зниження витрат авіакомпанії при виникненні загроз чи ризиків  
різного характеру доцільно створення тарифної сукупності як єдиного  
механізму управління ризиками, що забезпечував би гнучкі форми взаємодії  
всіх важелів впливу на стабілізацію ситуації та безперерйну діяльність  
авіакомпанії [167].

Однією із основних проблем процесу управління загрозами тарифної  
політики є залежність ключових ціноутворюючих процесів авіакомпанії із

87

тарифною стратегією та розробці механізму функціонування тарифної сукупності, що здійснює регулювання прийняття рішень з оптимальною мінімізацією затрат та ризиків для побудови тарифів.

Процес формування тарифної сукупності передбачає генерування різних варіантів побудови тарифу задля зниження витрат авіакомпанії, який ґрунтується на аналізі ринкового середовища та збалансованій системі фінансових показників діяльності авіакомпанії.

Отже, тарифна сукупність це – певний набір тарифів авіакомпанії побудований для різних ситуативних станів авіакомпанії з метою реагування на дію факторів зовнішньоекономічного середовища.

При формуванні тарифної сукупності авіакомпанії слід враховувати економічну двоїстість авіакомпанії як суб'єкта підприємницької діяльності: з одного боку, вона є елементом макроекономічної системи, оскільки є залежною складовою процесу виробництва і споживання матеріальних благ, а з іншого - як мікроекономічна виробнича система, якій притаманні всі бізнес-процеси: постачання, виробництво, збут, управління, сервіс тощо.

Розробка та функціонування тарифної сукупності авіакомпанії тісно пов'язана з проблемою формування та впровадження економічного механізму, який усуне часові, географічні, цінові, економічні та структурні бар'єри, зменшуючи витрати часу та кошти на збирання, зберігання та обробку інформації, допоможе у формуванні стратегічних відносин із клієнтами, постачальниками та іншими партнерами на ринку повітряних перевезень.

Тарифна сукупність авіакомпанії повинна бути орієнтована на оптимальне задоволення потреб потенційних та наявних пасажирів шляхом корегування, координації та трансформації тарифів з метою запобігання нерационального використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів.

Економічна складова тарифної сукупності

- врахування повного обсягу технічних та фінансових можливостей,
- постійний контроль та коригування тарифів при виникненні необхідності,
- забезпечення збалансованості економічних інтересів всіх учасників перевезень та держави,
- економічне обґрунтування авіаційних тарифів

Ринкова складова тарифної сукупності

- розмір та потенціал національного та світового ринку повітряних перевезень,
- еластичність тарифів,
- циклічність попиту на ринку,
- прибутковість діяльності,
- динаміка попиту авіакомпанії
- рентабельність авіаційних послуг,
- стан та інтенсивність конкуренції на ринку

Технологічна складова тарифної сукупності

- рівень технічної оснащеності та сервісного обслуговування ПС,
- ліцензійна складова діяльності авіакомпанії,
- рівень використання потужностей власного парку ПС авіакомпанії

Наукова складова тарифної сукупності

- системності дій при побудові певної групи тарифів,
- адаптивності тарифів до змінних ринкових умов,
- вдосконалення методів взаємодії авіакомпанії на ринку авіаційних перевезень

Соціальна складова тарифної сукупності

- стимулювання соціальних програм,
- корпоративна культура обслуговування,
- рівень потреб та вимог пасажирів

Рис. 3.13 Основні складові тарифної сукупності

Кінцевою метою створення тарифної сукупності є характер та величина витрат, що спрямовуються для здійснення виробничих процесів та відображають ступінь взаємодії та розмір отриманої економії авіакомпанією.

Аналіз ефективності діяльності тарифної політики авіакомпанії на ринку авіаперевезень включає багато сукупних показників роботи в цілому без деталізації за окремими напрямками або рейсам. Проте такий підхід не завжди виправданий, оскільки збитковість одних рейсів може компенсуватися прибутковістю інших. Підсумовування всіх прибутків і збитків може дати загальну картину прибутковості авіакомпанії, що створить підґрунтя для характеристики його функціонування тарифної політики як ефективної. Тому



оптимізація рейсів відкриває широкий спектр можливих позитивних дій для аналізу та корегування тарифів.

В процесі функціонування тарифної політики авіакомпанії виникає низка факторів, які зумовлюють формування тарифної сукупності. До ключових факторів формування тарифної сукупності слід віднести вплив на авіаційні послуги і, тим самим, на ринковий стан, споживача авіаційних послуг переважно умови побудови та застосування авіаційних тарифів. Вартість надання послуги залежна від ряду чинників. Отже, необхідно застосувати не загальні рекомендації щодо формування тарифів, а конкретизувати їх до певних домінуючих факторів впливу на тариф.

На сьогодні авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» пропонує наступну сукупність тарифів:

1. Для близько- та середньомагістральних рейсів (зміна вартості квитка за різними тарифами на прикладі рейсу Київ-Мілан на 30.01.2020 року)[33]:

А) Тариф «ECONOMY LITE»

Таблиця 3.17

Тариф «ECONOMY LITE»

Послуги	Тариф «ECONOMY LITE»
Ручна поклажа до 7 кг.	Включено
Зарєстрований багаж до 23 кг.	За додаткову плату
Харчування	За додаткову плату
Вибір місця	За додаткову плату
Посадковий талон в аеропорту	За додаткову плату
Зміна бронювання	Не передбачено
Повернення авіаквитка	Не передбачено

За тарифом «ECONOMY LITE» базова вартість квитка на рейс Київ-Мілан на 30.01.2020 року складає 2203 грн.

Б) Тариф «ECONOMY STANDARD»

Таблиця 3.18

Тариф «ECONOMY STANDARD»	
Послуги	Тариф «ECONOMY STANDARD»
Ручна поклажа 5 кг + 7 кг.	Включено
Зарєєстрований багаж до 23 кг.	Включено
Харчування	Включено
Вибір місця	За додаткову плату
Посадковий талон в аеропорту	За додаткову плату
Зміна бронювання	За додаткову плату
Повернення авіаквитка	За додаткову плату

За тарифом «ECONOMY STANDARD» базова вартість квитка на рейс Київ-Мілан на 30.01.2020 року складає 2767 грн.

В) Тариф «ECONOMY PREMIUM»

Таблиця 3.19

## Тариф «ECONOMY PREMIUM»

Послуги	Тариф «ECONOMY PREMIUM»
Ручна поклажа 5 кг + 7 кг.	Включено
Зарєєстрований багаж 2 по 23 кг.	Включено
Харчування	Включено
Вибір місця	Включено
Посадковий талон в аеропорту	Включено
Зміна бронювання	Включено
Повернення авіаквитка	Включено
Пріоритетна реєстрація та посадка	Включено

За тарифом «ECONOMY PREMIUM» базова вартість квитка на рейс Київ-Мілан на 30.01.2020 року складає 3634 грн.

Г) Тариф «BUSINESS SAVER»

Таблиця 3.20

Послуги	Тариф «BUSINESS SAVER»	Тариф «BUSINESS SAVER»
Рушна поклажа 5 кг + 12 кг.	Включено	
Зарєстрований багаж 2 по 32 кг.	Включено	
Харчування	Включено	
Вибір місця	Включено	
Посадковий талон в аеропорту	Включено	
Зміна бронювання	Включено	
Повернення авіаквитка	За додаткову плату	
Пріоритетна реєстрація та посадка	Не передбачено	
Доступ до бізнес-зали	Включено	
	Включено	

За тарифом «BUSINESS SAVER» базова вартість квитка на рейс Київ-Мілан на 30.01.2020 року складає 9332 грн.

Д) Тариф «BUSINESS FLEX»

Таблиця 3.21

## Тариф «BUSINESS FLEX»

Послуги	Тариф «BUSINESS FLEX»
Рушна поклажа 5 кг + 12 кг.	Включено
Зарєстрований багаж 2 по 32 кг.	Включено
Харчування	Включено
Вибір місця	Включено
Посадковий талон в аеропорту	Включено
Зміна бронювання	Включено
Повернення авіаквитка	Включено
Пріоритетна реєстрація та посадка	Включено
Доступ до бізнес-зали	Включено

За тарифом «BUSINESS FLEX» базова вартість квитка на рейс Київ-Мілан на 30.01.2020 року складає 10941 грн.

2. Для далекомагістральних рейсів (зміна вартості квитка за різними тарифами на прикладі рейсу Київ-Пекин на 26.01.2020 року)[33]:

А) Тариф «ECONOMY LITE»

## Тариф «ECONOMY LITE»

92

Таблиця 3.22

Послуги	Тариф «ECONOMY LITE»
Ручна поклажа до 7 кг.	Включено
Зареєстрований багаж до 23 кг.	Включено
Харчування	Включено
Вибір місця	Включено
Посадковий талон в аеропорту	За додаткову плату
Термін бронювання	За додаткову плату
Повернення авіаквитка	За додаткову плату

За тарифом «ECONOMY LITE» вартість квитка на рейс Київ-Пекін на 26.01.2020 року складає 6757 грн.

## Б) Тариф «ECONOMY STANDARD»

Таблиця 3.23

## Тариф «ECONOMY STANDARD»

Послуги	Тариф «ECONOMY STANDARD»
Ручна поклажа 5кг+ 7 кг.	Включено
Зареєстрований багаж до 23 кг.	Включено
Харчування	Включено
Вибір місця	За додаткову плату
Посадковий талон в аеропорту	За додаткову плату
Термін бронювання	Включено
Повернення авіаквитка	Включено

За тарифом «ECONOMY STANDARD» вартість квитка на рейс Київ-Пекін на 26.01.2020 року складає 8807 грн.

## В) Тариф «ECONOMY PREMIUM»

Тариф «ECONOMY PREMIUM»

Таблиця 3.24

Послуги	Тариф «ECONOMY PREMIUM»
Ручна поклажа 5кг + 7 кг.	Включено
Зареєстрований багаж 2 по 23 кг.	Включено
Харчування	Включено
Вибір місця	Включено
Посадковий талон в аеропорту	Включено
Зміна бронювання	Включено
Повернення авіаквитка	Включено
Пріоритетна реєстрація та посадка	Включено

За тарифом «ECONOMY PREMIUM» вартість квитка на рейс Київ-Пекін на 26.01.2020 року складає 13566 грн.

Г) Тариф «BUSINESS SAVER»

Таблиця 3.25

Тариф «BUSINESS SAVER»

Послуги	Тариф «BUSINESS SAVER»
Ручна поклажа 5кг + 15 кг.	Включено
Зареєстрований багаж 2 по 32 кг.	Включено
Харчування	Включено
Вибір місця – кабіна Business (крісла-поклажа на Boeing-777)	Включено
Посадковий талон в аеропорту	За додаткову плату
Зміна бронювання	Не передбачено
Повернення авіаквитка	Включено
Пріоритетна реєстрація та посадка	Включено
Доступ до бізнес-зали	

Тариф «BUSINESS FLEX»

Таблиця 3.26

Послуги	Тариф «BUSINESS FLEX»
Група багажа 5 кг + 12 кг	Включено
Регістраційний багаж 2 по 32 кг	Включено
Служання	Включено
Вибір місця – кабіна Business (крісла-ліжка на Boeing-777)	Включено
Пасажирський талон в аеропорту	Включено
Зона бронювання	Включено
Звернення авіаквитка	Включено
Пріоритетна реєстрація та посадка	Включено
Доступ до бізнес-зали	Включено

За тарифом «BUSINESS FLEX» вартість квитка на рейс Київ-Пекін на 30.01.2020 року склав 28791 грн.

Головним продуктом функціонування авіакомпанії виступає авіаперевезення, а саме процес перевезення пасажирів або вантажу. Тому, як і конкурентоспроможність впливають переваги в сервісі, рекламі, іміджі авіакомпанії, а також ситуація на ринку авіаперевезень, коливання попиту на авіаперевезення.

Отже, при вдалій реалізації власного потенціалу через впровадження ефективної тарифної сукупності, авіаперевізник буде ефективно здійснювати комерційну діяльність та отримувати позитивні фінансові результати діяльності.

Сутність управління полягає у виробленні превентивних рішень і їхній реалізації передбачених цими рішеннями впливів на певний об'єкт.

управління в авіакомпанії. При управлінні тарифною сукупністю авіакомпанії основними об'єктами управління є процеси, від яких залежить ефективність і якість у забезпеченні авіапослугами, що надаються пасажирам, а фінансові ресурси та виробничі можливості. Формування того чи іншого оперативного рішення залежить від рівня та характеру впливу з його характеристиками.

Метою управління тарифною сукупністю авіакомпанії є забезпечення пасажирськими перевезеннями, що відповідають заданим вимогам конкуренції на ринку при мінімізації негативного впливу зовнішньоекономічного середовища, з урахуванням інтересів споживача, його безпеки та міжнародних екологічних стандартів.

Ефективна тарифна сукупність авіакомпанії в умовах турбулентності зовнішньоекономічного середовища повинна забезпечувати економічну ефективність, якість та надійність авіапослуг.

У роботі розроблено ґрунтовні рекомендації та пропозиції щодо покращення управління міжнародною конкурентоспроможністю ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» на ринку пасажирських авіаційних послуг, з метою надання рекомендацій було розв'язано такі задачі:

1. Досліджено значення та роль управління конкурентоспроможністю підприємства за сучасних умов, що відзначені зростанням рівня глобалізації та активністю глобальних виклик ливів. У сучасній боротьбі при всій її нестабільності, динамізмі і гостроті виграє той, хто забезпечує свої сталі конкурентні позиції. Таким чином, у ринковій економіці зможуть функціонувати лише життєздатні підприємства, які гнучко маневрують та використовують нові механізми організації управління конкурентоспроможністю. Розглянуто низку визначень як закордонних, так і вітчизняних науковців щодо тлумачення поняття конкурентоспроможності, більшість з них вважає конкурентоспроможність властивістю певного об'єкта ринкових стосунків, об'єкту ринкових відносин або процесу конкурентних стосунків, що характеризується наявністю або відсутністю певних переваг у порівнянні з аналогом конкурентного середовища.

2. Визначено концептуальні засади управління конкурентоспроможністю підприємства: відповідно до базових положень науки управління основними елементами є мета, об'єкт, суб'єкт, методологія та принципи, процес і функції управління. Розглянуто детермінанти комплексної конкурентоспроможності – продукційно-виробничу, маркетингову, інвестиційну.

3. Здійснено аналіз переваг і недоліків існуючих підходів до управління конкурентоспроможністю: класичних – системного, процесного, ситуаційного; та специфічних – логічного, маркетингового, інноваційного, комплексного, глобального, інтеграційного, функціонального, структурного, ініціативного, логістичного.



4. В сучасних умовах розвиток низькотarifних авіацій є перспективним напрямом для ринку України, який характеризується відносно високим рівнем доходів населення, а особливо в регіонах. Можливість отримання авіаційних послуг за низькими тарифами збільшить у десятки разів кількість регіональних аеропортів, а також дасть можливість розвиватися малим аеропортам та забезпечить соціальні та культурні потреби населення в доступних транспортно-економічних зв'язках з країнами Єврозонозу та СНД.

5. Також слід зазначити, що останніми роками загострилася проблема модернізації льотного парку. Вагомим фактором зниження конкурентоспроможності авіакомпаній є літаки, які морально застаріли та не відповідають нормам авіаційної безпеки. Більшість авіакомпаній потребує оновлення парку літаків. Але для його модернізації необхідні значні фінансові інвестиції, що пов'язане з високою вартістю авіаційної техніки. Ще однією актуальною проблемою є економія авіаційного палива сучасних авіакомпаній.

6. Введення безвізового режиму в Україні спричинило зростання зовнішнього пасажиропотоку, що залежить загалом від економічної та політичної ситуації в Україні. Важливими факторами є зростання купівельної спроможності населення і стабільність в економіці. Отже, скасування віз та збільшення інтересу іноземних авіакомпаній (вихід на український авіаринок літаків) дадуть змогу суттєво підвищити обсяги авіап перевезень в Україні.

7. Функціонування лоукост-компаній запровадило нові умови на ринку авіаційних послуг, що загострило конкуренцію перевізників не лише в авіаційній авіації, але й на інших видах транспорту. Традиційні авіакомпанії почали використовувати відомі методи витіснення конкурентів, зокрема створення великих альянсів (збільшення частки ринку, пропозиція нових послуг), зниження цінностей для пасажирів, оптимізація графіків маршрутів). В умовах зростаючого цінового тиску та наявності бюджетних перевізників традиційні авіакомпанії змушені змінювати пріоритети та переорієнтовувати

... діяльність в бік підвищення ефективності роботи, розробляючи інноваційні моделі, що покликані сприяти поверненню пасажирів.

8. Проаналізовано основні фінансово-економічні показники діяльності МАУ «Міжнародні авіалінії України», на основі чого зроблено висновки про високу успішність підприємства: показники вищого відомого виду відповідать нормам чистого доходу, валового балансу, величини оборотних активів, вартості основних виробничих фондів, рентабельності активів, рентабельності власного капіталу проте спостерігається негативна тенденція зменшення показників ліквідності.

9. Досліджено систему конкурентоспроможності авіакомпанії МАУ, а саме вона має кілька конкурентних переваг по відношенню до своїх конкурентів. Порівняні з Wizz Air вона має власний технічний центр для обслуговування літаків. У той же час ціни на квитки трохи вищі, ніж у конкурента. Аудитори рахункової палати зробили висновок, що пасажирів МАУ переплачують за квитки через неефективні витрати авіакомпанії. Майже 2% у вартості перевезень МАУ – це рекламні та адміністративні витрати компанії.

10. Наведений вище аналіз показав, що найкращою і найбільш конкурентоспроможною авіакомпанією України є «Міжнародні авіалінії України». Переваги даної організації представлені оновленим авіапарком, розширеною маршрутною мережею, безпечною перельотів та якістю обслуговування, чого позбавлені інші перевізники.

11. Правильна маркетингова кампанія безпосередньо впливає на розвиток авіакомпанії, на її прибутковість та кількість пасажирів, визначає її конкурентоспроможність в авіаційній галузі.

12. В ході дослідження було виявлено, що діяльність малобюджетних авіакомпаній на ринку авіаційних перевезень України – нове явище. Low cost авіакомпанії мають на українському ринку свої особливості розвитку та функціонування. Створення таких компаній – це концентрація зусиль на зменшенні витрат авіакомпанії і доступності послуг авіаційних перевезень для більшості статистичного громадянства країни, відтак збільшення

...кількості населення країни, створення конкурентної ситуації на ринку  
...перевезень, і, як наслідок, зменшення цін з боку традиційних  
...забезпечення розвитку регіональних перевезень і регіональних  
...збільшення кількості робочих місць.

13. Надано рекомендації та пропозиції щодо підвищення рівня  
...спроможності від впровадження управління тарифною  
...авіакомпанії «Міжнародні авіалнії України» є забезпечення  
...перевезеннями, що відповідають заданим вимогам  
...на ринку при мінімізації негативного впливу  
...економічного середовища, з урахуванням інтересів споживача,  
...безпеки та міжнародних екологічних стандартів. Ефективна тарифна  
...авіакомпаній в умовах турбулентності зовнішньоекономічного  
...повинна забезпечувати економічну ефективність, якість та  
...авіанослуг.

1. Конкурентоспроможність підприємства : [монографія] / за заг. ред. О. Г. Янкового]. Одеса : Асоціація, 2013. 470 с.
2. Веронин Г. О. О конкурентоспособности промышленных предприятий // *Актуальн. зн.*. 2004. № 6. С. 18.
3. Дикань В. Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия Х. // *Актуальн. зн.*. 2005. 168 с.
4. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції Пер. з англ. А. Олійник, Р. Яковий К.: Основи, 2017. 390 с.
5. Клименко С. М. Управление конкурентоспособностью предприятия. Учебный пособие. К.: КНЕУ, 2006. - 527 с.
6. Денисенко М. П. Методика кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства швейної галузі. К.: *Економіка та держава*. 2015. № 8. С. 36-38.
7. Звидень І. М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Економіка: проблеми теорії і практики. Зб. наук. праць. Дніпропетровськ: ДНУ, 2014. Вип. 213. Т. 1. С. 75-81.
8. Алексеев С. Б. Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия. *Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць*. Вип. 191. В 4 т. Т. II. Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. С. 614-619.
9. Драган О. І. Управление конкурентоспособностью підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. К.: ДАККіМ, 2016. - 160 с.
10. Шершньова З. С., Оборська С. В. Стратегічне управління. Навч. посіб. КНЕУ, 2012. С. 66-84.
11. Василенко В. О. Стратегічне управління К.: ЦУЛ, 2013. 396 с.
12. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. Навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 384 с.

13. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і конкурентів конкурентів. К.: Основи, 2017. 390 с.
14. Чижикова О. Фактори, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства на внутрішніх та зовнішніх ринках. URL: <http://www.economy.net/5004/26/> (дата звернення: 20.11.2019).
15. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3390> (дата звернення: 20.11.2019).
16. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник / за заг. ред. С. С. Савенко, Т. Д. Косової. К.: Центр учбової літератури, 2013. 384 с.
17. Бабій О. М., Малишко В. С., Пудичева Г. О. Управління вартістю підприємства: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2016. 207 с.
18. Висоцька І. І. Аналіз існуючого механізму регулювання міжнародних авіаційних перевезень на внутрішніх лініях України. Упорядковані праці Київського університету економіки і технологій транспорту. КУЕТТ, 2014. Вип. 6. С. 238-243.
19. Столяревская Е. А. Анализ мирового рынка авиане перевозок: статья в сборнике научных трудов «Современные технологии международного маркетинга» / под редакцией профессора Ноздревой Р. Б. М.: МГИМО (У), 2014.
20. Гречко А. В. Анализ особенностей современного рынка авиане перевозок Украины. *Економіст*. Київ: Науково-дослідний центр економіки та конкурентоспроможності, 2016. №3. С. 36-39.
21. Панасюк І. П. Сучасні підходи до моделювання маршрутів авіаційних перевезень. *Наука молода: зб. наук. праць молодих вчених Тернопільського національного економічного університету. Економічні науки*. Тернопіль: ОНЕУ, 2017. №18. С. 143-147.
22. Мягких І. М. Проблеми розвитку авіатранспортних підприємств України та шляхи їх подолання. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. №34. С. 209-212.

23. Гурина Г.С. Сучасні моделі авіаційного бізнесу та логістичні стратегії. Наука і молодь. Зб. наук.праць. К.: НАУ, 2013. С.601-606.
24. Клименко М., Гурина А.С. Тенденции развития механизмов взаимодействия авиакомпаний. Развитие авиатранспортной отрасли и рынка воздушных перевозок: Сб. докладов Межд. конф.Одесса, 2014. С. 119-121.
25. Матросова Л.М., Юрченко Н.М. Сучасні принципи ціноутворення на послуги пасажирського авіаційного транспорту. *Економічний вісник Донбасу*. 2009. №2(16). С. 169-172.
26. Ціпан О.Я. Аналіз проблем та шляхів підвищення конкурентоспроможності ринку авіаційних перевезень України. *Економіка, фінанси, право*. 2014. №11. С.11-14.
27. Садловська І.П. Стратегічні напрями розвитку авіатранспортних підприємств: Монографія. К.: НАУ, 2005.-148с.
28. Ареф'єва О.В. Розвиток підприємств авіаційної галузі в контексті економіки знань : моногр. Штангрет. Львів : Укр. акад. друкарства, 2011. 243с.
29. Офіційний сайт Державного комітету статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення : 20.11.2019).
30. Офіційний сайт авіакомпанії «Роза вітрів» URL: <http://www.windrose.aero/contacts.html> (дата звернення : 20.11.2019).
31. Офіційний сайт авіакомпанії «Lufthansa» URL: <http://www.lufthansa.com> (дата звернення : 20.11.2019).
32. Офіційний сайт авіакомпанії « British Airways» URL: <http://www.britishairways.com> (дата звернення : 20.11.2019).
33. Офіційний сайт авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України» URL: <http://www.flyua.com> (дата звернення : 20.11.2019).
34. Офіційний сайт Міжнародної асоціації повітряного транспорту URL: <http://www.iata.org/> (дата звернення : 20.11.2019).
35. Звіт Державної авіаційної служби України про роботу галузі цивільної авіації України за 2016 рік. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення : 20.11.2019).

