

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН  
КАФЕДРА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН І БІЗНЕСУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач випускової кафедри  
\_\_\_\_\_ Л. М. Побоченко  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА  
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 292 «МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ»  
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ  
«МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС»

Тема: «Стратегії підвищення конкурентоспроможності авіакомпаній на міжнародних ринках в умовах кризи»

Виконавець: Виговський Максим Романович,  
група МБ-403

\_\_\_\_\_  
(підпис виконавця)

Керівник: к.е.н., доцент кафедри міжнародних  
економічних відносин і бізнесу ФМВ НАУ  
Прокоп'єва Аліна Анатоліївна

\_\_\_\_\_  
(підпис керівника)

Нормоконтролер: Сидоренко Катерина Вікторівна

\_\_\_\_\_  
(підпис нормоконтролера)

Київ - 2023

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет міжнародних відносин

Кафедра міжнародних економічних відносин і бізнесу

спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»

освітньо-професійна програма «Міжнародний бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Побоченко Л.М.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

## ЗАВДАННЯ

### на виконання кваліфікаційної роботи

#### Виговського Максима Романовича

1. Тема роботи «Стратегії підвищення конкурентоспроможності авіакомпаній на міжнародних ринках в умовах кризи» затверджена наказом ректора від «29» березня 2023 р. № 423/ст.
2. Термін виконання роботи: з 22 травня 2023 року по 25 червня 2023 року.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та підзаконні нормативно-правові акти щодо регулювання світового ринку авіаційних перевезень, статистичні матеріали Міністерства інфраструктури України, Державної служби статистики України, матеріали й аналітичні звіти міжнародних рейтингових агенцій: Skytrax, BCG, щорічні звіти міжнародних організацій: Міжнародної організації цивільної авіації (ІСАО), Міжнародної асоціації повітряного транспорту (ІАТА), Світового банку (СБ), Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ) тощо.
4. Зміст пояснювальної записки: теоретичні основи підвищення міжнародної конкурентоспроможності авіакомпаній, аналіз конкурентоспроможності авіакомпаній на світовому ринку авіаперевезень, стратегічне управління міжнародною конкурентоспроможністю авіакомпаній на міжнародних ринках в умовах кризи.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: у роботі розміщено 6 таблиць та 18 рисунків.
6. Презентація основних результатів кваліфікаційної роботи в електронному вигляді. Розроблена презентація в Microsoft Office PowerPoint, складає 28 слайдів.

## 7. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Вивчити літературні джерела з предмету дослідження та написати заяву про затвердження теми кваліфікаційної роботи	08.03.2023	Виконано
2.	Затвердити план дослідження та отримати завдання до виконання кваліфікаційної роботи	27.03.2023	Виконано
3.	Розкрити теоретичні основи підвищення міжнародної конкурентоспроможності авіакомпаній	01.05.2023 – 10.05.2023	Виконано
4.	Проаналізувати сучасні тенденції розвитку світового ринку авіаперевезень та конкурентні позиції авіакомпаній	11.05.2023 – 21.05.2023	Виконано
5.	Обґрунтувати стратегічні напрями управління міжнародною конкурентоспроможністю авіакомпаній на міжнародних ринках в умовах кризи	22.05.2023 – 28.05.2023	Виконано
6.	Написати реферат, вступ, висновки та оформити список використаних джерел і додатки	29.05.2023 – 04.06.2023	Виконано
7.	Оформити кваліфікаційну роботу та пройти перевірку на плагіат	05.06.2023	Виконано
8.	Передати кваліфікаційну роботу рецензенту для рецензування (за 10 днів до захисту)	09.06.2023	Виконано
9.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	12.06.2023	Виконано
10.	Передати кваліфікаційну роботу науковому керівникові для написання відгуку (за 7 днів до захисту)	12.06.2023	Виконано

8. Дата видачі завдання: «27» березня 2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис керівника)

Прокоп'єва А.А.

(П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання

\_\_\_\_\_ (підпис випускника)

Виговський М.Р.

(П.І.Б)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Стратегії підвищення конкурентоспроможності авіакомпаній на міжнародних ринках в умовах кризи»: 73 с., 18 рис., 6 табл., 72 літературних джерела.

**Перелік ключових слів (словосполучень):** МІЖНАРОДНІ АВІАЦІЙНІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ, АВІАКОМПАНІЇ, КОНКУРЕНЦІЯ, МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, СВІТОВИЙ РИНОК АВІАПЕРЕВЕЗЕНЬ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ.

**Об'єктом дослідження** є стратегічний розвиток міжнародного авіаційного бізнесу в умовах глобальної конкуренції.

**Предметом дослідження** є поетапне розкриття стратегії підвищення конкурентоспроможності авіакомпаній на міжнародних ринках в умовах кризи.

**Метою дослідження** є удосконалення інструментів та механізмів стратегічного розвитку міжнародної конкурентоспроможності авіакомпаній в умовах кризи на основі дослідження теоретичних основ конкуренції та аналізу сучасних тенденцій світового ринку авіаційних перевезень.

**Методи дослідження:** Методологічною базою дослідження стали наступні методи: абстрактно-логічний і аналітико-порівняльний, графічні й табличні методи, статистичний підхід, системний підхід, абстрагування, формалізований підхід, індукція та дедукція, аналіз і синтез тощо.

**Наукова новизна** дослідження полягає в тому, що автором запропоновано підхід до стратегічного управління авіакомпанією з урахуванням детермінант її конкурентоспроможності, а також обґрунтовано інструменти запобігання антиконкурентній поведінці авіакомпаній.

**Рекомендації щодо використання результатів:** результати кваліфікаційної роботи можна використовувати як методологічну базу при прийнятті управлінських рішень щодо стратегічного розвитку міжнародного авіаційного бізнесу та формування його конкурентних переваг.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АВІАКОМПАНІЙ.....	10
1.1. Методологічні підходи до визначення конкуренції та конкурентоспроможності .....	10
1.2. Детермінанти міжнародної конкурентоспроможності авіакомпаній.....	20
1.3. Формування стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності авіакомпанії на світовому ринку авіаційних перевезень.....	23
РОЗДІЛ 2	
АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АВІАКОМПАНІЙ НА СВІТОВОМУ РИНКУ АВІАПЕРЕВЕЗЕНЬ.....	30
2.1. Сучасні тенденції розвитку світового ринку авіаційних перевезень.....	30
2.2. Дослідження конкурентоспроможності авіакомпаній на світовому ринку авіаперевезень.....	39
РОЗДІЛ 3	
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АВІАКОМПАНІЙ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ В УМОВАХ КРИЗИ.....	49
3.1. Регулятивні інструменти стратегічного управління міжнародною конкурентоспроможністю авіакомпаній .....	49
3.2. Механізми запобігання антиконкурентній поведінці авіакомпаній на сучасному світовому ринку авіаперевезень.....	55
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Питання, пов'язані з міжнародною конкурентоспроможністю авіатранспортних підприємств, авіакосмічної галузі і навіть економік країн завжди були загальним предметом інтересу серед науковців, економістів і політиків, широкої громадськості. Зокрема, у світлі швидкого процесу нещодавньої хвилі глобалізації, яка усунула бар'єри між країнами та стала катализатором транскордонних економічних операцій, питання стратегічного розвитку та формування міжнародної конкурентоспроможності авіакомпаній набуває все більшої актуальності. Це пояснюється тим, що авіакосмічна галузь є одним з основних суб'єктів стимулювання процесів глобалізації, а також одним із головних його фасилітаторів.

Конкурентоспроможність формує можливості для підвищення продуктивності підприємств, а також процвітання та сталості кластерів, міст і регіонів, міжнародного бізнесу.

Водночас корисність і високий потенціал розуміння та вивчення конкурентоспроможності міжнародного авіаційного бізнесу, її актуальності та зв'язків на різних рівнях інфрасистеми – від авіатранспортного підприємства до рівня глобальної інфрасистеми – особливо в контексті великих країн, що розвиваються, вказує на вчасність і надзвичайну актуальність дослідження.

На сьогоднішній день, в умовах нестабільного та непередбачуваного зовнішнього середовища міжнародного авіаційного бізнесу, як от COVID-19, агресія Росії та війна проти України, ставлять перед повітряним транспортом нові виклики, постає нагальна потреба шукати нові інструменти та механізми стратегічного розвитку авіакомпаній, підвищення їх конкурентоспроможності на світовому ринку повітряних перевезень.

Питанням стратегічного розвитку та підвищення міжнародної конкурентоспроможності авіакомпаній присвячена значна кількість наукових напрацювань, зокрема праці таких вчених, як Антонюк Л., Базиліук Я., Бугайко Д.,

Гальчинський А., Гричкоєдова М., Друкер П., Жаліло Я., Котлер Ф., Кредісов А., Кругман П., Корж М., Лук'яненко Д., Лук'яненко О. Макогон Ю., Макконнел К., Мельник Т., Набок І., Побоченко Л., Поручни А., Портер М., Ричка М., Самюельсон П., Сидоренко К., Соллоу Р., Столярчук Я., Чужиков В., Швиданенко О., Шнипко О., Циганкова Т., Щелкунов В. та інші. Однак, стратегічне управління конкурентоспроможністю авіаційного бізнесу з метою формування здатності повною мірою задовольняти сукупний попит на послуги повітряних перевезень пасажирів і вантажів є наразі для України основою для формування національної безпеки та ефективної економіки в повоєнний період.

**Метою дослідження** є удосконалення інструментів та механізмів стратегічного розвитку міжнародної конкурентоспроможності авіакомпаній в умовах кризи на основі дослідження теоретичних основ конкуренції та аналізу сучасних тенденцій світового ринку авіаційних перевезень.

На основі даної мети було поставлено основні **завдання**:

- вивчити методологічні підходи до визначення конкуренції та конкурентоспроможності;
- дослідити детермінанти міжнародної конкурентоспроможності авіакомпаній;
- визначити особливості формування стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності авіакомпанії на світовому ринку авіаційних перевезень;
- проаналізувати сучасні тенденції розвитку світового ринку авіаційних перевезень;
- провести дослідження конкурентоспроможності авіакомпаній на світовому ринку авіаперевезень;
- визначити регулятивні інструменти стратегічного управління міжнародною конкурентоспроможністю авіакомпаній;
- обґрунтувати механізми запобігання антиконкурентній поведінці авіакомпаній на сучасному світовому ринку авіаперевезень.

**Об'єктом дослідження** є стратегічний розвиток міжнародного авіаційного

бізнесу в умовах глобальної конкуренції.

**Предметом дослідження** є поетапне розкриття стратегії підвищення конкурентоспроможності авіакомпанії на міжнародних ринках в умовах кризи.

**Методологія дослідження.** Методологічною базою дослідження стали наступні методи: абстрактно-логічний і аналітико-порівняльний методи для виявлення сутності конкуренції та конкурентоспроможності, вивчення детермінантів міжнародної конкурентоспроможності авіакомпаній; графічні й табличні методи для різностороннього і наочного представлення інформації; статистичний підхід для аналізу сучасних тенденції розвитку світового авіаринку; системний підхід для комплексного дослідження всіх складових конкурентного середовища авіаційної галузі; абстрагування для акумулювання важливої інформації; формалізований підхід для незалежного розгляду проблематики з усіх сторін, зокрема ретельного аналізу міжнародної конкурентоспроможності авіакомпаній на світовому ринку авіаційних перевезень; індукція та дедукція для пошуку нових ідей у напрямі формулювання шляхів підвищення міжнародної конкурентоспроможності авіакомпаній; аналіз і синтез для формування висновків і рекомендацій щодо підвищення конкурентних позицій компаній на світовому авіаринку.

**Наукова новизна** дослідження полягає в тому, що автором запропоновано підхід до стратегічного управління авіакомпанією з урахуванням детермінант її конкурентоспроможності, а також обґрунтовано інструменти та механізми запобігання антиконкурентній поведінці авіакомпаній.

**Інформаційною базою дослідження** слугували монографічні видання, наукові статті вітчизняних і закордонних науковців і практиків, законодавчі та підзаконні нормативно-правові акти, аналітичні матеріали та звітність міжнародних авіаційних організацій та рейтингових агенцій.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що проведене дослідження може бути використане як методологічна база при прийнятті управлінських рішень щодо стратегічного розвитку міжнародного авіаційного бізнесу та формування його конкурентних переваг.



**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та висновки кваліфікаційного дослідження висвітлено у наукових публікаціях:

1. Виговський М.Р. Сучасні тенденції розвитку міжнародного підприємництва // Міжнар. науково-практ. конф. «Сучасні міжнародні відносини: актуальні проблеми теорії і практики – 2023». – 2023, НАУ, м. Київ.

2. Виговський М.Р. Національні та іноземні джерела фінансування міжнародного авіаційного бізнесу// XIV Міжнар. науково-практ. конф. «Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі». – 11 травня 2023, НАУ, м. Київ.

**Структура роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів та списку використаних джерел. У роботі розміщено 6 таблиць та 18 рисунків. Список бібліографічних посилань використаних джерел включає 72 найменування на восьми сторінках. Основний текст роботи викладено на 73 сторінках.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АВІАКОМПАНІЙ

### 1.1. Методологічні підходи до визначення конкуренції та конкурентоспроможності

На сьогодні транспортний сектор відіграє важливу роль у функціонуванні та розвитку світогосподарських зв'язків, водночас забезпечує економічну безпеку країн, являється каталізатором перебоїв в економічній діяльності та потоках товарів і послуг, а також задовольняє міжнародну мобільність робочої сили та населення загалом.

У сучасних умовах формування зовнішньоекономічних зв'язків країн та світової економіки зокрема роль міжнародних авіаційних перевезень значно посилилась. Цей сектор економіки сприяє функціонуванню світового авіаринку, створює сприятливі умови для поглиблення інтеграційних процесів, гарантуючи вільне переміщення пасажирів і вантажів, стимулює залучення країн у міжнародну торгівлю та є одним з базових елементів соціального й економічного зростання національних економік.

Враховуючи важливість впливу стану авіатранспортної системи країн на їх добробут, уряди країн наголошують на необхідності створення ефективної конкурентної транспортної інфраструктури, а підвищення міжнародної конкурентоспроможності авіаційного бізнесу є одним із основних завдань економічної політики країн. Розвиток механізмів формування конкурентоспроможного авіаційного транспорту набувають стратегічно важливого значення.

На сучасному етапі розвитку світового господарства питання забезпечення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних авіатранспортних підприємств потребує нагального вирішення, оскільки є ключовим для зміцнення економічних

позицій України в системі зовнішньоекономічних зв'язків, драйвером повоєнного відродження економіки країни.

Конкурентоспроможність має довгу історію. Велика кількість наукових досліджень [40; 43; 45] вказує, що якість транспортної інфраструктури та повітряного транспорту зокрема є джерелом конкурентних переваг країн. Науковці зосереджують увагу на торговельних витратах як зв'язку між інфраструктурою та торгівлею й вказують, що інфраструктура є одним із головних факторів, що визначає транспортні витрати, які є ключовим елементом торговельних витрат.

Сутність конкуренції та особливості формування конкурентоспроможності на різних рівнях економічної системи досліджували такі науковці, як Антонюк Л., Базилюк Я., Гальчинський А., Гражевська Н., Гришкін В., Друкер П., Жаліло Я., Котлер Ф., Кредісов А., Кругман П., Лук'яненко Д., Лук'яненко О., Макогон Ю., Макконнел К., Мельник Т., Поручник А., Портер М., Самюельсон П., Соллоу Р., Столярчук Я., Чужиков В., Швиданенко О., Шнипко О., Циганкова Т. та інші.

Конкурентоспроможність компанії вивчається здебільшого з точки зору стратегічного управління. Дане твердження іноді також є предметом аналізу з точки зору ефективності операцій. Тобто концепція конкурентоспроможності на рівні фірми широко використовується у сфері стратегічного управління, рідше вона пов'язана з аналізом ефективності функціональних операцій.

Грунтовна та піонерська за змістом робота з конкурентоспроможності, виконана М. Портером та його колегами, дала великий поштовх дослідженням і практиці. Концепція конкурентоспроможності тісно пов'язана з основоположною роботою Майкла Портера [48] і розглядається як багаторівнева та багатогранна ідея [37; 38; 52]. М. Портер представляє результати дослідження конкурентоспроможності на національному рівні щодо визначних показників діяльності компаній та їх галузей у різних країнах. Його діамантова структура демонструє пояснювальні фактори, які дозволяють фірмам успішно конкурувати у своїх галузях в міжнародних масштабах. У свою чергу, науковець О. Солвелл надає аналіз академічних внесків наступних і пов'язаних результатів досліджень М. Портера [52]. О. Солвелл підкреслює, що за такого підходу фірма розуміється як

цілісна одиниця з власною конкурентною стратегією, де внутрішні фактори фірм не беруться до уваги. Ці фактори були розроблені та обговорені в попередніх роботах М. Портера (1980, 1985 років). Він дослідив і запропонував дослідження взаємозв'язку національних, регіональних і фірмових рівнів конкурентоспроможності в глобальному контексті.

Конкурентоспроможність на рівні фірми була синонімом ефективності бізнесу в стратегічному управлінні, коли досліджувалися роль і вплив функціональних стратегій (наприклад, сфери управління виробництвом та операціями) [38]. Чікан А. розробив визначення та модель конкурентоспроможності компанії та її зв'язок із національною конкурентоспроможністю. Його визначення береться як відправна точка для дослідження конкурентоспроможності фірми в багатьох дослідженнях [38] й полягає в тому, що базис формування конкурентоспроможності на рівні фірми зосереджений на головному виконавчому директорі або топ-менеджері – рівневі рішення.

Відповідно до досліджень [41] конкурентоспроможність фірми являється конструкцією, де одиницею аналізу є фірма, яка вбудована в її макрорівневий контекст і досліджується аналізом економіки, бізнесу та менеджменту. Цей взаємозв'язок був розроблений у прийнятому науковцями визначенні: конкурентоспроможність компанії – це здатність компанії стабільно реалізовувати свою подвійну мету: задовольняти попит споживачів і максимізувати прибутки. Дана здатність реалізується через пропонування на ринку товарів і послуг, які споживачі цінують вище, ніж пропозиції конкурентів. Досягнення конкурентоспроможності вимагає від компанії постійної адаптації до мінливих соціальних та економічних норм і умов [38, 24–25].

На сьогодні, завдяки всебічному розвитку теорії конкуренції, дана дефініція більше немає такого широкого поширення і все частіше використовується для опису конкретної ринкової моделі.

У теорії галузевих ринків, автором якої є Жан Тіроль, і яка найбільш гармонійно може бути реалізована на мезорівні, конкуренція розглядається як постійна властивість самого ринку. При цьому конкуренція в такому контексті

характеризується не суперництвом, а ступенем залежності загальних ринкових умов від поведінки окремих учасників ринку [50]. У розумінні Ж. Тіроля термін «конкуренція» визначає структуру ринку і прогнозує поведінку на ньому; конкуренція – це фактична поведінка суб'єктів на ньому.

Активні складові ринку суб'єкти (підприємства, держава), а також пасивні складові ринку, до яких слід віднести товари та послуги, є носіями конкурентоспроможності як власного надбання [13].

Дефініція «конкурентоспроможність» у перекладі з латинської означає суперництво, боротьбу за найкращі результати, реалізація яких можлива лише в умовах ринкової економіки, де конкуренція є невід'ємною складовою [35].

Професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер визначає конкурентоспроможність компанії як «здатність успішно функціонувати на певному ринку (території збуту) протягом певного періоду часу, виробляючи та продаючи конкурентоспроможні товари та послуги» [48].

Оскільки конкурентоспроможність має значення на всіх рівнях, знання її особливостей, які мають більшу релевантність на мікро- та макрорівнях, можуть бути корисними для вирішення складних проблем, з якими стикається світ. Наприклад, для конкурентоспроможності на рівні фірми, для діагностики проблем фірми, пов'язаних з міжнародною конкурентоспроможністю та бізнесом, необхідно оцінити зв'язки з такими функціональними сферами, як стратегія, людські ресурси, операційна діяльність, фінанси, технології та управління інноваціями. Конкурентоспроможність та інновації є важливими та значущими сферами з високим потенціалом взаємодії зі стратегією та міжнародним бізнесом.

Побудова системи управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах ринкової економіки вимагає ретельного аналізу існуючих перспектив та критичного осмислення існуючих підходів до глобальної конкурентоспроможності.

Узагальнити сутність класифікаційного апарату конкурентоспроможності можна зосередивши увагу на термінах, які, як видається, найбільш вдало її характеризують (див. Табл. 1.1):

## Трактування дефініції конкурентоспроможності науковцями

№	ППП автора	Сутність дефініції конкурентоспроможності
1	М.Портер [48]	Конкурентоспроможність – це обумовлений економічними, соціальними та політичними факторами стан країни або окремого товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках. Конкурентоспроможність – властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, що присутні на ринку
2	Василенко В.О. [5]	Конкурентоспроможність – здатність організації домагатися своїх цілей в умовах ринку, на якому з аналогічними цілями діють інші підприємства. Конкурентоспроможність підприємства – можливість його ефективної господарської діяльності й її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку[
3	Должанський І.З. [12]	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку
4	Покропивний С.Ф. [25]	Конкурентоспроможність підприємства – означає його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку. Тобто, конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції
5	Савчук О.	Конкурентоспроможність – здатність у процесі суперництва досягати кращих результатів в деякій діяльності, сфері функціонування. Конкурентоспроможність підприємства повинна визначатися конкурентоспроможністю окремих видів продукції, яку воно випускає
6	Алексєєв С.Б. [1]	Конкурентоспроможність підприємства – це економічна категорія, яка дозволяє в умовах конкуренції представити на внутрішній і зовнішній ринок продукцію, яка з точки зору конкурентних переваг сприймається споживачем як краща за аналогічну продукцію конкурентів та дозволяє підприємству отримувати плановий дохід, реалізовувати стратегії конкурентної боротьби й забезпечувати виживання і бажане положення на ринку у довгостроковій перспективі
7	Дикань В.Л. [10]	Конкурентоспроможність – це особливе поєднання характеристик об'єкта, які визначають його місце в ієрархічній системі оцінок об'єктів, що до нього подібні

Примітка. Складено автором.

Таким чином, можемо побачити, що частина науковців розглядають конкурентоспроможність компанії як поняття, що ототожнюється й залежить від конкурентоспроможності її продукту. Вчені також розглядають конкурентоспроможність компанії як результат ефективної господарської діяльності на конкурентному ринку. Ще один напрям досліджень визначає

конкурентоспроможність компанії як комплексну порівняльну характеристику, що відображає ступінь конкурентної переваги його фірми.

У свою чергу, науковці Р. Хейс, С. Уїлрайт і Д. Кларк виокремлюють такі основні рівні конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.1.):

Керівництво підприємств першого рівня розглядає компанію як щось внутрішньо нейтральне. Свою роль керівники вбачають лише в тому, щоб виготовляти продукцію, не піклуючись ні про які сюрпризи для конкурентів і споживачів. Вони впевнені в конструкції і технічному рівні своєї продукції, організації збуту й ефективності реклами. Такий підхід приносить успіх, якщо підприємство зуміє знайти свою ринкову нішу. Але якщо підприємство переростає нішу, йому неминуче доведеться вступати в конкурентну боротьбу з іншими виробниками

Підприємства другого рівня конкурентоспроможності прагнуть відповідати стандартам, встановленим їхніми основними конкурентами, - технічним прийомам, технологіям, методам організації виробництва провідних підприємств галузі.

Підприємства третього рівня конкурентоспроможності досягають успіху в конкурентній боротьбі завдяки не стільки функції виробництва, скільки функції управління, якості, ефективності управління і організації виробництва в найширшому сенсі. Такі компанії на багато років випереджають своїх конкурентів

Підприємства четвертого рівня конкурентоспроможності кидають виклик будь-якому конкуренту по всьому світу в будь-якому аспекті виробництва або управління; це підприємства світового класу

Рис.1.1. Основні рівні конкурентоспроможності компанії.

Примітка. Побудовано автором за даними Хейс Р., Уїлрайт С., Кларк К. Динамічне виробництво. – Нью-Йорк, 1988. – С. 34.

Конкурентоспроможність компанії слід розглядати як систему економічних категорій, елементами якої є конкурентоспроможність продукції компанії та її фінансова конкурентоспроможність [29]. Це економічні категорії для визначення

переваг виробника, рівня задоволеності споживачів товарами та послугами компанії, аналізу ефективності її фінансово-господарської діяльності (рис. 1.2.):

<b>Принципи конкурентоспроможності</b>	1. Конкурентоспроможність компанії формується на основі впровадження інновацій.
	2. Конкурентоспроможність компанії стосується всієї системи створення цінностей – це весь набір видів діяльності, які взаємодіють у процесі створення, виробництва і реалізації продукції.
	3. Конкурентоспроможність компанії повинна постійно підтримуватися безперервними удосконаленнями.
	4. Конкурентоспроможність компанії може забезпечуватися різними методологічними підходами і характеризується різноманітними способами досягнення.
	5. Конкурентоспроможність компанії забезпечується завдяки наявності конкурентних переваг, які формують конкурентоспроможність продукції.
	6. Конкурентна перевага компанії може формуватися в різних сферах діяльності підприємства: менеджмент, маркетинг, логістика, фінансова діяльність, підприємницька діяльність тощо.
	7. Дослідження конкурентоспроможності компанії передбачає ретельний розгляд всіх складових елементів, факторів внутрішнього і зовнішнього середовища її діяльності.

Рис. 1.2. Ключові принципи конкурентоспроможності компанії.

Примітка. Побудовано автором за даними Хейс Р., Уїлрайт С., Кларк К. Динамічне виробництво. – Нью-Йорк, 1988. – С. 34.

В сучасній науковій літературі поняття «конкурентоспроможність» часто ототожнюється з поняттям «конкурентна перевага». Така аналогія є правомірною, оскільки зміст поняття «конкурентоспроможність» здебільшого трактується як здатність перевершувати своїх суперників у досягненні економічних цілей [3]. Однак без останніх неможливо забезпечити конкурентоспроможність, оскільки між цими показниками існує причинно-наслідковий зв'язок, а конкурентоспроможність фіксує результати успішного використання конкурентних переваг як обраної



компанією зброї [11].

Так, М. Портер, автор теорії конкурентних переваг, визначає конкурентну перевагу як сукупність факторів, що визначають успіх або невдачу компанії в конкурентній боротьбі, її продуктивність у використанні ресурсів і здатність утримувати її протягом певного часу в результаті виявлення і використання унікальних конкурентних методів, які відрізняють її від конкурентів [48].

На думку вченого, незважаючи на те, що кожна компанія потенційно має багато сильних і слабких сторін порівняно з конкурентами, вона зазвичай може мати лише два типи конкурентних переваг: низькі витрати та диференціація продукції. І компанії можуть отримати дані конкурентні переваги лише шляхом придушення наступних п'яти рушійних сил конкуренції, які, як вважається, мають найбільший вплив на їхню конкурентоспроможність. А саме: боротьба з існуючими конкурентами, загроза з боку появи нових конкурентів, можливість боротися за постачальників, можливість для споживачів робити власний вибір і вести переговори, а також загроза з боку альтернативних товарів і послуг (аналогів).

Вивчаючи конкурентні умови, споживачів і конкурентів, можна сформулювати наявні конкурентні переваги та недоліки порівняно з конкурентами і на даній основі розробити конкурентні стратегії, спрямовані на розвиток або збереження конкурентних переваг.

М. Портер пропонує чотири типи найпоширеніших конкурентних стратегій, які можуть бути використані для досягнення рівня ефективності, вищого за середньогалузевий (табл.1.2):

Таблиця 1.2

#### Загальні стратегії конкуренції

	<b>Лідерство за витратами</b>	<b>Лідерство за продажами</b>
Широкі цільові сегменти	1. Лідерство в мінімізації витрат	2. Диференціація
Вузькі цільові сегменти	3. Фокусування на витратах	4. Фокусування на диференціації

Примітка. Складено автором за даними Porter M. The Competitive Advantage of Nations // The Free Press, New York. – 1990.

Кожна із зазначених стратегій передбачає принципово різний спосіб отримання конкурентних переваг, який складається з поєднання вибору конкретних типів конкурентних переваг і масштабу стратегічних цілей, запланованих для отримання даних переваг [28].

У найзагальнішому вигляді конкурентоспроможність компанії можна розглядати як потенційну або реальну здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати у відповідному зовнішньому середовищі (рис. 1.3.):

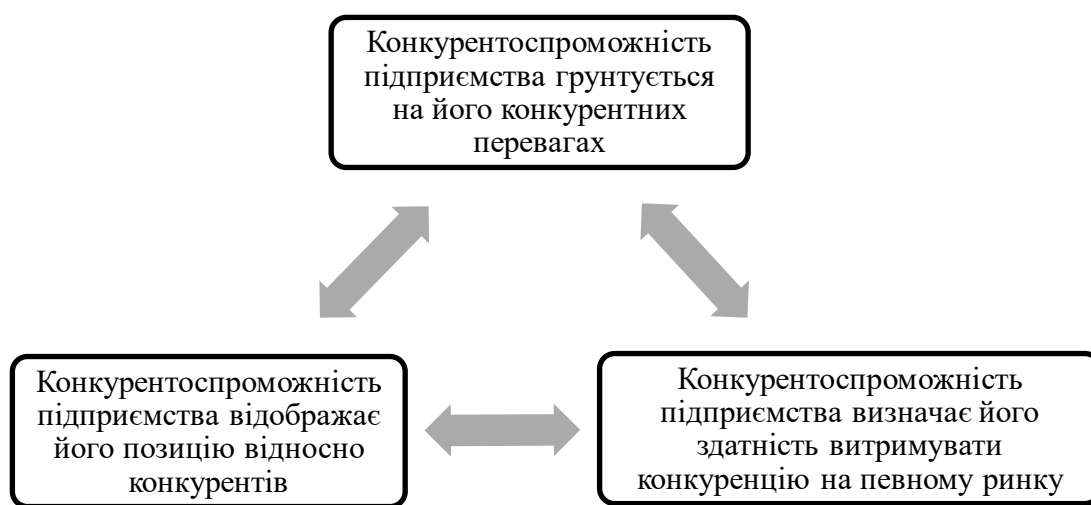


Рис. 1.3. Специфічні риси конкурентоспроможності компанії.

Примітка. Побудовано автором за даними 1. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 384 с.

Підсумовуючи, важливо зазначити, що в сучасному контексті економічна категорія «конкурентоспроможність» використовується як у традиційному розумінні ступеня домінування компанії на ринку, так і в системній категорії конкурентоспроможності компанії як процесу пристосування до факторів зовнішнього середовища.

В межах даного наукового дослідження необхідним є вивчення та розкриття сутності міжнародної конкурентоспроможності авіакомпаній.

Загалом конкурентоспроможність авіакомпанії розглядається як сукупність характеристик її послуг. Продукт авіакомпанії – це комплекс послуг з перевезень

пасажирів, вантажів та пошти повітряним транспортом з урахуванням його організаційного та матеріально-технічного забезпечення на всіх етапах взаємодії замовника та авіакомпанії [39].

Конкурентоспроможність авіакомпанії підтверджується її здатністю посідати бажані позиції на міжнародному ринку авіаперевезень серед інших авіакомпаній протягом тривалого періоду часу завдяки своїм конкурентним перевагам в ефективності транспортної діяльності, якості продукції, фінансовій стабільності та сприятливому іміджу.

Так, на думку Побережної З.В. конкурентоспроможність авіакомпанії як суб'єкта ринкових відносин визначається наступними основними групами факторів: на макроекономічному рівні – це конкурентоспроможність країни; на галузевому рівні – конкурентоспроможність галузі; на мікрорівні – факторами, що характеризують власний потенціал авіакомпанії та місце на ринку повітряних перевезень [21].

Слід відмітити, що, практично всі країни світу мають принаймні одну авіакомпанію, яка часто служить національним символом і сприяє розвитку міжнародного бізнесу та торгівлі, дозволяючи порівнювати конкурентоспроможність галузей авіаперевезень на міжнародному рівні [2].

По-друге, на перший погляд, авіаційна галузь виконує просту функцію перевезення людей і вантажів між різними місцями. Однак більш уважний розгляд виявляє низку факторів – авіаційні угоди, широкий спектр обмежень та економічну ситуацію в країнах – які роблять авіакомпанії надзвичайно складною галуззю. Крім того, висококонкурентний і технологічно складний характер авіаційної галузі означає, що вона має багато наслідків для національних стратегій конкурентоспроможності.

Авіатранспортна інфраструктура – це мережа послуг, яка підтримує фізичне переміщення товарів повітряним транспортом. Вона сприяє транскордонній торгівлі за допомогою низки видів діяльності, включаючи транспортування, складування, брокерські послуги, термінальні операції та управління інформацією.

Таким чином, здатність країни вести торгівельну діяльність в усьому світі значною мірою залежить від доступу до ефективної інфраструктури повітряних

перевезень. Ефективність авіатранспортної системи в кожній економіці, у свою чергу, залежить від послуг державного сектора, втручання та політики. Ці функції включають регулюючі послуги; забезпечення транспортної інфраструктури; здійснення контролю, особливо для міжнародних товарів; та якість державно-приватного партнерства. Уряди відіграють ключову роль у стратегічному розвитку та розбудові інфраструктури, розробці регуляторного режиму для транспортних послуг, а також у розробці й впровадженні ефективних процедур митного оформлення, формуючи конкурентоспроможність авіатранспортної системи країн.

## **1.2. Детермінанти міжнародної конкурентоспроможності авіакомпаній**

Продуктивність авіакомпаній тісно пов'язана зі зростанням економічного циклу країн, ВВП і світової торгівлі, аналіз конкурентоспроможності авіакомпаній може дозволити зрозуміти базові компоненти конкурентоспроможності сектора послуг.

Специфіку конкуренції на світовому ринку повітряних перевезень та особливості формування конкурентоспроможності міжнародного авіаційного бізнесу вивчали такі науковці, як Бугайко Д.О. [53], Вовк О.М., Гричкочедова В.М. [9], Корж М.В., Кулаєв Ю.Ф., Ложачевська О.М. [54], Набок І.І. [19], Побоченко Л.М. [23], Полоус О.В., Полторацька О.Т. [33], Прокоп'єва А.А. [27], Сидоренко К.В. [32], Степанов О.П., Чужиков В.І., Щелкунов В.І. [14] та інші.

Як було зазначено раніше, конкурентоспроможність авіатранспортної інфраструктури, зокрема міжнародна конкурентоспроможність авіакомпаній, є одним з чинників глобальної конкурентоспроможності країн. У свою чергу, здатність імплементувати та продукувати інновації, рівень науково-технічного прогресу в країні впливає на конкурентоспроможність повітряного транспорту.

Всесвітній економічний форум (ВЕФ) щорічно визначає Індекс глобальної конкурентоспроможності (ІГК), щоб відстежувати результативність країн за 12 показниками конкурентоспроможності [68]. Індекс глобальної конкурентоспроможності оцінює основні чинники та інститути, які визначають

покращення довгострокового зростання та конкурентоспроможності країн. Цей індекс спрямований на те, щоб допомогти особам, які приймають рішення, зрозуміти складний і багатогранний характер проблеми розвитку (рис. 1.4.):

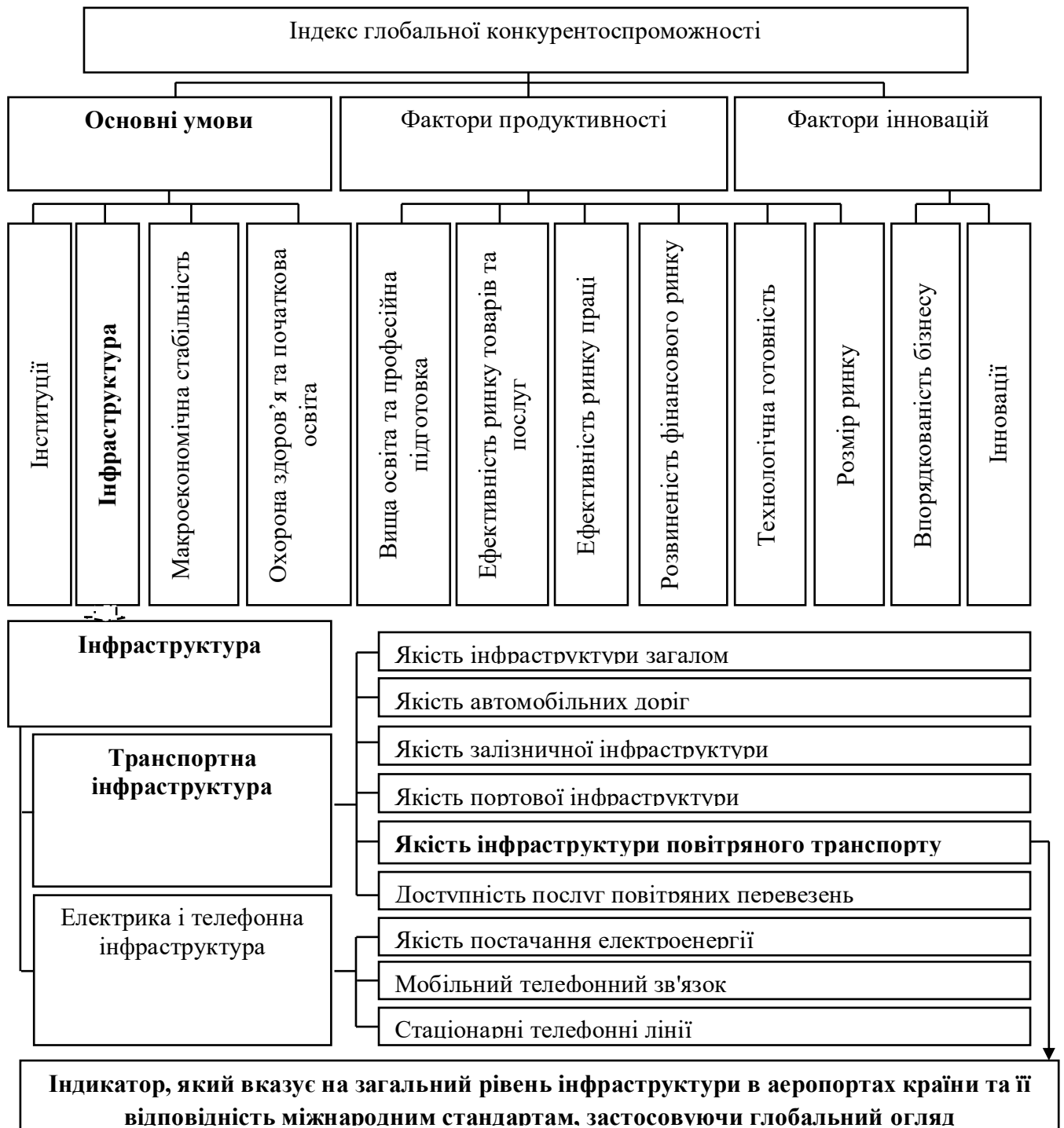


Рис. 1.4. Роль інфраструктури повітряного транспорту в системі формування глобальної конкурентоспроможності.

Примітка. Побудовано автором за даними WEF. Competitiveness Report 2020 [Electronic resource]. – Access: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf).

Таким чином, рішення щодо сфер, які уряд має визначити пріоритетними для покращення продуктивності авіатранспортної системи, мають вирішальне значення, особливо в країнах з обмеженим бюджетом. Дані сфери державного втручання також є факторами, що впливають на конкурентоспроможність країн.

Грунтовне дослідження наукових підходів до сутності та особливостей міжнародної конкурентоспроможності авіакомпаній дає можливість виокремити детермінанти, які впливають на забезпечення необхідної якості і рівня цін на авіаційні перевезення, доповнюючи їх макроекономічними факторами та формуючи конкурентні переваги авіакомпаній. До першого блоку слід включити виробничі фактори (сировина, конструкція повітряних суден, технологія надання послуг з авіаперевезення), збутові (умови транспортування, зберігання), сервісні (допомога у виборі послуг тощо). До другого блоку слід додати: економічну політику країн, законодавчу базу, фінансову систему, стратегію зовнішньоекономічного розвитку, рівень науково-технічного прогресу, рівень розвитку комп'ютерних інформаційних технологій, рівень продуктивності праці в країні тощо (див. Табл. 1.3).

Таким чином, фактори, що впливають на міжнародну конкурентоспроможність послуг авіакомпанії, включають авіаційну безпеку та безпеку польотів, пунктуальність, систему тарифів, що використовується, мережу розгалуженості маршрутів і розклад польотів, аеропорт базування, канали продажів авіаквитків, офіси продажів авіаквитків, послуги на борту пасажирських літаків та іміджеві авіакомпанії.

Також наявний взаємозалежний зв'язок між потребами клієнтів і рівнем прибутку авіакомпанії, і якщо не враховувати споживчі характеристики послуг авіакомпанії, які могли б задовольнити потреби клієнтів, це призведе до зменшення кількості клієнтів, зниження обсягів авіаперевезень і, як наслідок, зниження прибутку. Послуга, яка більше задовольняє споживачів авіаперевезень, буде більш конкурентоспроможною, що призведе до зниження витрат і збільшення прибутків авіакомпаній.

**Зовнішні та внутрішні фактори  
міжнародної конкурентоспроможності авіакомпаній**

<b>Зовнішні фактори</b>	<b>Внутрішні фактори</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– державна політика щодо експорту та імпорту товарів і послуг;</li> <li>– рівень економічного розвитку країни;</li> <li>– економічна політика в країнах-експортерах і імпортерах товарів;</li> <li>– ефективність функціонування та якість фінансових послуг;</li> <li>– рівень розвитку інфраструктури в країні;</li> <li>– розвиток науково-технологічного прогресу;</li> <li>– наявність і рівень кваліфікації трудових ресурсів;</li> <li>– наявність і можливості конкурентів;</li> <li>– система державного страхування;</li> <li>– основні характеристики ринку повітряних перевезень: його тип і ємність;</li> <li>– залучення в міжнародному поділі праці;</li> <li>– фінансування національних програм щодо забезпечення конкурентоспроможності авіатранспортних підприємств;</li> <li>– державна система стандартизації та сертифікації продукції і систем її створення;</li> <li>– державний нагляд і контроль за дотриманням: обов'язкових вимог стандартів, правил обов'язкової сертифікації продукції і систем, метрологічний контроль повітряних перевезень тощо.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– адаптивна організаційна структура - вибудовування певної впорядкованості завдань, ролей, повноважень і відповідальності, створення умов для здійснення діяльності авіатранспортних підприємств і досягнення встановлених цілей, швидко і з мінімальними для витратами реагувати на зміни у зовнішньому середовищі;</li> <li>– технічні ресурси; обладнання;</li> <li>– забезпечення виробництва товарів / послуг, яке в загальному задовольняє попит;</li> <li>– ресурси, сучасні технології, що використовуються в організації для виробництва конкурентоспроможних послуг повітряних перевезень</li> <li>– маркетинг, постійне стеження за зовнішнім середовищем, а також розробка конкурентоспроможних послуг і політики просування;</li> <li>– фінансові ресурси авіакомпанії;</li> <li>– інформаційні ресурси, які надають сукупність даних і знань, дозволяють вибудовувати систему управління сервісом;</li> <li>– конкурентна стратегія, яка дозволяє успішно досягати поставлених цілей авіакомпанії;</li> <li>– персонал авіакомпанії – всіпрацівники, які виконують виробничі або управлінські операції тощо.</li> </ul>

Примітка. Складено автором за даними WEF. Competitiveness Report 2020 [Electronic resource]. – Access: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf).

### **1.3. Формування стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності авіакомпанії на світовому ринку авіаційних перевезень**

Глобалізація, що визначається як вільний рух товарів, людей і капіталу, руйнує національні кордони та розмиває відмінності між локальними та глобальними ринками. Це явище може бути як можливістю, так і викликом для авіакомпаній. Швидке зростання міжнародної торгівлі та кількості подорожей,

якому сприяє зростаюча лібералізація торгівлі (наприклад, ГАТТ, СОТ) і подорожей (наприклад, полегшення візових вимог і угод про умови торгівлі), сприяє зростанню як пасажирських, так і вантажних авіап перевезень. У той же час зростання потужності повітряного транспорту є головним поштовхом і сприяє збільшенню обсягів міжнародної торгівлі та подорожей.

Подібно до глобалізації, технологічний прогрес у сфері комунікацій та інших бізнес-секторах може створити як можливості, так і проблеми для авіабізнесу. В умовах інтенсивної глобалізації та жорсткої конкуренції між корпораціями за частки ринку та виживання результати діяльності авіакомпаній можуть значно відрізнятись залежно від стратегічного вибору бізнесу, а також глобального, регіонального та національного економічного розвитку та умов. Як наслідок, галузь авіап перевезень є висококонкурентною галуззю, яка постійно зазнає структурних змін і безперервно адаптується до змін свого середовища, що коливається. Це є само собою зрозумілим і відображається в постійному виході авіакомпаній на місцеві та глобальні ринки і виході з них. У такому динамічному середовищі з гострою конкуренцією компаніям важко досягти та підтримувати зростання [4; 42].

Звичайне виживання є головним досягненням у галузі, яка характеризується постійними банкрутствами, злиттям і поглинанням існуючих фірм, появою нових компаній і створенням альянсів. Загалом, досягнення певного розміру ринку є необхідною умовою успіху в дуже динамічній галузі, яка характеризується безперервними та широкими структурними змінами. Таким чином, отримання більшої частки ринку на основі конкурентоспроможності вартості та конкурентоспроможності продукту є головною, а не кінцевою метою авіакомпаній, щоб протистояти глобальній конкуренції [15].

На сьогоднішній день важливим є аналіз попиту та пропозиції, мотивів поведінки споживачів і конкурентів на світовому ринку авіаційних перевезень, форм і каналів збуту продукції, форм та рівнів конкуренції, способів просування послуг авіап перевезень пасажирів і вантажів, можливості введення інтенсивних технологій не лише авіакомпаній, а й взагалі будь-яких компаній, адже план просування та розвитку будь-якого підприємства загалом однаковий. У загальному вигляді



технологія процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю авіакомпанії містить такі стадії (рис. 1.5.):

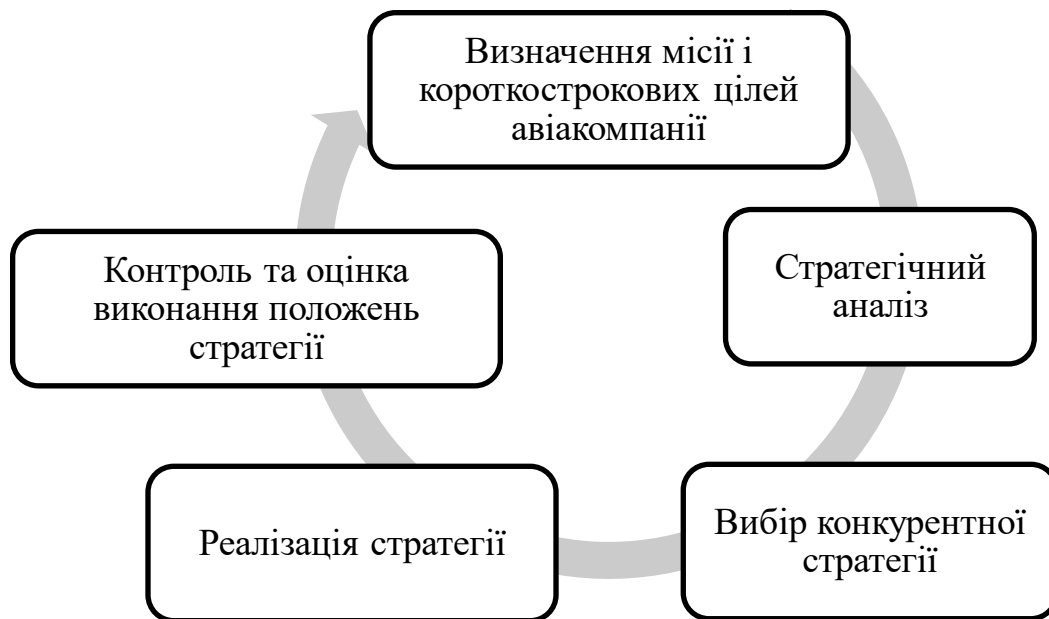


Рис. 1.5. Стадії стратегічного управління конкурентоспроможністю авіакомпанії.

Примітка. Складено автором за даними Побережна Л.М. Теоретичні засади формування конкурентоспроможності авіакомпанії на міжнародному ринку // Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: Монографія / За редакцією Ареш'євої О.В. – К.: ФОП Маслаков, 2019. – С. 308-320.

Визначення місії і короткострокових цілей авіакомпанії включає усвідомлення проблем, розробка стратегічного бачення і місії, встановлення оптимальної сукупності збалансованих цілей.

На стадії стратегічного аналізу використовується технологія стратегічного аналізу, яка включає оцінку, аналіз потенціалу, позиції та конкурентну перевагу організації, і вплив факторів зовнішнього середовища авіакомпанії.

Вибір стратегії розвитку полягає в підготовці переліку конкурентних стратегій і у виборі кращої альтернативи залежно від ситуації.

Стадія реалізації стратегії передбачає організаційні заходи щодо реалізації обраної стратегії: розробка проекту і плану, реструктуризація, формування культури

та організаційної структури відповідно до обраної стратегії [14, с. 452].

Контроль та оцінка виконання положень стратегії полягає в контролі стратегічного процесу, а також в оцінці виконання дій та внесенні коректив. Як відомо, основою стратегічного управління конкурентоспроможністю авіакомпанії є стратегія, що включає низку взаємопов'язаних конкретних положень, які можуть стосуватися будь-якої сфери діяльності авіакомпанії.

Для досягнення визначених цілей перед авіакомпанією її конкурентна стратегія має відповідати наступним вимогам:

- логічність – обґрунтування чому має застосовуватися саме така стратегія та аналіз всіх факторів середовища [8, с.12];

- результативність – вміння вирішити будь-які завдання, орієнтуючись на довгостроковість;

- стійкість – можливість у визначений час реалізувати заплановане, навіть якщо відбуваються певні зміни;

- гнучкість – можливість пристосуватись до мінливого середовища;

- узгодженість – взаємозв'язок всіх стратегій, які реалізуються авіакомпанією у певний проміжок часу, для забезпечення їх безконфліктності, взаємна підтримка стратегій;

- економічність – максимізація прибутку та мінімізація витрат;

- конкретність – чіткість і зрозумілість стратегії для всього персоналу авіакомпанії;

- актуальність – вміння відповідати поточному стану, певним умовам об'єктивної необхідності авіакомпанії;

- реалістичність – досяжність цілей авіакомпанії.

Розподіл ресурсів, який формує та посилює конкурентний потенціал авіакомпанії, є основою для визначення ключових стратегій, що гарантують економічне зростання авіакомпанії (див. Рис. 1.6.):

### Інноваційна стратегія

- зумовлена зміною важливості факторів для прискорення економічного зростання і базується на можливості використання факторів інноваційного розвитку авіакомпанії

### Стратегія «лідерство та якість»

- передбачає швидке просування авіаперевезень до вигідних ніш світового, національного, міжрегіонального авіаційного ринку

### Стратегія «низьких витрат»

- спрямована на досягнення великих обсягів виробництва повітряних послуг на внутрішньому та закордонних авіаційних ринках та оптимізацію використання дешевих ресурсів на різних територіальних авіаційних ринках

### Стратегія «глобальної конкурентоспроможності»

- виникла в умовах гіперконкуренції та базується на активізації факторів виробництва авіаційних послуг

Рис. 1.6. Основні конкурентні стратегії авіакомпаній.

Примітка. Побудовано автором за даними Skrupnyk N., Sydorenko K. The main components of the formation of a modern innovation base of competitiveness in the context of globalization transformations. // Бізнес-Інформ. – 2019. – №4. – С. 115-123. – DOI 10.32983/2222-4459-2019-4-115-123.

Вибір та оцінка стратегій підвищення міжнародної конкурентоспроможності авіакомпанії повинні базуватися на визначенні співвідношення між наявним потенціалом та рівнем його використання в даний момент часу за двома групами факторів та можливими напрямками тактичного і стратегічного розвитку авіакомпаній. Вибір та оцінка конкурентних стратегій на основі інноваційних факторів дозволяє визначити прогнозоване співвідношення зміни макроекономічних показників економічного зростання на міжнародному ринку повітряних перевезень.

На додаток до загальних бізнес-стратегій авіакомпаній, ринкові структури країн, де розташовані авіакомпанії, значною мірою формують їх національну, регіональну та глобальну конкурентоспроможність. Відносини між авіакомпаніями та ринковими умовами їхніх відповідних країн є взаємозалежними, подібно до

відносин між авіакомпаніями та економікою в цілому. Діяльність авіакомпаній вважається передумовою соціально-економічного розвитку багатьох країн та їхніх окремих галузей.

## **Висновки до розділу 1**

На сьогоднішній день повітряний транспорт створює сприятливі умови для поглиблення інтеграційних процесів, гарантуючи вільне переміщення пасажирів і вантажів, стимулює залучення країн у міжнародну торгівлю та є одним з базових елементів соціального й економічного зростання національних економік. При чому, враховуючи важливість впливу стану авіатранспортної системи країн на їх добробут, уряди країн наголошують на необхідності створення ефективної конкурентної транспортної інфраструктури, водночас підвищення міжнародної конкурентоспроможності авіаційного бізнесу є одним із основних завдань економічної політики багатьох країн.

Встановлено, що всі рівні конкурентоспроможності (рівень підприємств, регіональний та глобальний рівні) мають тісний взаємозв'язок та взаємовплив в глобальному контексті. У свою чергу, конкурентоспроможність авіакомпаній як суб'єкта ринкових відносин визначається наступними основними групами факторів: на макроекономічному рівні – це конкурентоспроможність країн; на галузевому рівні – конкурентоспроможність галузі; на мікрорівні – факторами, що характеризують власний потенціал авіакомпаній та місце на ринку повітряних перевезень.

Грунтовне дослідження наукових підходів до сутності та особливостей міжнародної конкурентоспроможності авіакомпаній дає можливість виокремити ключові детермінанти, які впливають на забезпечення необхідної якості і рівня цін на авіаційні перевезення, доповнюючи їх макроекономічними факторами та формуючи конкурентні переваги авіакомпаній.

До першого блоку слід включити виробничі фактори (сировина, конструкція повітряних суден, технологія надання послуг з авіаперевезення), збутові (умови

транспортування, зберігання), сервісні (допомога у виборі послуг тощо).

До другого блоку слід додати: економічну політику країн, законодавчу базу, фінансову систему, стратегію зовнішньоекономічного розвитку, рівень науково-технічного прогресу, рівень розвитку комп'ютерних інформаційних технологій, рівень продуктивності праці в країні тощо. Галузь авіаперевезень є висококонкурентною галуззю, яка постійно зазнає структурних змін і безперервно адаптується до змін зовнішнього середовища.

Технологія процесу стратегічного управління міжнародною конкурентоспроможністю авіакомпанії включає наступні стадії: визначення місії і короткострокових цілей авіакомпанії, стратегічний аналіз, вибір конкурентної стратегії авіакомпанії, реалізація стратегії, контроль та оцінка виконання положень стратегії. Для досягнення визначених цілей конкурентна стратегія авіакомпанії має відповідати наступним вимогам: логічність, результативність, стійкість, гнучкість, узгодженість, економічність, конкретність, актуальність, реалістичність.

Основними ж конкурентними стратегіями авіакомпаній на міжнародних ринках авіаційних перевезень є: інноваційна стратегія (зумовлена зміною важливості факторів для прискорення економічного зростання і базується на можливості використання факторів інноваційного розвитку авіакомпанії); стратегія «лідерство та якість» (передбачає швидке просування авіаперевезень до вигідних ніш світового, національного, міжрегіонального авіаційного ринку); стратегія «низьких витрат» (спрямована на досягнення великих обсягів продукування повітряних послуг на внутрішньому та закордонних авіаційних ринках та оптимізацію використання дешевих ресурсів на різних територіальних авіаційних ринках); стратегія «глобальної конкурентоспроможності» (виникла в умовах гіперконкуренції та базується на активізації факторів виробництва авіаційних послуг). Вибір та оцінка конкурентних стратегій на основі інноваційних факторів дозволяє визначити прогнозоване співвідношення зміни макроекономічних показників економічного зростання на міжнародному ринку повітряних перевезень.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АВІАКОМПАНІЙ НА СВІТОВОМУ РИНКУ АВІАПЕРЕВЕЗЕНЬ

#### 2.1. Сучасні тенденції розвитку світового ринку авіаційних перевезень

Сучасні тенденції розвитку світового ринку авіаційних перевезень характеризуються динамічністю та нестабільністю авіаринку, включаючи вплив на обсяги перевезень пасажирів і вантажів повітряним транспортом поширення пандемії COVID-19 та політичної ситуації в країнах, воєнними діями й закриттям повітряного простору над Україною тощо.

Світова пандемія COVID-19 – це не лише криза охорони здоров'я, а й економічна, соціальна та гуманітарна криза. В межах глобальних зусиль зі стримування спалаху пандемії та захисту здоров'я людей уряди країн в усьому світі, запровадили режими повної або часткової ізоляції, закрили кордони країн, встановили суворі обмеження на поїздки та запровадили рекомендації, що застерігають від поїздок без нагальної на те потреби. Оскільки такі заходи призвели до безпрецедентного падіння попиту на авіаційні перевезення, авіація стала одним із найбільш постраждалих секторів світової економік [22].

Різке скорочення авіаперевезень викликало серйозний дефіцит ліквідності в авіаційній галузі, що наражає на небезпеку її фінансову життєздатність і ставить під загрозу мільйони робочих місць, що залежать від галузі. Усі зацікавлені сторони в авіаційній галузі, включаючи, зокрема, авіакомпанії, аеропорти, постачальників аеронавігаційного обслуговування та виробників авіаційно-космічної продукції, а також усі учасники виробничого циклу створення доданої вартості стикаються з проблемами забезпечення безперервності своєї діяльності та, можливо, свого виживання [16].

У 2020 році світовий обсяг пасажирських перевезень різко скоротився майже на 60%, що еквівалентно зменшенню кількості пасажирів приблизно на

2,7 млрд. осіб порівняно з 2019 роком (рис. 2.1.):

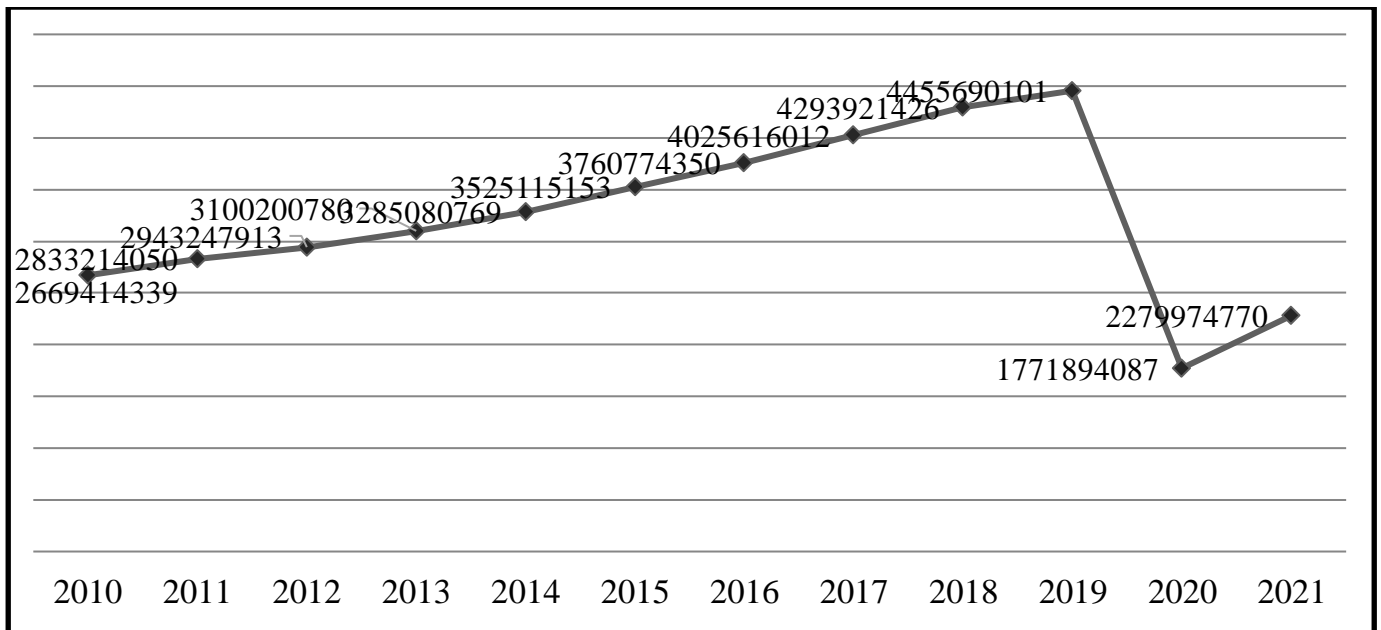


Рис. 2.1. Динаміка перевезених пасажирів повітряним транспортом, (млрд осіб).

Примітка. Побудовано автором за даними ICAO. Annual Reports of the Council [Electronic resource]. – Access: <https://www.icao.int/about-icao/Pages/annual-reports.aspx>.

За оцінками, різке зниження обсягу перевезень призведе до падіння валових експлуатаційних доходів авіакомпаній на 370 млрд. дол. США, а втрати в доходах аеропортів і аеронавігаційного обслуговування сягнуть 115 і 13 млрд. дол. США відповідно. Короткострокові прогнози показують, що галузі доведеться стикатися зі слабким попитом на перевезення протягом тривалого періоду часу [62].

Потенційне погіршення економічної життєздатності сектору в майбутньому може вплинути на баланс авіаційної екосистеми, що може мати далекосяжні наслідки для економіки на всіх рівнях загалом. Тому авіаційним компаніям необхідно терміново зробити сміливі та рішучі та кроки, спрямовані на зміцнення свого фінансового стану та зменшення наслідків величезного дефіциту доходів. Не менш важливо, щоб уряди країн вжили належних заходів для стабілізації та підтримки авіаційної галузі, що перебуває у важкому фінансовому становищі, з тим, щоб авіація могла й надалі відігравати ключову роль у забезпеченні зв'язаності

повітряних сполучень, стимулюванні національної економіки та створенні робочих місць, а також сприяти загальному підйому економіки [62].

У 2022 році обмеження на подорожі, пов'язані з COVID-19, було знято ще більше, хоча авіація та світова економіка продовжували стикатися зі значними проблемами. Відновлення спалахів COVID-19 в деяких економіках, зокрема в Китаї, призвело до сплеску нових хвиль карантину. Вторгнення Росії в Україну призвело до перебоїв у постачанні продовольства та енергоресурсів, що призвело до зростання споживчих цін та посилення інфляційного тиску, який виник під час пандемії [55]. Щоб побороти постійну високу інфляцію, центральні банки швидко підвищили процентні ставки, що призвело до жорсткості глобальних фінансових ринків і посилення тиску на високі рівні боргу [60].

Незважаючи на ці проблеми, загальна інфляція знизилася, відображаючи деякі бажані наслідки підвищення відсоткових ставок. Рівень безробіття в країнах ОЕСР також залишався низьким і становив 4,9%, що свідчить про стабільний ринок праці та високу купівельну спроможність [6; 61].

У 2023 році обмеження на поїздки зменшилися і економіка Китаю показала ознаки відновлення після закінчення заходів щодо нульового поширення COVID-19 разом зі скасуванням більшості вимог щодо тестування для іноземних мандрівників [7]. Очікується, що події в Китаї підвищать попит на авіаперевезення в усьому світі та полегшать перебої в ланцюжках поставок. Темпи зростання світового ВВП у 2022 році оцінюються на рівні 3,4 %, а прогнозовані темпи зростання в 2,8 % на 2023 рік вказують на продовження зростання, хоча й більш помірними темпами [49; 61].

Після вторгнення Росії в Україну в лютому 2022 року ціна на сирю нафту вперше за десятиліття перевищила 120 доларів США за барель [56]. Попит на авіаперевезення продовжував відновлюватися протягом того самого періоду, що збільшило попит на авіаційне пальне, а потужності нафтопереробних заводів залишалися обмеженими. Це збільшило різницю між ціною на сирю нафту та ціною на авіаційне пальне до історичних максимумів понад 60 доларів за барель влітку 2022 року [26]. Хоча ціни на нафту знизилися з піку, вони залишаються на підвищених рівнях (див. Рис. 2.2.):



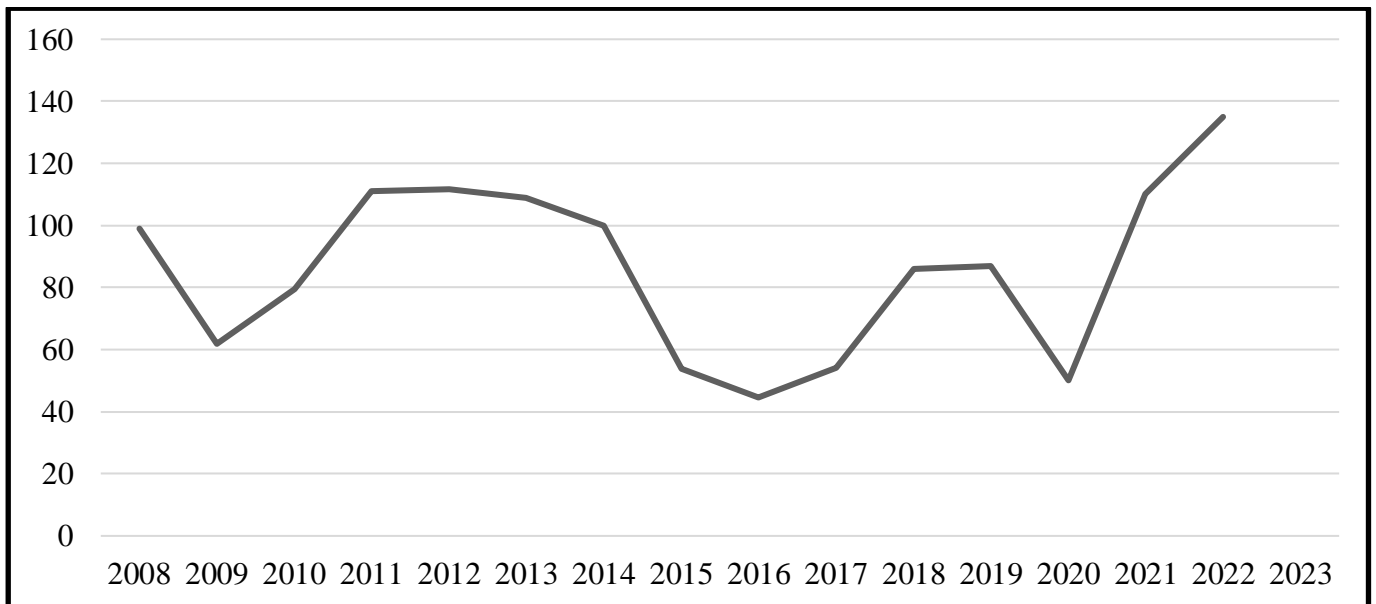


Рис. 2.2. Ціна на нафту марки Brent, (дол. США / барель).

Примітка. Побудовано автором за даними IATA. Annual Review 2023 [Electronic resource]. – Access: <https://www.iata.org/contentassets/c81222d96c9a4e0bb4ff6ced0126f0bb/annual-review-2023.pdf>.

Авіакомпанії продовжують коригувати свої операційні стратегії та інвестувати в нові літаки, щоб покращити паливну ефективність і зменшити свій вуглецевий слід. Проте зростання витрат на оплату праці та матеріально-технічних ресурсів разом із вищими відсотковими ставками продовжує створювати значні проблеми для прибутковості галузі. Помірні показники світової економіки можуть зменшити попит на нафту, але баланс ризиків для галузі спотворений у бік зниження [61].

Відновлення глобального пасажиропотоку прискорюється. У 2022 році багато країн продовжували пом'якшувати обмеження на подорожі, що призвело до зменшення жорсткості політики в глобальному масштабі [57]. На фоні цього розвитку кількість авіапасажирів у всьому світі продовжувала зростати та наблизилася до рівня до пандемії, демонструючи бажання мандрівників знову літати. Тим не менш, відновлення міжнародних авіаперевезень все ще стримувалося нескоординованою політикою та тривалими обмеженнями на різних ринках [46].

Загальногалузевий дохід від виконаних пасажиро-кілометрів (РПК) значно зріс з 41,7 % у 2019 у 2021 році до 68,5 % у 2022 році. Зростання міжнародних виконаних пасажиро-кілометрів сприяло більшій частині відновлення у 2022 році, оскільки внутрішній трафік у всьому світі пережив раніше відновлення та

повільніше зростання з тих пір у другій половині 2021 року. У першому кварталі 2023 року відновлення прискорилося, оскільки Китай відновив свою економіку. У березні 2023 року загальна кількість виконаних пасажиро-кілометрів досягла 88,0 % від рівня 2019 року, що є значним покращенням і значною мірою пояснюється подіями на внутрішніх ринках країн [61].

Відновлення міжнародних перевезень наздогнало внутрішній авіаринок у 2022 році. Під час пандемії обмеження на подорожі найбільше вплинули на кількість пасажирів у міжнародних сполученнях. Згодом міжнародні перевезення відновлювалися повільніше, ніж внутрішні подорожі, які пропонували мандрівникам більше впевненості та менше обмежень [30].

Поступове відкриття туристичних ринків у всьому світі було підтримано розповсюдженням вакцин і доказами неефективності обмежень на подорожі в боротьбі з вірусом COVID-19. У 2022 році пом'якшення політики подорожей значно покращило міжнародні пасажиропотоки, зокрема в Азійсько-Тихоокеанському регіоні [24; 47], (див. Рис. 2.3.).

Хоча на початку 2022 року міжнародні пасажирські перевезення зіткнулися з невдачами через обмеження на подорожі, бажання пасажирів подорожувати було продемонстровано в усьому світі швидким збільшенням кількості пасажиро-кілометрів (РПК) у міжнародному доході, коли б і де б не знімалися обмеження на подорожі. У 2022 році міжнародний трафік почав наздоганяти внутрішній, збільшившись з 24,6 % до пандемічного рівня у 2021 році до 62,1 % у 2022 році [61].

Відновлення міжнародних перевезень продовжувалося в першому кварталі 2023 року і в березні 2023 року досягло 81,6% від рівня березня 2019 року.

Нерівномірне відновлення в регіонах триває. Відображаючи суперечливі рівні контролю вірусів і спалахів, регіони зіткнулися з різними результатами зростання трафіку в 2022 році та на початку 2023 року. Примітно, що в Азійсько-Тихоокеанському регіоні міжнародний трафік відставав від інших регіонів і досяг суттєвого прогресу лише починаючи з березня 2022 року, коли побоювання, пов'язані з варіантом Omicron, вщухли.

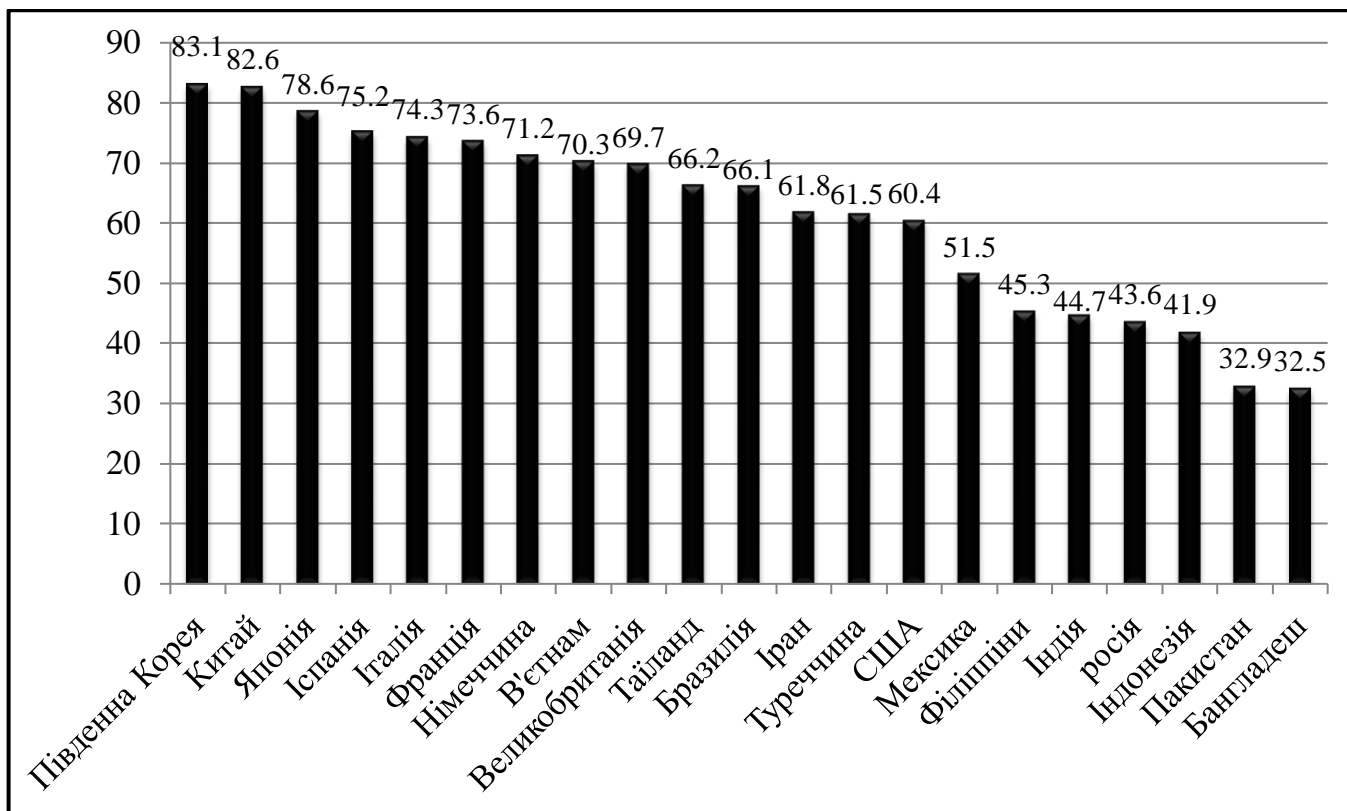


Рис. 2.3. Країни світу із найвищим відсотком повної вакцинації населення, 2022 рік, (%).

Примітка. Побудовано автором за даними IATA. Annual Review 2023 [Electronic resource]. – Access: <https://www.iata.org/contentassets/c81222d96c9a4e0bb4ff6ced0126f0bb/annual-review-2023.pdf>.

Маршрути, що з'єднують різні регіони з Америкою, призвели до відновлення міжнародних пасажиро-кілометрів. Через повільне відкриття Китаю та Японії рух на маршрутах між Азійсько-Тихоокеанським регіоном та рештою світу відновлюється повільніше, ніж на інших основних маршрутах (див. Рис. 2.4.).

Міжнародні виконані пасажиро-кілометри Китаю відновлювалися значно повільніше порівняно з відновленням трафіку в інших країнах Азійсько-Тихоокеанського регіону. Очікується, що повторне відкриття Китаю прискорить відновлення в регіоні, оскільки деякі ринки з і до Китаю були одними з найбільших міжнародних ринків у 2019 році [31].

Війна, що триває в Україні, продовжує впливати на міжнародні операції через закриття повітряного простору та перенаправлення трафіку. Закриття російського повітряного простору вплинуло на авіакомпанії з майже 40 країн, причому

найбільше постраждали ринки Європи-Азії та Азії-Північної Америки. Оскільки закриття повітряного простору вимагало перенаправлення або скасування рейсів, це мало прямий вплив на виконані пасажиро-кілометри [16].

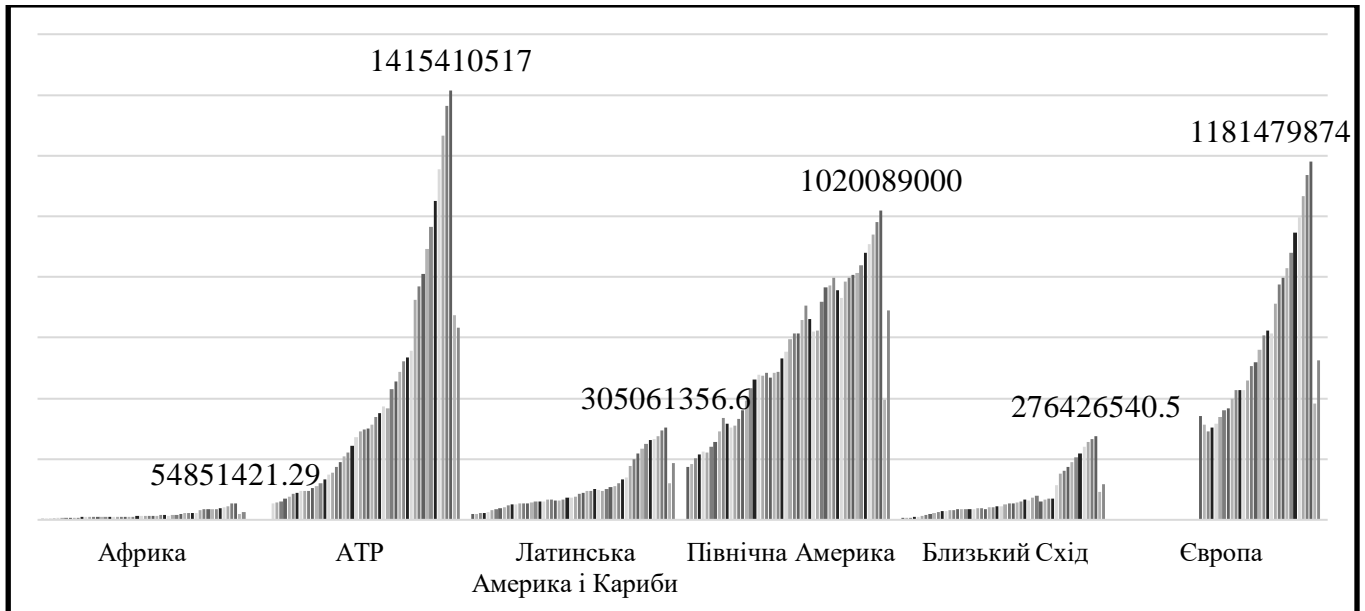


Рис. 2.4. Динаміка перевезених пасажирів повітряним транспортом за регіонами світової економіки (значення наведені за 2019 рік), (тис. пас.).

Примітка. Розраховано автором за даними ICAO. Annual Reports of the Council [Electronic resource]. – Access: <https://www.icao.int/about-icao/Pages/annual-reports.aspx>.

Підкреслюючи різні тенденції, які спостерігаються в регіонах, внутрішній трафік швидко відновився в більшості регіонів авіакомпаній, але темпи зростання були нестабільними. У 2022 році авіакомпанії з Європи, Латинської Америки та Близького Сходу перевищили показники 2019 року. До кінця 2022 року національні пасажиро-кілометри у всій галузі були в межах 20 % від повного відновлення [61].

Після швидкого відновлення внутрішнього трафіку в Китаї внутрішні пасажиро-кілометри, які виконують авіакомпанії Азійсько-Тихоокеанського регіону, значно зросли та наздогнали перевізників, зареєстрованих в інших регіонах. Це призвело до стрімкого відновлення загального внутрішнього авіаринку, який підскочив з 80,5 % від рівня 2019 року в грудні 2022 року до 98,9 % у березні 2023 року за виконаними пасажиро-кілометрами.

У свою чергу, попит на авіап перевезення вантажів характеризувався скороченням. Після виняткових показників у 2021 році попит на вантажні повітряні перевезення впав на 8,0 % у 2022 році через низку проблем протягом року (рис. 2.5.). Інфляція сягла історичного максимуму, обмеживши купівельну спроможність домогосподарств і скоротивши торгівлю, а триваюча війна в Україні ще більше порушила торгові потоки. Незвичайна сила долара США також зробила певні товари дорожчими в національній валюті.

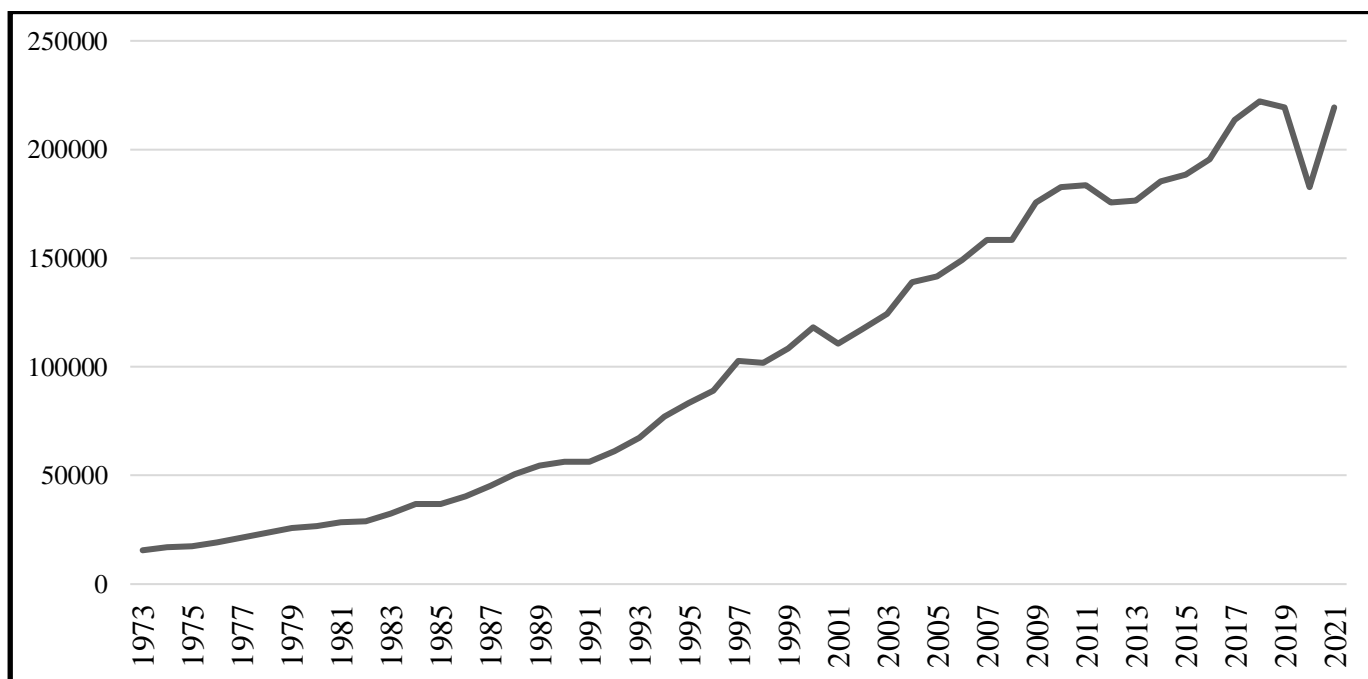


Рис. 2.5. Динаміка перевезень вантажів повітряним транспортом,  
(млн. тонно-км).

Примітка. Побудовано автором за даними ICAO. Annual Reports of the Council [Electronic resource].  
– Access: <https://www.icao.int/about-icao/Pages/annual-reports.aspx>.

Порівняно з періодом до пандемії тонно-кілометри галузевих вантажів у 2022 році були близькі до рівня 2019 року, скоротившись на 1,6%. Північна Америка та Африка були єдиними регіонами, де тонно-кілометри перевищували рівень 2019 року протягом року. Авіакомпанії в Латинській Америці відновилися після тривалих процесів реструктуризації в 2021 році, а їхній вантажопотік наразі близький до рівня до пандемії (див. Рис. 2.6.):

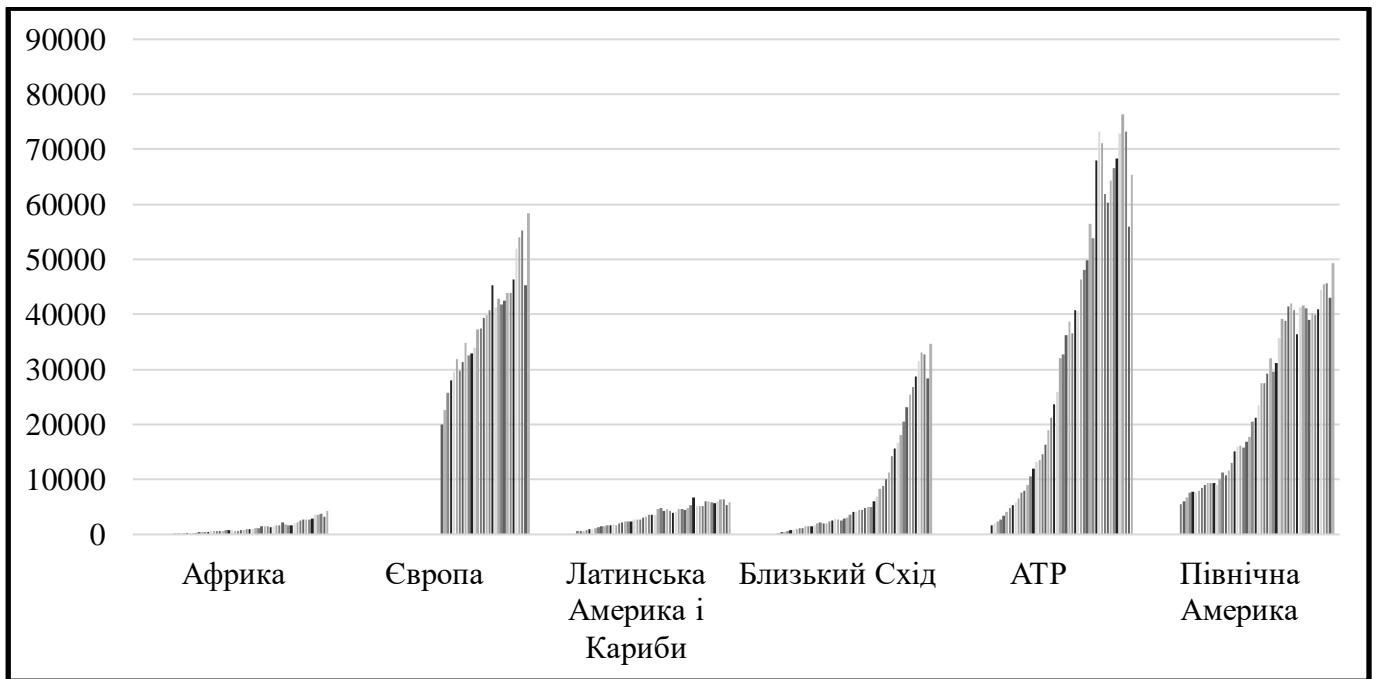


Рис. 2.6. Динаміка перевезень вантажів повітряним транспортом за регіонами світової економіки, (млн. тонно-км).

Примітка. Побудовано автором за даними ICAO. Annual Reports of the Council [Electronic resource]. – Access: <https://www.icao.int/about-icao/Pages/annual-reports.aspx>.

Зростання світової торгівлі перевищило попит на вантажні повітряні перевезення. Світова торгівля товарами продовжувала зростати з січня по жовтень 2022 року, хоча й повільнішими темпами, ніж у 2021 році. На відміну від цього, у вантажних повітряних перевезеннях виконані тонно-кілометри продовжували скорочення дванадцять місяців поспіль, починаючи з березня 2022 року, що свідчить про те, що зростання світової торгівлі принесло більше переваг морському транспорту, ніж повітряному. Оскільки попит на товари зменшився порівняно з попереднім роком, підприємства відчували менший тиск на запаси для виконання замовлень, що зменшило потребу у використанні авіатранспорту для швидкого поповнення запасів [20].

Зменшення коефіцієнтів завантаження вантажів чинить тиск на вантажопідйомність. Через збільшення пропускної здатності та зниження попиту коефіцієнти завантаження вантажів повернулися до свого діапазону до поширення COVID-19. Збільшення місткості повітряних вантажів значною мірою було зумовлене відновленням місткості пасажирських літаків із травня 2021 року, тоді як

місткість спеціалізованих вантажних суден зменшувалася з грудня 2021 року.

Таким чином, хоча в грудні 2021 року обсяги авіап перевезень вантажів сягнули історичного максимуму, протягом більшої частини 2022 року вони почали падати. Показники все ще перевищують рівень до COVID-19. Але враховуючи, що коефіцієнти завантаження повітряних суден повернулися до свого нормального діапазону, тенденція до скорочення авіап перевезень може продовжуватися у 2023 році.

## **2.2. Дослідження конкурентоспроможності авіакомпаній на світовому ринку авіап перевезень**

Загальний стан світового ринку авіаційних перевезень вказує, що змішані показники пасажирських і вантажних перевезень спостерігалися у 2022 році. Фінансовий стан авіакомпаній швидко відновлюється після значного дефіциту, який спостерігався у 2020 році.

Однак показники ринків пасажирських і вантажних перевезень повітряним транспортом у 2022 році були неоднозначними. Доходи від пасажирських авіап перевезень зросли приблизно на 80 %, завдяки більшій прибутковості та відновленню обсягів міжнародних пасажирських перевезень. Водночас очікується, що дохід від вантажоперевезень зменшиться через падіння обсягів вантажів і незважаючи на збільшення виручки від вантажів. Як для пасажирських, так і для вантажних авіап перевезень різниця між досягнутим коефіцієнтом завантаження повітряних суден та необхідним коефіцієнтом завантаження для беззбитковості зменшується, і повернення до прибутковості вже на горизонті [59].

Авіакомпанії відчували значне зростання витрат у 2022 році. Головним фактором, що цьому сприяє, є війна в Україні, яка призвела до різкого зростання світових цін на сировину. Підвищення курсу долара США та вищі відсоткові ставки також сприяли збільшенню витрат авіакомпаній, тоді як зростання витрат на оплату праці та інших витрат на деяких ринках створює додаткові проблеми для прибутковості галузі. Хоча очікується, що ціни на нафту скоротяться порівняно з

2022 роком, вони, ймовірно, залишаться високими у 2023 році. Тому пильність щодо витрат, включаючи стратегії продовження підвищення ефективності використання пального, буде критично важливою для галузі [61].

Загальний дохід від пасажирських і вантажних перевезень для авіакомпаній досяг 60 % рівня до пандемії до кінця 2021 року та 87 % до кінця 2022 року. При загальному доході близько 780 мільярдів доларів США це означає невелику маржу в 0,6 % або всього один долар на одного пасажира [61].

У 2022 році фінансовий стан авіакомпаній покращився в усіх регіонах, причому лідирують перевізники Північної Америки. За оцінками, чистий прибуток у 2022 році отримали лише північноамериканські авіакомпанії, хоча авіакомпанії з Європи та Близького Сходу не відставали.

Після значних чистих збитків у розмірі майже 140 мільярдів доларів США у 2020 році, збитки галузі скоротилися приблизно до 40 мільярдів доларів США у 2021 році. Це відновлення продовжилось у 2022 році, коли чисті збитки ще більше зменшилися до передбачуваних 7 мільярдів доларів США [61].

На початку пандемії авіаційна галузь зазнала суттєвого зниження рентабельності інвестованого капіталу (ROIC). Однак протягом останніх двох років рентабельність інвестованого капіталу стабільно відновлюється. Одночасно з відродженням рентабельності інвестованого капіталу авіакомпаній після пандемії поставки літаків стрімко зростають, до кінця 2022 року було поставлено 1270 літаків. Ця тенденція підкреслює стійку впевненість і стійкість авіаційної галузі.

Останніми роками конкуренція між авіакомпаніями в усьому світі посилилася. Це призвело до поширення веб-агентств на споживчому ринку. Компанії в одному секторі конкурують за допомогою тарифів на авіаквитки та обмежень на бронювання, тоді як компанії в іншому секторі конкурують за допомогою якості обслуговування та задоволеності клієнтів. Кількість досліджень якості обслуговування в авіакомпаніях та задоволеності клієнтів продовжує зростати. Це пов'язано з тим, що надання високоякісних послуг вважається запорукою конкурентоспроможності авіакомпаній і необхідною умовою їхнього виживання



серед найбільш конкурентоспроможних авіакомпаній світу. Тому якість обслуговування має вирішальне значення для авіакомпаній по всьому світу і може бути джерелом конкурентної переваги.

До конкурентних переваг світових авіаперевізників відноситься (рис. 2.7.):

#### Якість обслуговування

- характер якості послуг авіаперевезень змінюється, особливо коли мова йде про кількість й обсяги послуг, де велика ймовірність того, що обсяги є унікальними та специфічними для кожної галузі. Насьогодні користується попитом п'ятивимірний інструмент (відчутність, надійність, чуйність, впевненість та співчуття), відомий як SERVQUAL

#### Справедливість цін

- це судження та емоції споживачів щодо невідповідності між цінами різних продавців. Широке розмаїття цін, пропоноване авіакомпаніями, може спричинити несправедливість, коли клієнти сприйматимуть за справедливу ціну нижчу ціну. Такий стан клієнтів надає перевагу, оскільки відповідає власним особистим очікуванням. Це вважається справедливим на особистій основі. Однак ціна вважатиметься несправедливою, якщо вона не відповідає очікуванням клієнтів. Клієнти очікують, що запропонована ціна відповідає соціальним нормам, рівності та потребам

#### Задоволеність клієнтів

- Різниця в інтересах пасажирів спричиняє різницю в тому, як вони формують судження про задоволення. З іншого боку, задоволеність споживачів можна визначити як досвід після споживання, який порівнює сприйману та очікувану якість. Можна виміряти задоволеність споживачів як окремий предмет, виміряти загальні почуття клієнтів щодо товару чи послуги або виміряти задоволення, використовуючи деякі елементи: задоволення від обслуговування, задоволення очікувань та задоволення від досвіду

#### Довіра

- Довіра клієнтів є необхідною у все більш конкурентоспроможній галузі авіаперевезень. Довіра будується поступово завдяки постійній взаємодії; ці взаємодії, у свою чергу, впливають на довіру споживачів до компанії. Налагоджуючи взаємодію з клієнтами, рідше виникають труднощі в розумінні та прогнозуванні їх бажань

Рис. 2.7. Ключові конкурентні переваги світових авіаперевізників.

Примітка. Побудовано автором за даними Побережна Л.М. Теоретичні засади формування конкурентоспроможності авіакомпанії на міжнародному ринку // Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: Монографія / За редакцією Ареф'євої О.В. – К.: ФОП Маслаков, 2019. – С. 308-320.

Британська рейтингова агенція Skytrax, що займається моніторингом повітряних перевезень та послуг авіакомпаній, оголосила рейтинги найкращих авіакомпаній світу на щорічній церемонії лауреатів премії World Airline Awards [70].

Будучи найбільшим у світі щорічним каталізатором рівня задоволеності пасажирів авіакомпаніями, воно не обмежується авіакомпаніями-учасниками чи попередньо обраними авіакомпаніями, і будь-яка авіакомпанія світу може бути

номінована. Опитування спрямоване на те, щоб споживачі послуг авіакомпаній зробили власний особистий вибір щодо того, яку авіакомпанію вони вважають найкращою, підкреслюючи бренд як Passenger's Choice Awards. Щоб виправити будь-які оманливі коментарі третіх сторін, оцінка співвідношення ціни та якості завжди була складовою в опитуванні (рис. 2.8.):

ПЕРСОНАЛ НА БОРТУ ЛІТАКА	ОБСЛУГОВУВАННЯ В АЕРОПОРТІ	СЕРВІС НА БОРТУ ЛІТАКА
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Допомога при посадці</li> <li>• Привітність обслуговування</li> <li>• Обслуговування уважність/оперативність</li> <li>• Знання мов персоналу</li> <li>• Ефективність обслуговування</li> <li>• Наявність салону через рейс</li> <li>• Інформація в салоні літака</li> <li>• Допомога сім'ям</li> <li>• Навички вирішення проблем</li> <li>• Ставлення персоналу</li> <li>• Послідовність обслуговування персоналу</li> <li>• Догляд за персоналом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сайт авіакомпанії</li> <li>• Онлайн бронювання</li> <li>• Онлайн-реєстрація</li> <li>• Політика щодо багажу</li> <li>• Квитки в аеропорті</li> <li>• Самостійна реєстрація</li> <li>• Процедури перед посадкою</li> <li>• Ефективність посадки</li> <li>• Персонал аеропорту: привітність та оперативність</li> <li>• Зал очікування авіакомпанії</li> <li>• Послуги трансферу</li> <li>• Послуги по прибуттю</li> <li>• Доставка багажу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Комфорт та чистота салону</li> <li>• Чистота туалету</li> <li>• Освітлення кабіни / атмосфера</li> <li>• Температура салону</li> <li>• Матеріали для читання</li> <li>• Wi-Fi у кабіні та підключення</li> <li>• Якість страв</li> <li>• Кількість їжі</li> <li>• Підбір страв</li> <li>• Стандарт / вибір напоїв</li> <li>• Співвідношення ціни та якості</li> </ul>

Рис. 2.8. Конкурентні переваги послуг авіакомпаній (за методологією Skytrax).

Примітка. Побудовано автором за даними World Airline Awards. Awards Methodology [Electronic resource]. – Access: <https://www.worldairlineawards.com/awards-methodology/>.

Так, Qatar Airways визнано найкращою авіакомпанією світу на церемонії нагородження World Airline Awards 2022, де Singapore Airlines посіла 2-е місце, а Emirates – 3-тє.

Розглянемо 10 найкращих авіакомпаній світу 2022 року, за які проголосували мандрівники з усього світу (див. Рис. 2.9.):

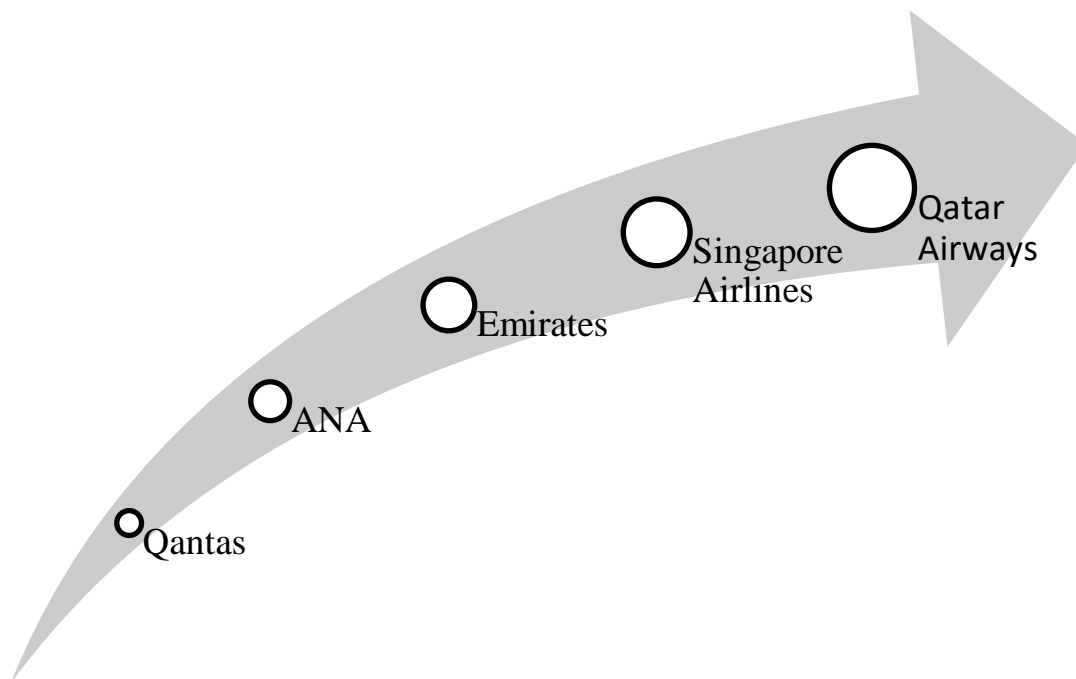


Рис. 2.9. Світові лідери за міжнародною конкурентоспроможністю авіакомпаній.

Примітка. Побудовано автором за матеріалами World Airline Awards. World's Top 10 Airlines of 2022 [Electronic resource]. – Access: <https://www.worldairlineawards.com/worlds-top-10-airlines-2022/>.

1. Qatar Airways — національна авіакомпанія Катару. Базується в Досі, бортовий продукт авіакомпанії, що встановлює моду, зосереджується на: комфорті, вишуканій кухні, найновіших аудіо- та відеорозвагах у польоті, відзначеному нагородами обслуговуванні та сучасному парку літаків у середньому близько 5 років. Qatar Airways обслуговує понад 150 ключових напрямків для бізнесу та відпочинку по всьому світу, маючи флот із понад 200 повітряних суден. Авіакомпанія літає до Австралії, Азії, Європи, Близького Сходу, Африки, Північної та Південної Америки[72].

2. Успіх Singapore Airlines зумовлений відданістю авіакомпанії обслуговуванню клієнтів. Бортові меню в усіх класах обслуговування пропонують вишукані страви, створені групою всесвітньо відомих шеф-кухарів, і всі клієнти можуть насолоджуватися найсучаснішою бортовою системою розваг перевізника, яка пропонує широкий вибір фільмів, музики та ігри. Разом зі своїм підрозділом бюджетного авіаперевізника Scoot, Singapore Airlines керує флотом із понад 180 повітряних суден із загальною мережею пасажирських перевезень, яка охоплює

понад 110 напрямків.

3. Emirates з'єднує світ з глобальним центром у Дубаї та через нього. Авіакомпанія Emirates керує сучасними, ефективними та комфортними повітряними суднами, а культурно різноманітна робоча сила щодня надає відзначені нагородами послуги клієнтам на шести континентах. Поточний флот Emirates складається з 262 повітряних суден, а авіакомпанія обслуговує 152 напрямки. У 2020 році Emirates була найбільшою міжнародною авіакомпанією, коли галузь оговталася від пандемії COVID-19, перевізши 15,8 мільйони пасажирів [72].

4. ANA була заснована в 1952 році двома вертольотами і стала найбільшою авіакомпанією в Японії, а також однією з найбільш значущих авіакомпаній в Азії, обслуговуючи 82 міжнародні маршрути та 118 внутрішніх маршрутів. ANA пропонує унікальну модель подвійного хаба, яка дозволяє пасажирам подорожувати до Токіо та з'єднуватися через два аеропорти столичного Токіо, Наріта та Ханеда, до різних пунктів призначення по всій Японії, а також пропонує сполучення в той же день між різними містами Північної Америки, Азії та Китаю. ANA є членом StarAlliance з 1999 року [72].

5. Спочатку зареєстрована як Queensland and Northern Territory Aerial Services Limited (QANTAS), Qantas широко вважається однією з провідних у світі авіакомпаній на великі відстані та одним із найсильніших брендів в Австралії. Qantas має репутацію передового рівня безпеки, експлуатаційної надійності, проектування та технічного обслуговування, а також обслуговування клієнтів. Основним напрямом діяльності Qantas Group є перевезення клієнтів за допомогою двох взаємодоповнюючих брендів авіакомпаній – Qantas і Jetstar. Авіакомпанії виконують регіональні, внутрішні та міжнародні рейси.

6. Japan Airlines, заснована в 1951 році, має сучасний флот із понад 230 повітряних суден. Це один із провідних авіаперевізників у світі, який приєднався до альянсу Oneworldy 2007 році. Маючи чотири головні хаби в Токіо, Осаці, Нагої та Окінаві, Japan Airlines обслуговує 95 напрямків у 20 країнах. Авіакомпанія з багатою історією та репутацією, що визначає суть традиційної японської гостинності, Japan Airlines прагне надавати гостям найвищий рівень

безпеки польотів і найвищу якість у кожному аспекті своїх послуг.

7. Заснована в 1933 році зі скромним парком із 5 літаків, член Star Alliance Turkish Airlines є авіакомпанією, яка здійснює рейси до понад 300 пунктів призначення у світі з флотом із понад 300 (пасажирських і вантажних) повітряних суден. Турецькі авіалінії з гордістю несуть турецький прапор по всьому світу, відкриваючи двері у широкий світ для своїх пасажирів. Turkish Airlines використовує слоган: «Ми літаємо в більше країн, ніж будь-яка інша авіакомпанія світу»[72].

8. Air France перетворює політ на момент справжнього задоволення від усіх своїх щоденних операцій. Air France виконує 1500 щоденних рейсів у Франції, Європі та по всьому світу. З 2004 року Air France і KLM сформували одну з провідних європейських груп в авіаційному секторі. Група AirFrance-KLM пропонує своїм клієнтам доступ до мережі, що охоплює 312 напрямків у 116 країнах, зі своїх центрів у Парижі-Шарль-де-Голль та Амстердам-Схіпхол [18].

9. Korean Air, член-засновник Sky Team, є провідною міжнародною авіакомпанією зі штаб-квартирою в Сеулі, а головний хаб розташований в аеропорту Інчхон (ICN). Основний бізнес авіакомпанії включає пасажирські, вантажні, аерокосмічні перевезення, громадське харчування та бортовий продаж. З баченням бути шановним лідером у світовому співтоваристві авіакомпаній Korean Air прагне забезпечити досконалість у польотах. Korean Air обслуговує 125 напрямків у 44 країнах із флотом із 169 повітряних суден [72].

10. Swiss International Air Lines (SWISS) є найбільшим авіаперевізником Швейцарії. SWISS є авіакомпанією преміум-класу, яка має один із найсучасніших і найефективніших у Європі парків повітряних суден, що забезпечує прямі рейси з Цюриха та Женеви, щоб підтримувати зв'язок Швейцарії з Європою та світом. Його швейцарський підрозділ World Cargo пропонує широкий спектр авіаперевезень з аеропорту до аеропорту для вантажів високої вартості, критичних за часом та інтенсивного догляду. SWISS є частиною Lufthansa Group, а також членом Star Alliance, найбільшої у світі мережі авіакомпаній.

Серед ломкості Air Asia користується постійним успіхом, отримавши звання

найкращої бюджетної авіакомпанії світу у 2022 році, а сінгапурська Scoot отримала перше місце як найкраща бюджетна авіакомпанія світу на далекі відстані. Ryanair визнано найкращою бюджетною авіакомпанією Європи.

Найкращі бюджетні авіакомпанії світу у 2022 р.[71].

1. AirAsia.
2. Scoot.
3. Southwest Airlines.
4. Ryanair.
5. Indi.Go.
6. Vueling Airlines.
7. Easy Jet.
8. Jet2.com.
9. Jetstar Airways.
10. Flynas.
11. Peach.
12. Eurowings.
13. Air Baltic.
14. Jetstar Asia.
15. Air Arabia.
16. Fly Dubai.
17. Air .Canadarouge
18. Norwegian.
19. Sky Airline.
20. Jet Smart.

Таким чином, нагорода World Airline Awards від Skytrax, яку ще називають «авіаційним Оскаром», користується великою повагою за чіткість процесу та незалежність, без зовнішнього спонсорства чи іншого впливу. Премія World Airline Awards розпочалася в 1999 році, коли Skytrax запусив своє перше глобальне щорічне дослідження задоволеності клієнтів авіакомпаній.

## Висновки до розділу 2

Сучасні тенденції розвитку світового ринку авіаційних перевезень характеризуються динамічністю та нестабільністю авіаринку, включаючи вплив на обсяги перевезень повітряним транспортом поширення пандемії COVID-19 та політичної ситуації в країнах, воєнними діями й закриттям повітряного простору над Україною тощо.

Відновлення спалахів COVID-19 у 2022 році в деяких економіках, зокрема в Китаї, призвело до сплеску нових хвиль карантину. Втручання Росії в Україну призвело до перебоїв у постачанні продовольства та енергоресурсів, що стало причиною зростання споживчих цін та посилення інфляційного тиску, який виник під час пандемії.

Різке скорочення авіаперевезень викликало серйозний дефіцит ліквідності в авіаційній галузі, що наражає на небезпеку її фінансову життєздатність і ставить під загрозу мільйони робочих місць, що залежать від галузі. Усі зацікавлені сторони в авіаційній галузі, включаючи, зокрема, авіакомпанії, аеропорти, постачальників аеронавігаційного обслуговування та виробників авіаційно-космічної продукції, а також усі учасники виробничого циклу створення доданої вартості стикаються з проблемами забезпечення безперервності своєї діяльності та, можливо, свого виживання.

Відображаючи суперечливі рівні контролю коронавірусу, регіони зіткнулися з різними результатами зростання трафіку в 2022 р. та на початку 2023 р. У I кварталі 2023 р. відновлення міжнародних пасажирських авіаперевезень продовжувалося й досягло 81,6% від рівня березня 2019 р.

Зростання світової торгівлі перевищило попит на вантажні повітряні перевезення. Однак загальні обсяги міжнародних авіаперевезень вантажів скоротилися останніми роками, що свідчить про те, що зростання світової торгівлі принесло більше переваг морському транспорту, ніж повітряному.

Останніми роками конкуренція між авіакомпаніями в усьому світі посилилася. Компанії в одному секторі конкурують за допомогою тарифів на авіаквитки та

обмежень на бронювання, тоді як компанії в іншому секторі конкурують за допомогою якості обслуговування та задоволеності клієнтів.

Ключовими конкурентними перевагами авіаперевізників є: якість обслуговування споживачів послуг авіаперевезення, справедливість цін, рівень задоволеності клієнтів, довіра клієнтів.

У 2022 році найвищі рейтингові позиції за міжнародною конкурентоспроможністю зайняли наступні авіакомпанії: Qatar Airways (Катар), лідер за останні п'ять років; Singapore Airlines (Сінгапур); авіакомпанія Emirates (ОАЕ); ANA (Японія); Qantas (Австралія); Japan Airlines (Японія); Turkish Airlines (Туреччина); Air France (Франція); Korean Air (Корея); Swiss International Air Lines (Швейцарія).



## РОЗДІЛ 3

### СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АВІАКОМПАНІЙ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ В УМОВАХ КРИЗИ

#### **3.1. Регулятивні інструменти стратегічного управління міжнародною конкурентоспроможністю авіакомпаній**

Метою регулятивних механізмів стратегічного управління міжнародною конкурентоспроможністю авіакомпаній є сприяння загальному добробуту та сталому економічному зростанню шляхом створення ринкових умов, в яких характер, якість і ціна товарів і послуг з авіаперевезення визначаються конкурентними ринковими силами.

Із поширенням процесів глобалізації та широким впровадженням ринкової економіки відбулося зростання кількості прийняття законів про конкуренцію країнами, які поступово поширювалися з розвинутих економік на інші частини світу [40]. У міру того, як лібералізація прогресує та набуває поширення у більшій кількості країн, традиційна концепція забезпечення чесної конкуренції, як правило, поступово відходить у бік застосування законів про конкуренцію, особливо у випадках, коли країни погоджуються на відкриту систему конкуренції.

Загальні закони про конкуренцію можуть бути ефективним інструментом у багатьох випадках, враховуючи відмінності в режимах конкуренції; різні етапи лібералізації між країнами та чіткою нормативною базою для міжнародного повітряного транспорту може виникнути потреба в запобіжних заходах, що стосуються конкретної авіації, щоб запобігти та усунути недобросовісну конкуренцію в міжнародному повітряному транспорті. Це може бути зроблено за допомогою узгодженого набору антиконкурентних практик, які можуть використовуватися та, за необхідності, змінюватися або доповнюватися державами як ознаки для

вжиття необхідних регуляторних дій.

Країни повинні розглянути наступні позиції як варіант для використання в угодах про повітряне сполучення (рис. 3.1.):

1. Сторони погоджуються, що наведені нижче дії авіакомпаній можуть розглядатися як можливі недобросовісні конкурентні практики, які можуть заслуговувати на більш детальне вивчення:

- встановлення тарифів і ставок на маршрутах на рівнях, які в сукупності є недостатніми для покриття витрат на надання послуг, яких вони стосуються;
- додавання надмірної потужності або частоти обслуговування;
- практика, про яку йдеться, є стійкою, а не тимчасовою;
- відповідна практика має серйозний негативний економічний ефект або завдає значної шкоди іншій авіакомпанії;
- практика, про яку йде мова, відображає явний намір або має ймовірний ефект паралізувати, виключити або витіснити іншу авіакомпанію з ринку; і
- поведінка, яка вказує на зловживання домінуючим становищем на маршруті.

2. Якщо авіаційні органи однієї Сторони вважають, що операція або операції, призначені або проведені призначеним авіапідприємством іншої Сторони, можуть становити недобросовісну конкурентну поведінку відповідно до показників, перелічених у п.1, вони можуть вимагати консультації з метою вирішення проблеми.

- будь-який такий запит супроводжується повідомленням про причини запиту.

3. Якщо Сторони не можуть вирішити проблему шляхом консультацій, будь-яка зі Сторін може застосувати механізм вирішення суперечок.

Рис. 3.1. Захисні заходи проти антиконкурентної практики

Примітка. Побудовано автором з матеріалами ICAO. Anticompetitive Behaviours [Electronic resource]. – Access: <https://www.icao.int/sustainability/Compendium/Pages/1-2-Anticompetitive-Activities.aspx>.

Відповідно до законодавства про конкуренцію можна виокремити чотири основні категорії антиконкурентної поведінки, до яких мають застосовуватися ефективні правила конкуренції та процедури перевірки, щоб зберегти добробут споживачів і забезпечити чесну конкуренцію (рис. 3.2.):

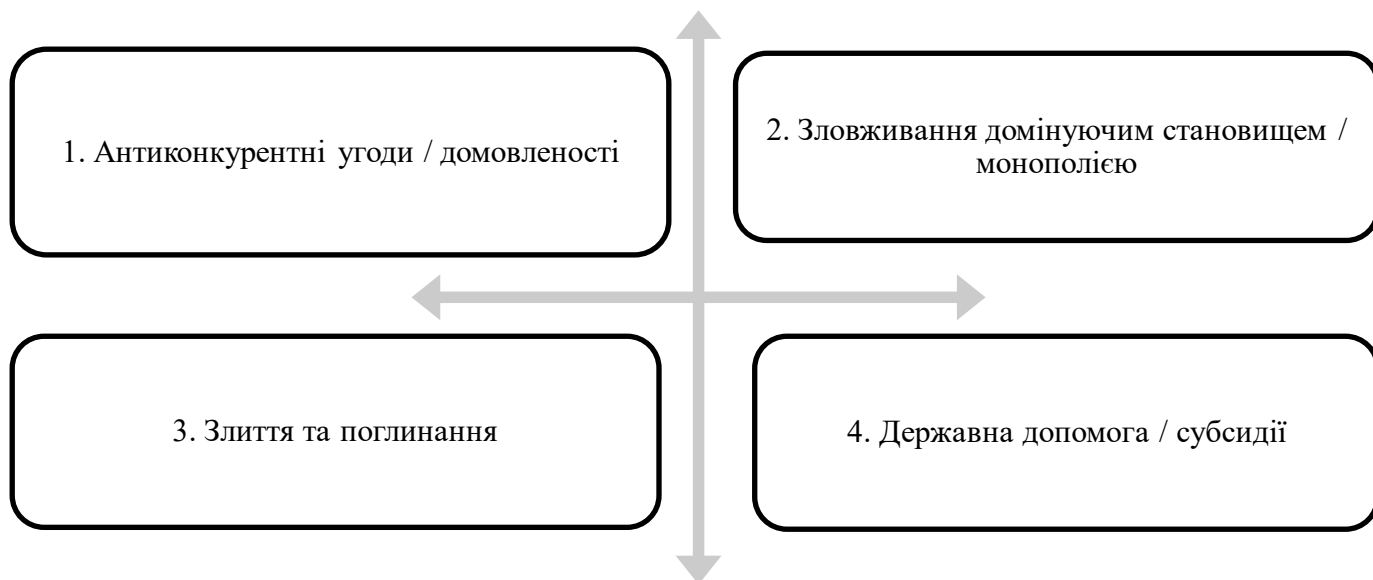


Рис. 3.2. Основні категорії антиконкурентної поведінки авіакомпаній.

Примітка. Побудовано автором з матеріалами I.CAO. Anticompetitive Behaviours [Electronic resource]. – Access: <https://www.icao.int/sustainability/Compendium/Pages/1-2-Anticompetitive-Activities.aspx>.

#### 1. Антиконтурентні угоди/домовленості.

«Жорсткі картелі» – коли авіакомпанії погоджуються не конкурувати одна з одною – є найсерйознішим порушенням законодавства про конкуренцію. Категорії поведінки, які найчастіше визначають як жорсткі картелі, включають фіксацію цін, обмеження обсягів виробництва, розподіл ринку та підтасовку ставок (подання таємних тендерів). Дедалі частіше заборона проти жорстких картелів вважається невід’ємною частиною національного законодавства про конкуренцію [58].

У секторі повітряного транспорту багато авіакомпаній вступили в комерційні відносини з іноземними/національними перевізниками, щоб мати можливість розширювати свої мережі, залишатися конкурентоспроможними та поглиблювати співпрацю в секторі, де важко здійснити повномасштабні злиття та поглинання. Такі комплексні угоди або домовленості можуть включати угоди про продаж квитків і багажу, угоди про спільне тарифікування, оренду без обслуговування та з обслуговуванням, взаємні угоди з аеропортами, код-шерінг, відносини в заблокованих місцях, спільні підприємства комп’ютерних систем бронювання, спільні офіси продажу та телефонні центри, спільні комерційні підприємства, альянси програм для часто літаючих клієнтів, координація ціноутворення та

планування, об'єднання трафіку та доходу, а віднедавна – спільні підприємства, нейтральні до металів. Такі угоди або домовленості можуть мати негативний вплив на користувачів шляхом запобігання, обмеження або спотворення конкуренції за певних умов, якщо не запроваджено відповідних механізмів контролю для запобігання цьому.

## 2. Зловживання домінуючим становищем / монополією.

Поведінку, що підпадає під зловживання домінуючим становищем/монополією, можна загалом згрупувати у дві категорії: виключаючи зловживання, які спрямовані на витіснення конкурентів з ринку; і зловживання з метою експлуатації, коли домінуюча компанія використовує свою ринкову владу проти клієнтів. Найчастіше викликають занепокоєння в секторі міжнародного повітряного транспорту, пов'язані з хижацьким ціноутворенням або демпінгом потужностей домінуючими гравцями ринку.

## 3. Злиття та поглинання.

Повномасштабні міжнародні злиття між авіакомпаніями з різних країн є відносно рідкісними, за винятком випадків, коли спеціальні домовленості дозволяють кожній авіакомпанії зберегти вимоги до національності згідно з двосторонніми угодами про повітряне сполучення, специфічними для сектора повітряного транспорту. Концентрація, досягнута шляхом злиття та поглинання, може перешкоджати ефективній конкуренції, зокрема в результаті створення або посилення домінуючої позиції. У сферах злиття авіакомпаній розроблено значну кількість правил. Існують сильні стимули з точки зору регуляторів для заохочення конвергенції та узгодженості у прийнятті рішень різними органами з питань конкуренції у сфері транскордонних злиттів і поглинань, що заохочує налагодження співпраці між органами з питань конкуренції.

## 4. Державна допомога / субсидії.

Будь-яка допомога чи субсидії, надані державою або за рахунок державних ресурсів, можуть спотворити або загрожувати спотворенню конкуренцію чи створити неефективність, приносячи користь певному(им) конкуренту(ам). З іншого боку, державна допомога/субсидії можуть бути важливим інструментом для

усунення недоліків ринку, таких як надання основних повітряних послуг громадам для підтримки економічного та соціального розвитку.

Деякі країни та регіональні організації розробили закони та нормативні акти, щоб визначити державну допомогу/субсидії, встановити правила їх використання, запровадити механізми оцінки ex ante або ex post і передбачити дії, які країни можуть вжити для протидії їхнім негативним наслідкам.

У секторі повітряного транспорту, який значною мірою виходить за рамки СОТ/ГАТС, були розроблені типові положення, що охоплюють державну допомогу/субсидії, і все більше угод про авіасполучення містять положення щодо цього питання.

На сьогодні створена та підтримується актуальна база даних, у якій ідентифікуються та узагальнюються різні закони та нормативні акти щодо конкуренції, прийняті країнами у сфері повітряного транспорту чи конкуренції загалом, і вказується державна установа, уповноважена забезпечити виконання національних законів та нормативних актів [65]. Ця невичерпна база даних була розроблена з метою забезпечення легкого та швидкого доступу до необхідної інформації.

Прагнучи гармонізувати закони та правила для полегшення регіональних і міжнародних повітряних перевезень, деякі країни вирішили укласти регіональні угоди про конкуренцію. На сьогодні створена та функціонує база даних на основі географічного розташування регіонів світової економіки [65].

Так, політика конкуренції в Європі є життєво важливою частиною внутрішнього ринку, яка спрямована на забезпечення населення Європи кращою якістю товарів і послуг за нижчими цінами шляхом застосування правил, які гарантують справедливую конкуренцію компаній між собою. Це заохочує підприємництво та ефективність, створює більш широкий вибір для споживачів і допомагає знизити ціни та покращити якість, що є причинами, чому ЄС бореться з антиконкурентною поведінкою, переглядає злиття та державну допомогу та заохочує лібералізацію.

Європейська Комісія, як виконавчий орган ЄС, забезпечує ефективне

застосування всеосяжних правил конкуренції у сферах антимонопольного законодавства та картелів, злиття та державної допомоги на правовій основі в межах Договору про функціонування Європейського Союзу (TFEU) і Протоколу №27 про внутрішній ринок і конкуренцію, підтримання інструментів конкуренції у відповідності з розвитком ринку, а також сприяння культурі конкуренції в ЄС і в усьому світі.

Правила ЄС щодо конкуренції, які особливо застосовуються до сектору повітряного транспорту на внутрішньому ринку, містяться в Регламенті ЄС №1008/2008 Європейського Парламенту та Ради ЄС про загальні правила функціонування повітряних перевезень у Співтоваристві.

Регулювання конкуренції в Азійсько-Тихоокеанському регіоні прогресує на субрегіональному рівні, головним органом якого є Асоціація країн Південно-Східної Азії (АСЕАН), а також на національному рівні інших країн.

Багатостороння угода АСЕАН про повітряне сполучення, підписана в 2009 році, сприяє чесним і рівним можливостям для конкуренції, захисту від антиконкурентної практики, включаючи хижацьке ціноутворення, демпінг потужностей, зловживання домінуючим становищем, а також державну допомогу які спотворюють конкуренцію.

Пізніше у 2011 році, з метою перетворення АСЕАН на висококонкурентний економічний регіон, як це передбачено Планом економічного співтовариства АСЕАН у 2008 році, було опубліковано Регіональні рекомендації АСЕАН щодо політики конкуренції як загальний рамковий посібник, який спрямований на посилення та прискорення розвитку національних конкурентних політик в кожній державі-члені АСЕАН з метою створення середовища чесної конкуренції в АСЕАН.

Будучи членами Арабської комісії цивільної авіації (АСАС), більшість країн Близького Сходу є учасниками Угоди АСАС про лібералізацію повітряного транспорту між арабськими країнами, підписаної в 2004 р., яка зазначає чесну конкуренцію та недискримінацію.

Щодо країн Африканського континенту, то під керівництвом Африканського союзу (АС) Африканська комісія цивільної авіації (АFCАС) разом з різними

регіональними економічними співтовариствами поступово сприяють здоровій конкуренції шляхом розробки та впровадження правил конкуренції, застосованих до повітряного транспорту.

Єдиний африканський ринок повітряного транспорту (SAATM) як головний проект був офіційно запусканий у 2018 році. Діє Положення про конкуренцію в авіатранспортних послугах в Африці, метою якого є забезпечення справедливих можливостей на недискримінаційній основі для визначених відповідних африканських авіакомпаній для ефективної конкуренції в наданні авіатранспортних послуг в африканському повітрі транспортний ринок.

Таким чином, глобальні авіаційні інституції наразі закликають країни-члени розробити закони та політику щодо конкуренції, які можуть застосовуватися до повітряного транспорту, беручи до уваги національний суверенітет.

### **3.2. Механізми запобігання антиконкурентній поведінці авіакомпаній на сучасному світовому ринку авіаперевезень**

На сьогоднішній день глобальними авіаційними інституціями напрацьовано низку різних механізмів і домовленостей, спрямованих на запобігання антиконкурентній поведінці та сприяння сумісним регулятивним підходам до конкуренції через двосторонню, регіональну та багатосторонню співпрацю (див. Рис. 3.3).

Двостороннє співробітництво у сфері конкуренції може здійснюватися шляхом домовленостей між органами з питань конкуренції, які мають на меті створити основу для обговорення питань конкуренції з метою застосування узгоджених підходів. У сфері повітряного транспорту положення про конкуренцію можуть бути включені до двосторонніх угод про повітряне сполучення для сприяння співпраці між сторонами при застосуванні їхнього відповідного законодавства про конкуренцію до повітряного транспорту між ними.

Для запобігання незаконній та антиконкурентній поведінці використовувалися

різні механізми та практики. Двостороннє співробітництво перетворилося на важливий інструмент, за допомогою якого органи з питань конкуренції беруть участь між собою в різноманітних правозастосуваннях і пов'язаних із правозастосуванням заходах.



Рис. 3.3. Сучасні механізми запобігання антиконкурентній поведінці авіакомпаній на світовому авіаринку.

Примітка. Побудовано автором Rochet J.C., Tirole J. Two-Sided Markets: A Progress Report // Rand Journal of Economics. – 2006. – №37 (3). – P. 645-667.

Двостороннє співробітництво у сфері конкурентного права може бути формальним – на основі угоди про двостороннє співробітництво з питань конкуренції чи меморандумів про взаєморозуміння чи неформальним – без укладення угоди.

Співпраця може відбуватися між державами, між регіональними групами/організаціями та державами, а також між двома регіональними організаціями (див. Табл. 3.1):



**Перелік двосторонніх угод з запобігання незаконній  
та антиконкурентній поведінці авіакомпаній**

<b>Учасник 1</b>	<b>Учасник 2</b>	<b>Назва угоди та рік укладання</b>
АСЕАН	Китай	Угода про повітряний транспорт між урядами держав-членів Асоціації держав Південно-Східної Азії та урядом Китайської Народної Республіки (2011)
Австралія	Нова Зеландія	Угода між Урядом Нової Зеландії та Урядом Австралії про повітряне сполучення (2002)
Австралія	Кілька країн	Перелік угод про співпрацю з міжнародними конкуренцією та споживачами та урядами
Канада	Європейський Союз	Угода про повітряний транспорт між Канадою та Європейським Співтовариством та його державами-членами (2009)
Канада		Приклади практик, спрямованих на запобігання антиконкурентній поведінці та сприяння сумісним регуляторним підходам
Європейський Союз	Сполучені Штати	Трансатлантичні альянси авіакомпаній: питання конкуренції та підходи до регулювання Угода про повітряний транспорт між Європейським Співтовариством і Сполученими Штатами Америки (2010)
Європейський Союз	Кілька країн	Горизонтальні угоди Європейського Союзу
Європейський Союз	Кілька країн	Домовленості про співпрацю з питань конкуренції
Сполучені Штати	Кілька країн	Веб-сайт Департаменту транспорту з докладною інформацією про численні угоди про авіасполучення

Примітка. Складено автором за даними 1. ICAO. Bilateral Cooperation in the field of Competition [Electronic resource]. – Access: <https://www.icao.int/sustainability/Compendium/Pages/2-2-CooperationBilateral.aspx>.

На регіональному рівні членство в таких регіональних утвореннях, як Європейський Союз (ЄС), Центральноафриканське економічне та валютне співтовариство (СЕМАС), Східноафриканське співтовариство (ЕАС), Економічне співтовариство центральноафриканських держав (ЕССАС), Євразійське економічне співтовариство Союз (ЄЕС) і Західноафриканський економічний і валютний союз (ЗАЕМС) можуть певною мірою включати спільну політику конкуренції та правові рамки, а також структуровану координацію для забезпечення послідовного впровадження анти конкурентних механізмів (див. Табл. 3.2):

## Регіональне співробітництво у сфері конкуренції авіакомпаній

Регіональні організації	Регуляторні акти
Асоціація держав Південно-Східної Азії (АСЕАН)	Група експертів АСЕАН з питань конкуренції (AEGC)
Центральноафриканське економічне та валютне співтовариство (СЕМАС)	Регламент спільного конкурсу, прийнятий 25 червня 1999 року
Східноафриканське співтовариство (ЕАС)	Загальний проект положень про конкуренцію, прийнятий у 2004 році (Спільні правила конкуренції в повітряному транспорті)
ЄС	Європейська конкурентна мережа (ECN)

Примітка. Складено автором за даними ICAO. Regional Cooperation in the Field of Competition [Electronic resource]. – Access: <https://www.icao.int/sustainability/Compendium/Pages/2-3-CooperationRegional.aspx>.

На більш практичному рівні були створені мережі конкуренції, такі як Європейська мережа конкуренції (ECN) або Група експертів АСЕАН з конкуренції (AEGC).

Нарешті, форми багатостороннього співробітництва у сфері конкуренції були розроблені за допомогою органів з питань конкуренції та регуляторів, які беруть участь і роблять свій внесок у такі міжнародні форуми, як Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) і Конференція ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД). ЮНКТАД розробила Типовий закон про конкуренцію, який слугуватиме керівництвом для держав (табл. 3.3.):

## Багатостороннє співробітництво у сфері конкуренції авіакомпаній

Організація	Діяльність
Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР)	Лібералізація та втручання в конкуренцію в регульованих секторах
Конференція ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД)	Модельний закон про конкуренцію
Всесвітня організація торгівлі (ВТО)	Робоча група COT із взаємодії між торговельною та конкурентною політикою
Всесвітня організація торгівлі (ВТО)	Генеральна угода про торгівлю послугами

Примітка. Складено автором за даними ICAO. Bilateral Cooperation in the field of Competition [Electronic resource]. – Access: <https://www.icao.int/sustainability/Compendium/Pages/2-2-CooperationBilateral.aspx>.

Таким чином, глобальні інституції, регіональні угруповання та авіаційні організації відіграють провідну роль у конвергенції конкурентної політики та практики шляхом стимулювання дискусій та обміну досвідом і передовою практикою між конкурентними органами.

Впровадження ефективних регулятивних інструментів стратегічного управління міжнародною конкурентоспроможністю авіакомпаній та механізмів запобігання антиконкурентній поведінці авіакомпаній на сучасному світовому ринку авіаперевезень стимулюватиме конкурентну боротьбу, а також у свою чергу сприятиме підвищенню якості комплексної послуги міжнародного перевезення пасажирів і вантажів повітряним транспортом.

### **Висновки до розділу 3**

Метою регулятивних механізмів стратегічного управління міжнародною конкурентоспроможністю авіакомпаній є сприяння загальному добробуту та сталому економічному зростанню шляхом створення ринкових умов, в яких характер, якість і ціна товарів і послуг з авіаперевезення визначаються конкурентними ринковими силами.

Із поширенням процесів глобалізації та широким впровадженням ринкової економіки відбулося зростання кількості прийняття законів про конкуренцію країнами. Загальні закони про конкуренцію можуть бути ефективним інструментом у багатьох випадках, враховуючи відмінності в режимах конкуренції; різні етапи лібералізації між країнами та чіткою нормативною базою для міжнародного повітряного транспорту може виникнути потреба в запобіжних заходах, що стосуються конкретної авіації, щоб запобігти та усунути недобросовісну конкуренцію в міжнародному повітряному транспорті. Це може бути зроблено за допомогою узгодженого набору антиконкурентних практик.

Відповідно до законодавства про конкуренцію можна виокремити чотири основні категорії антиконкурентної поведінки, до яких мають застосовуватися ефективні правила конкуренції та процедури перевірки, щоб зберегти добробут

споживачів і забезпечити чесну конкуренцію: антиконкурентні угоди / домовленості; зловживання домінуючим становищем / монополією; злиття та поглинання; державна допомога / субсидії.

На сьогоднішній день створена та підтримується актуальна база даних, у якій ідентифікуються та узагальнюються різні закони та нормативні акти щодо конкуренції, прийняті країнами у сфері повітряного транспорту чи конкуренції загалом, і вказується державна установа, уповноважена забезпечити виконання національних законів та нормативних актів.

На сьогодні глобальними авіаційними інституціями напрацьовано низку різних механізмів і домовленостей, спрямованих на запобігання антиконкурентній поведінці та сприяння сумісним регулятивним підходам до конкуренції через двосторонню, регіональну та багатосторонню співпрацю.

Двостороннє співробітництво у сфері конкуренції може здійснюватися шляхом домовленостей між органами з питань конкуренції, які мають на меті створити основу для обговорення питань конкуренції з метою застосування узгоджених підходів. У сфері повітряного транспорту положення про конкуренцію можуть бути включені до двосторонніх угод про повітряне сполучення. Співпраця може відбуватися між державами, між регіональними групами/організаціями та державами, а також між двома регіональними організаціями. На регіональному рівні членство в регіональних утвореннях країн (ЄС, АСЕАН тощо) може певною мірою включати спільну політику конкуренції та правові рамки, а також структуровану координацію для забезпечення послідовного впровадження анти конкурентних механізмів. Форми багатостороннього співробітництва у сфері конкуренції були розроблені за допомогою таких органів з питань конкуренції, як ОЕСР, ЮНКТАД, ВТО.

Впровадження ефективних регулятивних інструментів стратегічного управління міжнародною конкурентоспроможністю авіакомпаній та механізмів запобігання антиконкурентній поведінці авіакомпаній на сучасному світовому ринку авіаперевезень стимулюватиме конкурентну боротьбу, а також у свою чергу сприятиме підвищенню якості комплексної послуги міжнародного перевезення пасажирів і вантажів повітряним транспортом.

## ВИСНОВКИ

В ході написання кваліфікаційної роботи зроблено наступні висновки:

1. Повітряний транспорт створює сприятливі умови для поглиблення інтеграційних процесів, гарантуючи вільне переміщення пасажирів і вантажів, стимулює залучення країн у міжнародну торгівлю та є одним з базових елементів соціального й економічного зростання національних економік. При чому, враховуючи важливість впливу стану авіатранспортної системи країн на їх добробут, уряди країн наголошують на необхідності створення ефективної конкурентної транспортної інфраструктури, водночас підвищення міжнародної конкурентоспроможності авіаційного бізнесу є одним із основних завдань економічної політики багатьох країн.

У кваліфікаційній роботі встановлено, що всі рівні конкурентоспроможності (рівень підприємств, регіональний та глобальний рівні) мають тісний взаємозв'язок та взаємовплив в глобальному контексті. У свою чергу, конкурентоспроможність авіакомпаній як суб'єкта ринкових відносин визначається наступними основними групами факторів: на макроекономічному рівні – це конкурентоспроможність країн; на галузевому рівні – конкурентоспроможність галузі; на мікрорівні – факторами, що характеризують власний потенціал авіакомпаній та місце на ринку повітряних перевезень.

2. Ґрунтовне дослідження наукових підходів до сутності та особливостей міжнародної конкурентоспроможності авіакомпаній дає можливість виокремити ключові детермінанти, які впливають на забезпечення необхідної якості і рівня цін на авіаційні перевезення, доповнюючи їх макроекономічними факторами та формуючи конкурентні переваги авіакомпаній. До першого блоку слід включити виробничі фактори (сировина, конструкція повітряних суден, технологія надання послуг з авіаперевезення), збутові (умови транспортування, зберігання), сервісні (допомога у виборі послуг тощо). До другого блоку слід додати: економічну політику країн, законодавчу базу, фінансову систему, стратегію

зовнішньоекономічного розвитку, рівень науково-технічного прогресу, рівень розвитку комп'ютерних інформаційних технологій, рівень продуктивності праці в країні тощо. Галузь авіаперевезень є висококонкурентною галуззю, яка постійно зазнає структурних змін і безперервно адаптується до змін зовнішнього середовища.

3. Технологія процесу стратегічного управління міжнародною конкурентоспроможністю авіакомпанії включає наступні стадії: визначення місії і короткострокових цілей авіакомпанії, стратегічний аналіз, вибір конкурентної стратегії авіакомпанії, реалізація стратегії, контроль та оцінка виконання положень стратегії. Для досягнення визначених цілей конкурентна стратегія авіакомпанії має відповідати наступним вимогам: логічність, результативність, стійкість, гнучкість, узгодженість, економічність, конкретність, актуальність, реалістичність. Основними ж конкурентними стратегіями авіакомпаній на міжнародних ринках авіаційних перевезень є: інноваційна стратегія (зумовлена зміною важливості факторів для прискорення економічного зростання і базується на можливості використання факторів інноваційного розвитку авіакомпанії); стратегія «лідерство та якість» (передбачає швидке просування авіаперевезень до вигідних ніш світового, національного, міжрегіонального авіаційного ринку); стратегія «низьких витрат» (спрямована на досягнення великих обсягів продукування повітряних послуг на внутрішньому та закордонних авіаційних ринках та оптимізацію використання дешевих ресурсів на різних територіальних авіаційних ринках); стратегія «глобальної конкурентоспроможності» (виникла в умовах гіперконкуренції та базується на активізації факторів виробництва авіаційних послуг). Вибір та оцінка конкурентних стратегій на основі інноваційних факторів дозволяє визначити прогнозоване співвідношення зміни макроекономічних показників економічного зростання на міжнародному ринку повітряних перевезень.

4. Сучасні тенденції розвитку світового ринку авіаційних перевезень характеризуються динамічністю та нестабільністю авіаринку, включаючи вплив на обсяги перевезень повітряним транспортом поширення пандемії COVID-19 та політичної ситуації в країнах, воєнними діями й закриттям повітряного простору над Україною тощо.

Відновлення спалахів COVID-19 у 2022 році в деяких економіках, зокрема в Китаї, призвело до сплеску нових хвиль карантину. Втручання Росії в Україну призвело до перебоїв у постачанні продовольства та енергоресурсів, що стало причиною зростання споживчих цін та посилення інфляційного тиску, який виник під час пандемії.

Різке скорочення авіап перевезень викликало серйозний дефіцит ліквідності в авіаційній галузі, що наражає на небезпеку її фінансову життєздатність і ставить під загрозу мільйони робочих місць, що залежать від галузі. Усі зацікавлені сторони в авіаційній галузі, включаючи, зокрема, авіакомпанії, аеропорти, постачальників аеронавігаційного обслуговування та виробників авіаційно-космічної продукції, а також усі учасники виробничого циклу створення доданої вартості стикаються з проблемами забезпечення безперервності своєї діяльності та, можливо, свого виживання.

Відображаючи суперечливі рівні контролю коронавірусу, регіони зіткнулися з різними результатами зростання трафіку в 2022 р. та на початку 2023 р. У I кварталі 2023 р. відновлення міжнародних пасажирських авіап перевезень продовжувалося й досягло 81,6% від рівня березня 2019 р.

Зростання світової торгівлі перевищило попит на вантажні повітряні перевезення. Однак загальні обсяги міжнародних авіап перевезень вантажів скоротилися останніми роками, що свідчить про те, що зростання світової торгівлі принесло більше переваг морському транспорту, ніж повітряному.

5. Останніми роками конкуренція між авіакомпаніями в усьому світі посилилася. Компанії в одному секторі конкурують за допомогою тарифів на авіаквитки та обмежень на бронювання, тоді як компанії в іншому секторі конкурують за допомогою якості обслуговування та задоволеності клієнтів.

Ключовими конкурентними перевагами авіап перевізників є: якість обслуговування споживачів послуг авіап перевезення, справедливість цін, рівень задоволеності клієнтів, довіра клієнтів.

У 2022 році найвищі рейтингові позиції за міжнародною конкурентоспроможністю зайняли наступні авіакомпанії: Qatar Airways (Катар),

лідер за останні п'ять років; Singapore Airlines (Сінгапур); авіакомпанія Emirates (ОАЕ); ANA (Японія); Qantas (Австралія); Japan Airlines (Японія); Turkish Airlines (Туреччина); Air France (Франція); Korean Air (Корея); Swiss International AirLines (Швейцарія).

6. Метою регулятивних механізмів стратегічного управління міжнародною конкурентоспроможністю авіакомпаній є сприяння загальному добробуту та сталому економічному зростанню шляхом створення ринкових умов, в яких характер, якість і ціна товарів і послуг з авіаперевезення визначаються конкурентними ринковими силами.

Із поширенням процесів глобалізації та широким впровадженням ринкової економіки відбулося зростання кількості прийняття законів про конкуренцію країнами. Загальні закони про конкуренцію можуть бути ефективним інструментом у багатьох випадках, враховуючи відмінності в режимах конкуренції; різні етапи лібералізації між країнами та чіткою нормативною базою для міжнародного повітряного транспорту може виникнути потреба в запобіжних заходах, що стосуються конкретної авіації, щоб запобігти та усунути недобросовісну конкуренцію в міжнародному повітряному транспорті. Це може бути зроблено за допомогою узгодженого набору антиконкурентних практик.

Відповідно до законодавства про конкуренцію можна виокремити чотири основні категорії антиконкурентної поведінки, до яких мають застосовуватися ефективні правила конкуренції та процедури перевірки, щоб зберегти добробут споживачів і забезпечити чесну конкуренцію: антиконкурентні угоди / домовленості; зловживання домінуючим становищем / монополією; злиття та поглинання; державна допомога / субсидії.

На сьогоднішній день створена та підтримується актуальна база даних, у якій ідентифікуються та узагальнюються різні закони та нормативні акти щодо конкуренції, прийняті країнами у сфері повітряного транспорту чи конкуренції загалом, і вказується державна установа, уповноважена забезпечити виконання національних законів та нормативних актів.

7. На сьогодні глобальними авіаційними інституціями напрацьовано низку



різних механізмів і домовленостей, спрямованих на запобігання антиконкурентній поведінці та сприяння сумісним регулятивним підходам до конкуренції через двосторонню, регіональну та багатосторонню співпрацю.

Двостороннє співробітництво у сфері конкуренції може здійснюватися шляхом домовленостей між органами з питань конкуренції, які мають на меті створити основу для обговорення питань конкуренції з метою застосування узгоджених підходів. У сфері повітряного транспорту положення про конкуренцію можуть бути включені до двосторонніх угод про повітряне сполучення. Співпраця може відбуватися між державами, між регіональними групами/організаціями та державами, а також між двома регіональними організаціями. На регіональному рівні членство в регіональних утвореннях країн (ЄС, АСЕАН тощо) може певною мірою включати спільну політику конкуренції та правові рамки, а також структуровану координацію для забезпечення послідовного впровадження манти конкурентних механізмів. Форми багатостороннього співробітництва у сфері конкуренції були розроблені за допомогою таких органів з питань конкуренції, як ОЕСР, ЮНКТАД, ВТО.

Впровадження ефективних регулятивних інструментів стратегічного управління міжнародною конкурентоспроможністю авіакомпаній та механізмів запобігання антиконкурентній поведінці авіакомпаній на сучасному світовому ринку авіаперевезень стимулюватиме конкурентну боротьбу, а також у свою чергу сприятиме підвищенню якості комплексної послуги міжнародного перевезення пасажирів і вантажів повітряним транспортом.

## СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєв С.Б. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 191: В 4 т. Том II. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2015. – 619 с.
2. Ареф'єва О.В. Розвиток підприємств авіаційної галузі в контексті економіки знань: монографія / О.В. Ареф'єва, А.М. Штангрет. – Львів: Укр. акад. друкарства, 2016. – 242 с.
3. Артеменко Л.П., Піддубна А.С. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2015. – №12. – С. 259-264.
4. Богма О.С., Балдуєв О.В. Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності національних економік // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 3. – С. 166-177.
5. Василенко Ю. В. Зовнішня торгівля України: чинники, моделі, тенденції / Ю. В. Василенко, Д. Ю. Василенко. – К., 2007. – 309 с.
6. Виговський М.Р. Національні та іноземні джерела фінансування міжнародного авіаційного бізнесу // XIV міжнар. науково-практ. конф. «Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі». – 11 травня 2023. НАУ. м. Київ.
7. Виговський М.Р. Сучасні тенденції розвитку міжнародного підприємництва // Міжнар. науково-практ. конф. «Сучасні міжнародні відносини: актуальні проблеми теорії і практики – 2023». – 2023, НАУ, м. Київ.
8. Гречко О.В. Механізми стратегічного управління конкурентоспроможністю авіакомпаній : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Олександр Васильович Гречко; Донец. нац. ун-т. – Донецьк, 2011. – 20 с.

9. Гричкоєдова, М.В. Формування конкурентної стратегії авіакомпанії на світовому ринку авіаперевезень : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.02 / Марина Володимирівна Гричкоєдова; Національний авіаційний університет. – К., 2013. – 20 с.
10. Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия. – Х.: Основа, 2015. – 158 с.
11. Діденко О.Є., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства // Ефективна економіка. – 2017. – № 5. – С. 53-57.
12. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 384 с.
13. Косміна О. М. Конкурентоспроможність та конкурентні переваги підприємств в сучасних ринкових умовах // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2013. – № 1 (2). – С. 125-131.
14. Кулаєв Ю.Ф., Щелкунов В.І. Економіка цивільної авіації України. – К.: Фенікс, 2010. – 736 с.
15. Ложачевська О.М., Сидоренко К.В. Імплементация світового досвіду стратегічного розвитку транспортного сектору України // Стратегія розвитку України. – 2018. – №1. – С. 48-54.
16. Набок І.І. Інтеграція України у спільний авіаційний простір ЄС // Угода про асоціацію з ЄС як інструмент забезпечення стійкості економіки України: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (25-26 листопада 2021 року, м. Київ) у 2 частинах. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Навчально-науковий інститут міжнародних відносин, Центр досконалості Жана Моне, 2022. – Ч.2. – С. 39-42.  
[http://www.iir.edu.ua/uploads/files/AAResilienceConfProceedings25\\_26Nov2021Part2.pdf](http://www.iir.edu.ua/uploads/files/AAResilienceConfProceedings25_26Nov2021Part2.pdf)
17. Набок І.І. Міжнародне співробітництво України в авіаційній сфері // АВІА-2021: тези доповідей XV міжнародної науково-технічної конференції. Національний авіаційний університет. – Київ, 2021. – С. 25.1-25.3.

18. Набок І.І. Основні тенденції на європейському ринку низькобюджетних авіаційних перевезень // Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі: міжнародна науково-практична конференція, м. Київ, 26 травня 2022 р.: тези доп. – К., 2022. – С. 143-146.

19. Набок І.І. Проблеми відновлення світової авіаційної галузі в наслідок корона вірусної кризи // Modern international relations: topical problems of the theory and practice: collective monograph / Faculty of International Relations of the National Aviation University; under the general editorship of W. Welskopa, Y.O.Voloshin – Lodz: Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu i Nauk o Zdrowiu w Łodzi, 2021. – С. 186-192.

20. Пічкурова З.В. Ризики та загрози війни в Україні для світової економіки // Трансформація національної, закордонної моделей економічного розвитку та законодавства в умовах воєнного часу: матеріали III міжнародної науково-практичної конференції (27-29 червня 2022 року, м. Луцьк). – Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. – С. 311-314.

21. Побережна Л.М. Теоретичні засади формування конкурентоспроможності авіакомпанії на міжнародному ринку // Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: Монографія / За редакцією Ареф'євої О.В. – К.: ФОП Маслаков, 2019. – С. 308-320.

22. Побоченко Л.М. Втрати міжнародних авіакомпаній від пандемії COVID-19. Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі: XII міжнародна науково-практична конференція, 14 травня 2021 року: тези доп. – К., 2021.– С.38-42.

23. Побоченко Л.М. Світовий ринок авіаційних перевезень та вплив на нього COVID-19// Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). – 2020.– №1. – С. 77-83.

24. Побоченко Л.М., Прокоп'єва А.А. Втрати міжнародних авіакомпаній від пандемії COVID-19 / Л.М. Побоченко, А.А. Прокоп'єва// Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі: міжнародна науково-практична конференція, м. Київ, 14 травня 2021 р.: тези доп. – К., 2021. – С. 91-96.

25. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: Навч. посіб. – КНЕУ, 2009. – 122 с.
26. Прокоп'єва А.А., Величко А.В. Альтернативні джерела енергії в авіації: міжнародний досвід // X Всесвітній конгрес «Авіація в ХХІ столітті» - «Безпека а авіації та космічні технології», м. Київ, 28-30 вересня 2022 р.: тези доп. – К., 2022.
27. Прокоп'єва А.А., Петренко А.С. Вплив військової агресії на галузь цивільної авіації//X Всесвітній конгрес «Авіація в ХХІ столітті» - «Безпека а авіації та космічні технології», м. Київ, 28-30 вересня 2022 р.: тези доп. – К., 2022.
28. Румянцев А.П. Діалектика взаємодії конкурентоспроможності та конкуренції суб'єктів у міжнародному бізнесі // Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі: збірник матеріалів щорічної Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 18 квітня 2018 р.). – К.: НАУ, 2018.– С.20-22.
29. Румянцев А.П. Торговельний аспект розвитку міжнародної конкурентоспроможності України // Стратегія розвитку України.- 2018. - №1. – С. 37-42.
30. Сидоренко К., Соколова З., Набок І., Прокоп'єва А., Бойчук Д., Родіонов П. Аналіз ефектів утілення угоди про спільний авіаційний простір із ЄС для галузі пасажирських авіаперевезень України в довоєнний період // Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. – 2022. – 6(47). – Р. 400–423. – <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3937>
31. Сидоренко К.В. Вплив світових криз на формування глобального ринку авіаційних перевезень // Сучасні міжнародні відносини: актуальні проблеми теорії і практики – 2020: міжнар. наук.-практ. конф., 20 квітня 2020 р.: тези доп. – К., 2020. – Т. 2. – С. 175-180.
32. Сидоренко К.В., Бугайко Д.О., Гуріна Г.С., Заблоцька Р.О., Корж М.В. Світовий ринок технологій у сфері авіації як форма реалізації міжнародних науково-технологічних відносин // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". – 2022. – №12.– <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-12-8491>.
33. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник / О. М. Ложачевська, В. І. Кончин, М. В. Новикова, О. Т. Полторацька, К.

В. Сидоренко. – К.: НАУ, 2014. – 400 С.

34. Хейс Р., Уілрайт С., Кларк К. Динамічне виробництво. – Нью-Йорк, 1988.

35. Чупик Г.Р. Наукові підходи до визначення категорій "конкуренція" та «конкурентоспроможність» // Вісник Львівської КА. – 2016. – № 22. – С. 55-58.

36. Шелест О.Б. Оцінка рівня розвитку ключових компетенцій авіатранспортних підприємств у сфері інвестиційної діяльності // Економічний аналіз: збірник наукових праць Тернопільського національного економічного університету. – Вип. 9. – Т.: ТНЕУ, 2011. – С. 339-343.

37. Bhawsar P., Chattopadhyay U. Competitiveness: Review, Reflections and Directions // Global Business Review. – 2015. – №6(4). – P. 665–679. – <https://doi.org/10.1177/0972150915581115>.

38. Chikán A., Czakó E., Juhász P., Reszegi L. Do Foreign Subsidiaries improve host country competitiveness? Insights from Hungary // AIB Insights. – 2018. – 18 (1). – P. 16-19.

39. Chikán A., Czakó E., Kiss-Dobronyi B., Losonci D. Firm competitiveness: A general model and a manufacturing application // International Journal of Production Economics. – 2022. – №243. – <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108316>.

40. Francois J., Manchin M. Institutions, infrastructure and trade // World Development. – 2013. – V. 46. – P. 165-175. – <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2013.02.009>.

41. Guerras-Martín L.Á., Madhok A., Montoro-Sánchez Á. The evolution of strategic management research: Recent Trends And Current Directions // BRQ Business Research Quarterly. 2014. – №17(2). – P. 69-76. – <https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.03.001>.

42. Heshmati A., Kim J. Introduction to Efficiency and Competitiveness of International Airlines. In: Efficiency and Competitiveness of International Airlines. Springer, Singapore. – 2016. – 14 p. – <https://doi.org/10.1007/978-981-10-1017-01>.

43. Kinra A., Ulengin F., Rothengatter W. Advances in thoughts and approaches for transport and logistics systems performance evaluation // Transport Policy. – 2022. – V. 124. – P. 1-4. – <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2021.09.016>.

44. Krugman P. Making Sense of the Competitiveness Debate. *Oxford Review of Economic Policy*. – 1996. – 1№2(3). – P. 17–25.
45. Liu Z., Zeng S., Jin Z., Jingsheng J. Transport infrastructure and industrial agglomeration: Evidence from manufacturing industries in China // *Transport Policy*. – 2022. – V. 121. – P. 100-112. – <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2022.04.001>.
46. Lozhachevska O., Sidenko S, Sydorenko K. Global laws of the development of the global aviation market // *The Journal of International Economic Policy*. – 2018. – №2 (29). – C. 55-74.
47. Pobochenko L. Current Trends in the Development of the Global Business Aviation Market in Conditions of Digitalization. Fundamental shifts in geo-economic systems of the world: international collection of scientific works / National Academy of Sciences of Ukraine ; State Organization "Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine". – Kyiv, 2023. – P.200-203. <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/03/Fundamental-shifts-in-geo-economic-systems-of-the-world.pdf>.
48. Porter M. *The Competitive Advantage of Nations* // The Free Press, New York. – 1990.
49. Prokopieva A., Myslik A. The Influence of War in Ukraine on Global Trade. Fundamentals of geo-economic systems of the world : international collection of scientific works / National Academy of Sciences of Ukraine; State Organization "Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine". – Kyiv, 2023. – P.131-134. <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/03/Fundamental-shifts-in-geo-economic-systems-of-the-world.pdf>.
50. Rochet J.C., Tirole J. Two-Sided Markets: A Progress Report // *Rand Journal of Economics*. – 2006. – №37 (3). – P. 645-667.
51. Skrypnyk N., Sydorenko K. The main components of the formation of a modern innovation base of competitiveness in the context of globalization transformations. // *Бізнес-Інформ*. – 2019. – №4. – С. 115-123. – DOI 10.32983/2222-4459-2019-4-115-123.
52. Sölvell Ö. The Competitive Advantage of Nations 25 years – opening up new perspectives on competitiveness // *Competitiveness Review*. – 2015. – Vol. 25(5). – P. 471-481. – <https://doi.org/10.1108/CR-07-2015-0068>.

53. Sydorenko K.V., Bugayko D.O., Gurina G.S., Korzh M.V. Challenges of sustainable development and safety of world civil aviation in the conditions of globalization // Intellectualization of logistics and Supply Chain Management. – 2022. – Vol.16. – P. 41-50. – <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2022-16-3>.

54. Sydorenko K., Sydorenko O., Lozhachevska O., Pashchenko O. Competitiveness of international air ports production infrastructure in global air transportation market: comprehensive situational model // Asian Academy of Management Journal. – 2021. – №26 (2). – P. 173–195. – DOI: <https://doi.org/10.21315/aamj2021.26.2.8>.

55. Tatarenko N. War in Ukraine as a factor of geo economic restructuring. // Materials of the conference «Fundamental geo-economics gifts systems of the world», December 20, 2022. – Naples – Kyiv: Institute of economics and prognostication of the National Academy of Sciences of Ukraine State Institution, 2023. – P. 60-65.

56. Державна авіаційна служба України. Статистика. Періодична інформація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://avia.gov.ua/pro-nas/statistika/periodychna-informatsiya/>.

57. Міністерство інфраструктури України. Статистичні дані в галузі авіатранспорту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mtu.gov.ua/content/statistichni-dani-v-galuzi-aviatransportu.html>.

58. ОЕСР. Конку rentне право та політика [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oecd.org/daf/competition/sectors/41165982.pdf>.

59. Побоченко Л.М. Цифрова трансформація світового ринку бізнес-авіації. X Авіаційний конгрес "Авіація в ХХІ ст. - безпека в авіації та космічні технології". – Київ, Ukraine. – Вересень 28. 2022. – Київ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://conference.nau.edu.ua/index.php/Congress/Congress2022/paper/viewFile/8682/7215>.

60. Побоченко Л.М., Куц Ю.І. Роль авіації в мінливому світі. X Авіаційний конгрес "Авіація в ХХІ ст. - безпека в авіації та космічні технології". – Київ, Ukraine. – Вересень 28. 2022. – Київ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://conference.nau.edu.ua/index.php/Congress/Congress2022/paper/viewFile/8703/7218>.



61. IATA. Annual Review 2023 [Electronic resource]. – Access: <https://www.iata.org/contentassets/c81222d96c9a4e0bb4ff6ced0126f0bb/annual-review-2023.pdf>.
62. ICAO. Annual Reports of the Council [Electronic resource]. – Access: <https://www.icao.int/about-icao/Pages/annual-reports.aspx>.
63. ICAO. Anticompetitive Behaviours [Electronic resource]. – Access: <https://www.icao.int/sustainability/Compendium/Pages/1-2-Anticompetitive-Activities.aspx>.
64. ICAO. Bilateral Cooperation in the field of Competition [Electronic resource]. – Access: <https://www.icao.int/sustainability/Compendium/Pages/2-2-CooperationBilateral.aspx>.
65. ICAO. Competition Laws by Region [Electronic resource]. – Access: <https://www.icao.int/sustainability/Compendium/Pages/1-4-Competition-Laws-and-Regulations-by-Region.aspx>.
66. ICAO. Multilateral Cooperation in the field of Competition [Electronic resource]. – Access: <https://www.icao.int/sustainability/Compendium/Pages/2-4-CooperationMultilateral.aspx>.
67. ICAO. Regional Cooperation in the Field of Competition [Electronic resource]. – Access: <https://www.icao.int/sustainability/Compendium/Pages/2-3-CooperationRegional.aspx>.
68. WEF. Competitiveness Report 2020 [Electronic resource]. – Access: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf).
69. World Airline Awards. Awards Methodology [Electronic resource]. – Access: <https://www.worldairlineawards.com/awards-methodology/>.
70. World Airline Awards. The World's Best Airlines of 2022 [Electronic resource]. – Access: <https://www.worldairlineawards.com/>.
71. World Airline Awards. World's Best Low-Cost Airlines 2022 [Electronic resource]. – Access: <https://www.worldairlineawards.com/worlds-best-low-cost-airlines-2022/>.
72. World Airline Awards. World's Top 10 Airlines of 2022 [Electronic resource]. – Access: <https://www.worldairlineawards.com/worlds-top-10-airlines-2022/>.