

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

С. Мізюк
“ _____ ” _____ 2020 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО РІВНЯ МАГІСТР
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 051 «ЕКОНОМІКА» ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА «МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА»

Тема: «Управління конкурентоспроможністю міжнародних аеропортів на світовому ринку аеропортових послуг»

Виконавець: Шаповал Катерина Анатоліївна

Керівник: д.е.н., доцент Коваленко Наталія Василівна

Нормоконтролер: старший викладач Шуляр Н.М.

КИЇВ 2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та бізнес-адміністрування
Кафедра економіки повітряного транспорту
Спеціальність: 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма: «Міжнародна економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач випускової кафедри
_____ С. Мізюк
« ____ » _____ 2020 р.

ЗАВДАННЯ
на виконання кваліфікаційної роботи
Шаповал Катерини Анатоліївни
(П.І.Б. випускника)

1. Тема роботи «Управління конкурентоспроможністю міжнародних аеропортів на світовому ринку аеропортових послуг» затверджена наказом ректора від 21 жовтня 2020 року №2102/ст.
2. Термін виконання роботи: з 5.10.2020 по 13.12.2020.
3. Вихідні дані роботи: статистичні дані, нормативно-правова база, електронні інформаційні джерела, матеріали періодичних видань
4. Зміст пояснювальної записки: Сутність конкурентоспроможності міжнародних аеропортів. Комплексна оцінка конкурентоспроможності аеропорту. Шляхи підвищення конкурентоспроможності міжнародного аеропорту на світовому ринку аеропортових послуг. Сучасний стан світового ринку авіаційних перевезень. Аналіз динаміки пасажиропотоку найбільших міжнародних аеропортів. Оцінка конкурентних позицій аеропорту КПМА «Київ» (Жуляни) на світовому ринку аеропортових послуг. Механізми підвищення конкурентоспроможності міжнародного аеропорту. Заходи для підвищення конкурентоспроможності міжнародного аеропорту.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: визначення терміну «конкурентоспроможність»; система показників оцінки міжнародної

конкурентоспроможності; етапи процесу управління конкурентоспроможністю; заходи для підвищення міжнародної конкурентоспроможності.

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Видача завдання	5.10.2020	
2.	Збір та обробка статистичної інформації	6.10.2020-24.10.2020	
3.	Вивчення стану проблем, опрацювання джерел	31.05.2019-02.06.2019	
4.	Написання теоретичної частини	25.10.2020-4.11.2020	
5.	Написання аналітичної частини	5.11.2020-17.11.2020	
7.	Написання вступу та висновків	18.11.2020-24.11.2020	
8.	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	25.11.2020-4.12.2020	
9.	Проходження нормоконтролю, перевірка на плагіат, оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедрі	5.12.2020-10.12.2020	
		11.12.2020	
		13.12.2020	

7. Дата видачі завдання: 5.10.2020 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Коваленко Н.В.
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання _____ Шаповал К.А.
(підпис випускника) (П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Управління конкурентоспроможністю міжнародних аеропортів на світовому ринку аеропортових послуг 103 с., 31 рис., 15 табл., 50 літературних джерел.

МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ, АЕРОПОРТ, ГЛОБАЛЬНА ЕКОНОМІКА, ЕКОНОМІЧНИЙ ПРОСТІР

Об'єктом дослідження є процеси формування конкурентоспроможності міжнародних аеропортів в умовах глобалізації конкуренції, а предметом – умови, фактори, закономірності та механізми формування конкурентоспроможності міжнародних аеропортів на світовому ринку аеропортових послуг.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування пріоритетних напрямів формування конкурентоспроможності КПМА «Київ» (Жуляни) імені Ігоря Сікорського на основі комплексного узагальнення та виявлення тенденцій розвитку світового ринку авіаційних перевезень та ефективної адаптації до умов глобальної конкуренції.

Теоретико-методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної науки, діалектичний метод пізнання, системний підхід до вивчення соціально-економічних процесів, відповідні наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених економістів з питань конкурентоспроможності, законодавчо-нормативні акти, матеріали статистичних спостережень.

У процесі дослідження використовувалися такі методи: діалектичний та абстрактно-логічний (обґрунтування теоретичних узагальнень і формулювання висновків); графічний (при зображенні статистичних, регресійних та прогнозних даних); методи порівняння, наукової абстракції, системного і комплексного аналізу; факторний та кореляційний аналіз.

Методологічну основу дослідження склали спеціальна література, монографії, наукові статті з проблем теорії та практики

конкуреноспроможності, законодавчі акти та нормативні матеріали, статистичні дані Держкомстату України, наукова інформація із офіційних сайтів Internet, результати особистих спостережень.

Рекомендації щодо використаних результатів: результати дослідження можуть бути використані у діяльності міжнародних аеропортів.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МІЖНАРОДНИХ АЕРОПОРТІВ.....	11
1.1. Сутність конкурентоспроможності міжнародних аеропортів.....	11
1.2. Комплексна оцінка конкурентоспроможності міжнародного аеропорту.....	22
1.3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності міжнародного аеропорту на світовому ринку аеропортових послуг.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МІЖНАРОДНИХ АЕРОПОРТІВ НА СВІТОВОМУ РИНКУ АЕРОПОРТОВИХ ПОСЛУГ.....	40
2.1 Сучасний стан світового ринку авіаційних перевезень.....	40
2.2. Аналіз динаміки пасажиропотоку найбільших міжнародних аеропортів...	50
2.3. Оцінка конкурентних позицій аеропорту КПМА «Київ» (Жуляни) на світовому ринку аеропортових послуг.....	59
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АЕРОПОРТУ.....	72
3.1. Механізми підвищення конкурентоспроможності міжнародного аеропорту.....	74
3.2. Заходи підвищення конкурентоспроможності міжнародного аеропорту на світовому ринку аеропортових послуг.....	80
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку світової економіки поглибленні міжнародного поділу праці, економічної глобалізації, транснаціоналізації виробництва, об'єктивного посилення інтеграційних процесів визначають потребу в стрімкому підвищенні конкурентоспроможності міжнародних аеропортів, здатних повністю забезпечити гармонійну взаємодію економічних суб'єктів на міжнародному рівні, створюють необхідні умови для розвитку перспективних міждержавних і суспільних відносин.

В умовах глобальної конкуренції розвинена інфраструктура міжнародних аеропортів перетворюється на конкурентну перевагу країни на світовому ринку. Однак із зростанням динаміки світової економіки, розширення обсягу повітряного руху, питання про недосконалу інфраструктуру аеропортових служб є необхідним для збалансованого розвитку всіх ланок в умовах дефіциту інвестицій.

Таким чином, перед науковцями, урядами та бізнесом різних країн стоїть завдання щодо визначення та системного впровадження ефективних механізмів підвищення конкурентоспроможності міжнародних аеропортів.

Проблеми трансформації, збільшення обсягів та модернізація аеропортової інфраструктури також стосуються України та вимагають оновлення у зв'язку з адаптацією до стандартів та практики найбільш конкурентоспроможних міжнародних аеропортів з урахуванням пріоритетних векторів інтеграції та ключові напрямки лібералізації авіаційного простору.

У той же час, незважаючи на наявність глибоких і чітких наукових розробок різних років, питання підвищення конкурентоспроможності міжнародних аеропортів з урахуванням специфіки структурування світового авіаційного ринку, економічної науки, є актуальним. Так, наприклад, запропоновані механізми вимагають подальшого уточнення, формування, трансформації та розбудови аеропортів, створення динамічних конкурентних переваг.

Проблема також залишається невирішеною щодо розробки та реалізації потенціалу вдосконалення вітчизняної інфраструктури міжнародних аеропортів для посилення конкурентних позицій на світовому ринку.

Значення аеропортової інфраструктури зростає з роллю повітряної транспортної системи світу як однією з головних каталізаторів глобалізації світової економіки.

Прогнозоване збільшення обсягу міжнародних повітряних перевезень на рік за умови одночасного обмеження державних джерел фінансування вимагають чітко структурованої та гнучкої стратегії планування конкурентоспроможності міжнародних аеропортів.

Порівняльний аналіз широкого кола сучасних методологічних підходів, оцінка конкурентоспроможності міжнародних аеропортів, вказує на відсутність загально визнаної методології, актуалізує проблему виявлення та впорядкування критеріїв оцінки, відбору, з урахуванням впливу різних елементів системи детермінант на конкурентоспроможність аеропорту.

В цьому контексті має бути запропоновано систему діагностичних показників конкурентоспроможності міжнародних аеропортів, що дозволить комплексно оцінити та виявити його конкурентні переваги та недоліки керівництва для ефективного управління та визначення стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності в умовах динамічного розвитку світового авіаційного ринку.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю інфраструктури аеропортів повинно забезпечувати взаємодію економічних агентів на міжнародному рівні та створювати необхідні умови для розвитку міждержавних відносин.

В зв'язку з розширенням ринку авіаперевезень з'являються нові потреби у вдосконаленні інфраструктури міжнародних аеропортів, рівномірному розвитку всіх її ланок незважаючи на дефіцит інвестицій.

Актуальність теми даної роботи полягає в тому, що ринкові відносини та інтенсивний розвиток процесів глобалізації обумовлює необхідність

радикальних змін в теоретичних і науково-практичних поглядах на забезпечення конкурентоспроможності міжнародних аеропортів, одночасно створюючи передумови для розробки нових підходів і виявлення чинників, що впливають на підвищення конкурентоспроможності та виявлення конкурентних переваг.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування пріоритетних напрямів формування конкурентоспроможності КПМА «Київ» (Жуляни) імені Ігоря Сікорського на основі комплексного узагальнення та виявлення тенденцій розвитку світового ринку авіаційних перевезень та ефективної адаптації до умов глобальної конкуренції.

Завданням кваліфікаційної роботи є визначення сутності конкурентоспроможності міжнародних аеропортів, проведення комплексної оцінки конкурентоспроможності аеропорту, пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності міжнародного аеропорту на світовому ринку аеропортових послуг, аналіз сучасного стану світового ринку авіаційних перевезень, аналіз динаміки пасажиропотоку найбільших міжнародних аеропортів, оцінка конкурентних позицій аеропорту КПМА «Київ» (Жуляни) на світовому ринку аеропортових послуг, пошук механізмів підвищення конкурентоспроможності міжнародного аеропорту, пропозиції щодо заходів для підвищення конкурентоспроможності міжнародного аеропорту.

Предметом дослідження є умови, фактори, закономірності та механізми формування конкурентоспроможності міжнародних аеропортів на світовому ринку аеропортових послуг.

Об'єктом дослідження є процеси формування міжнародної конкурентоспроможності аеропортів в умовах глобалізації конкуренції.

У процесі дослідження використовувалися такі методи: діалектичний та абстрактно-логічний (обґрунтування теоретичних узагальнень і формулювання висновків); графічний (при зображенні статистичних, регресійних та прогнозних даних); методи порівняння, наукової абстракції, системного і комплексного аналізу; факторний та кореляційний аналіз.

Методологічну основу дослідження склали спеціальна література, монографії, наукові статті з проблем теорії та практики конкурентоспроможності, законодавчі акти та нормативні матеріали, статистичні дані Держкомстату України, наукова інформація із офіційних сайтів Internet, результати особистих спостережень.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці заходів для підвищення конкурентних позицій міжнародного аеропорту на світовому ринку аеропортових послуг.

Ключове значення має практичне застосування отриманих результатів, теоретичні положення, практичні рекомендації та сформульовані висновки. Результати дослідження, можуть слугувати методологічною основою для підвищення конкурентоспроможності міжнародних аеропортів України.

Наукова новизна полягає в розробці стратегічної карти для підвищення конкурентоспроможності міжнародного аеропорту. Стратегічна карта, розроблена автором, відтворює процеси функціонування міжнародного аеропорту на світовому ринку та пропонує шляхи вирішення проблем, які складаються на комунальних підприємствах різних форм власності. Стратегічна карта конкурентоспроможності міжнародного аеропорту є розробкою, яка допоможе прискорити процеси розвитку та дозволить зайняти провідні позиції на світовому ринку авіаційних перевезень в середньостроковому періоді.

Особистий внесок випускника полягає в тому, що на основі опрацьованих джерел була створена стратегічна карта конкурентоспроможності міжнародного аеропорту, яка може бути використана міжнародними аеропортами для підвищення своїх конкурентних позицій на світовому ринку.

Результати досліджень буди оприлюднені на X Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МІЖНАРОДНИХ АЕРОПОРТІВ

1.1 Сутність конкурентоспроможності міжнародних аеропортів

Конкурентоспроможність аеропорту вважається ключовим фактором критерію оцінки ступеня успішності країн у політичній, економічній та комерційній конкуренції. Порівняльний аналіз аеропортів - один із способів керування бізнес-системами в аеропортах для забезпечення їх конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність - це багатогранне поняття, що залишається концепцією, яка недостатньо обґрунтована, незважаючи на широке визнання її значення. Через складність трактування потрібно враховувати різні фактори, які слугують основою для прийняття рішень, що впливають на конкурентоспроможність аеропорту[1].

Поняття «конкурентоспроможність» можна згрупувати в рівні ефективності: вибір, ресурси та цілі, широкомасштабність.

Цілі будуть визначати вибір тих чи інших показників, що характеризують підприємство. Рівень ефективності «ресурси» характеризує ресурси, на яких базується діяльність підприємства та за допомогою яких планується досягати бажаний рівень конкурентоспроможності. Широкомасштабність вимірює рівень, який планується бути досягнутим[2].

Концепція конкурентоспроможності будується на трьох різних рівнях мікро-, мезо- та макроконкурентоспроможність, тобто рівень підприємства, галузі і країни. Конкурентоспроможні підприємство чи держава прагнуть розвинути конкурентну перевагу в тій області, де це можливо, високий рівень конкурентоспроможності у всіх сферах є малоімовірним.

Отже, слабкість в одному домені може бути компенсована силою в іншому місці. Ця концепція, розроблена Девідом Рікардо призвела до теорії спеціалізації

міжнародної торгівлі, його останнє дослідження - це стратегія аутсорсингу або відмови від шортингу, що проводиться багатьма світовими компаніями[3].

Поняття конкурентоспроможності базується на рівні підприємства чи мікроекономічному задля здатності підприємств конкурувати, розвиватися та нарощувати потенціал.

Рівень конкурентоспроможності полягає у здатності підприємств постійно виробляти продукцію чи послуги, які відповідають вимогам сучасного ринку, умовам формування конкурентоспроможної ціни, якості тощо. Якщо підприємство є конкурентоспроможним в Україні по відношенню до конкурентів, воно здатне збільшувати кількість споживачів, завоювати частку ринку, збільшувати обсяги збуту продукції чи послуг[4].

Існує нечіткий лінгвістичний підхід, який був використаний при аналізі конкурентоспроможності дев'яти аеропортів Східної Азії. В аналізі було враховано вісім факторів, що мають найважливіший вплив на конкурентоспроможність аеропорту, основним вважається географічне розташуванням. Зростає кількість випадків, коли уряди країн, галузі та установи беруть участь в аналізі конкурентоспроможності.

Оцінка рівня задоволеності пасажирів послугами аеропорту постає найважливішим питанням для керівництва аеропорту. Проведені дослідження вказують, що уявлення про якість послуг впливають на почуття задоволення пасажирів. Якість об'єктів прямопропорційно залежить від зв'язку із сприйняттям пасажирями рівня досконалості наданих послуг[5].

Результати діяльності аеропорту зазвичай оцінюються шляхом проведення опитування серед пасажирів авіаційних перевезень. На відміну від очікувань, які необхідно виміряти до візиту аеропорту, задоволеність вимірюють після відвідування, коли авіапасажир може обґрунтовано оцінити важливість атрибутів.

Задоволеність - це емоційний стан, а споживачі відчувають різний рівень задоволення чи незадоволення після кожного досвіду користування послугами відповідно до того, виправдались їх очікування чи ні[6].

За словами Філіпа Котлера, задоволенням є рівень відчутного стану людини в результаті порівняння сприйнятих продуктів, ефективність (або результат) стосовно очікувань людини[7].

Розрив між сприйнятим сервісом та очікуванням породив конструкцію якості обслуговування, а також до конструкцію задоволення.

У цьому випадку задоволення пов'язане з рівнем ефективності бізнесу. Продукція аеропорту, основними інфраструктурними елементами якого є аеродромний і аеровокзальний комплекси, має ряд особливостей, зумовлених специфікою поєднання авіаційних і неавіаційних видів діяльності. Продукція аеропорту може бути визначена як «комплекс авіаційних і неавіаційних послуг з прийому, відправлення повітряних суден і наземного обслуговування повітряних перевезень, які надаються авіакомпаніям, пасажиром, і аеропортовим операторам, що забезпечує максимальну відповідність або перевершує вимоги споживачів в сфері якості та вартості послуг, що надаються»[8].

Відповідно, основними групами клієнтів аеропорту, в залежності від категорій його продукції, виступають авіакомпанії, пасажирів і операторів з наземного обслуговування авіаперевезень. Зазначені категорії клієнтів, в свою чергу, можуть мати різні критерії вибору аеропортів навіть всередині одного сегмента. Прикладом відмінностей виступають вимоги до вибору аеропорту для мережевих авіакомпаній (табл.1.1).

Таким чином, комплекс послуг, які пропонуються аеропортом, обумовлюють наявність різних груп споживачів. Для кожної групи споживачів - авіакомпаній, пасажирів та аеропортових операторів з наземного обслуговування, існують різні параметри вибору, які повинні аналізуватися. Чітке розуміння потреб кожної цільової групи дозволяє визначити потенційне поле діяльності по вдосконаленню їх на основі вимог, задоволення яких є основою конкурентоспроможності аеропорту[9].

Найбільш значущою групою клієнтів аеропорту є авіакомпанії, які генерують грошовий потік пасажирів як кінцевих споживачів продукції повітряного транспорту.

Таблиця 1.1

Основні категорії клієнтів аеропортових комплексів

Елемент інфраструктури аеропорту (АП)	Відповідає за КС об'єкта інфраструктури	Споживач продукції аеропорту (клієнт)	Відповідає за моніторинг і аналіз
Зовнішня інфраструктура АП			
Під'їзні шляхи до АП	Держава, АП	Пасажири, власники вантажу, персонал АП і АК	АП, авіакомпанії (АК)
Типи транспортних сполучень з АП	Держава, АП		
Службово-технічна територія аеропорту (СТТ)			
Термінали аеропорту	АП	Пасажири, оператори послуг	АК, пасажири, навігаційні оператори
Вантажний аеровокзальний комплекс	АП, АК, оператори НО	АК, власники вантажу, агенти-консолідатори	АК, власники вантажу
Комплекс ТО і РПС (ангари)	АП, АК	АК	АК
Комплекс паливного забезпечення АП (склади)	АП, оператори	АК	АК
База аеродромної служби	АП	АК	АК
Допоміжні об'єкти інфраструктури СТТ	АП, оператори НО	АК, оператори НО	АК, оператори по НО
Аеродром (АД)			
ВПП	Держава	АК, АП	АК, АП
Доріжки	Держава	АК, АП	АК, АП
Місця стоянки, місця зберігання ПС	АП	АК, оператори по НО	АК, оператори по НО

Відповідно, саме авіакомпанія впливає на конкурентну позицію аеропорту на ринку міжнародних авіаційних перевезень. Аналіз джерел дозволяє структурувати основні критерії конкурентоспроможності (КС) продукції аеропорту (АП), що впливають на її вибір авіакомпаніями (АК) і пасажирями (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні критерії вибору аеропортів авіакомпаніями і пасажирями

Авіакомпанії	Пасажири
Ширина, глибина і потенціал цільового ринку перевезень при виконанні рейсів з АП	Зручність розкладу
Доступність слотів в допустимі часові проміжки	Ціна перевезень
Наявність присутності прямих конкурентів	Кількість маршрутів
Забезпечення трансферних стиковок	Ступінь доступності аеропорту з міста
Сумісність з мережею маршрутів компанії	Імідж і транспортна безпека аеропорту
Розмір ставок і зборів, зліт-посадка, наземне обслуговування, пасажирський збір, топливо і тд	Якість та час наземного обслуговування
Наявність і доступність центрів ТО ПС	Вартість паркінгу в аеропорту
Маркетингова підтримка	Вартість доставки до аеропорту
Ступінь модернізації основних об'єктів інфраструктури АП для АК і пасажирів	Кількість і якість сервісу для неавіаційних послуг, магазини, ресторани тощо

Світовий досвід вказує, що найбільш результативним для забезпечення конкурентоспроможності аеропорту на ринку авіаперевезень, є системний підхід, який передбачає встановлення взаємовигідних партнерських відносин між усіма учасниками процесу перевезень. Відповідно, системний підхід

повинен виступати інструментом, який індивідуалізує і диверсифікує бізнес-модель аеропорту, параметри його продукції при тісній взаємодії з основними клієнтами. Розглянемо особливості застосування в діяльності аеропорту класичного комплексу «Чотириох «Р» - продукт (Product), ціна (Price), місце (Place), просування на ринку (Promotion) (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Особливості реалізації комплексу 4-Р для аеропорту

	Продукція	Ціна	Просування на ринку	Місце
Ціль	Максимальна відповідність вимогам споживачів в сфері якісних вартісних характеристик	Конкурентоспроможна система ставок і зборів АП	Підвищення лояльності всіх категорій клієнтів	Досягнення організаційно-економічної моделі найбільш ефективного використання розташування АП
Інструменти	Диференціація Фокусування Якісні характеристики	Створення конкурентного середовища в сфері авіаційних, неавіаційних послуг Нижчі ціни, ніж у конкурентів	Маркетингові програми для пасажирів Розвиток бренду аеропорту	Стратегія розвитку АП, відображена в плані Моніторинг в рамках стратегічної групи конкуренції

Аеропорт надає своїм клієнтам продукцію у вигляді комплексу послуг, що мають фізичні (інфраструктурні) та експлуатаційні характеристики. Також як і будь-яка інша продукція, продукція аеропорту за своїми властивостями повинна

відповідати вимогам споживачів в якісних і вартісних характеристиках, що визначають її конкурентоспроможність.

Продукція аеропорту надається різним категоріям клієнтів, при цьому, їх вимоги навіть всередині одного споживчого сегменту можуть мати істотні відмінності, як наприклад, вимоги регулярних і низьковитратних (бюджетних) авіакомпаній[11] (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Відмінності в умовах вибору аеропортових комплексів регулярними та низьковитратними (бюджетними) авіакомпаніями

Мережеві авіакомпанії (АК)	Бюджетні авіакомпанії (АК)
Близька відстань до міста	Віддаленість від міста
Висока інтенсивність виконання рейсів	Низька інтенсивність виконання рейсів
Широкий захват мережі маршрутів АП	Обмежений захват мережі маршрутів
Мінімальний час стиковки для трансферу	Обмежені трансферні перевезення
Стандартні ставки і збори АП	Дисконтні ставки і збори АП
Широкий вибір магазинів і пунктів харчування	Обмежений набір неавіаційних послуг
Широкий асортимент обладнання для наземного обслуговування	Допускається відсутність окремих типів обладнання для НО
Сучасний вантажний термінал і обладнання	Обмежений набір послуг по обслуговуванню вантажу

Зазначені в таблиці 1.4 відмінності є основою стратегічного позиціонування аеропорту, для вибору його конкурентної стратегії (диференціації, фокусування) успішно застосовується досвід провідних світових аеропортів.

Прикладом успішної реалізації конкурентної стратегії фокусування є німецький аеропорт Кельн / Бонн ім. Конрада Аденауера. З 1949 по 1990 рік Бонн був столицею Німеччини і його аеропорт мав статус столичного: в ньому побудували три злітно-посадочні смуги і два термінали.

Однак на початку ХХІ століття, аеропорт пережив серйозну кризу, через зниження пасажиропотоку (втрату столичного статусу посилив світовий спад авіаперевезень) новий термінал, на будівництво якого було витрачено 325 млн євро, фактично простоював. У 2002 році менеджмент аеропорту застосував стратегію фокусування на залученні для обслуговування бюджетних авіакомпаній і розвитку вантажних перевезень. В якості однієї з пріоритетних цілей були визначені мінімізація витрат авіакомпаній, і скорочення часу обслуговування ПС. Мета була досягнута і аеропорт Кельн/Бонн став основною базою для бюджетних авіакомпаній Germanwings і Narag-Lloyd, до яких пізніше приєдналися авіакомпанії EasyJet, AirBeriin і DBA.

Сьогодні з аеропорту Кельн/Бонн виконують рейси понад сорок авіаперевізників, кількість яких постійно збільшується. Таким чином, прийнята стратегія, в основу якої були покладені відмінності у вимогах до продукції для різних бізнес-моделей авіакомпаній, привела до того, що Кельн/Бонн став найбільшим портом обслуговуючим бюджетні авіакомпанії в Європі[11].

Таким чином, основними завданнями менеджменту аеропорту виступають його ефективне позиціонування на ринку, вибір конкурентної стратегії і регулярний моніторинг показників конкурентоспроможності продукції/послуг аеропорту на ринку світових авіаперевезень. При цьому, ключовими показниками конкурентоспроможності є: стан інфраструктури аеропорту, технології обслуговування ПС, пасажирів та їх багажу, вантажу і пошти, оперативність роботи державних органів пункту пропуску (митниця, карантин, межа тощо), а також якість і доступність неавіаційних послуг, що надаються в аеропорту.

Використовувана система ставок і зборів за послуги є інструментом ведення конкурентної боротьби між аеропортами. Система взаємовідносин авіакомпанії та аеропорту містить потенційний конфлікт інтересів - доходи аеропорту є витратами авіакомпанії, і, навпаки. Типовими групами ставок і зборів аеропорту є: в області авіаційної діяльності - послуги зліт-посадка, послуги із забезпечення авіаційної безпеки, надання наднормативних місць

стоянок ПС, користуванню аеровокзалу (пасажирський збір), метеорологічного забезпечення, концесійні або інші форми платежів від операторів з наземного обслуговування (вантажі, бортхарчування тощо), що діють на території аеропорту.

В області неавіаційної діяльності: концесії на постачання авіа ПММ, пункти громадського харчування, магазини безмитної торгівлі, паркінги тощо.

Поширеною тактикою, яка застосовується аеропортом щодо авіакомпаній, є надання їм дисконтних ставок на етапі початку виконання рейсів або на етапі збільшення частот виконання рейсів (на додаток з іншими преференціями - безкоштовними офісними приміщеннями тощо)[12]. У міру освоєння авіакомпанії в аеропорту, або збільшення комерційного завантаження її нових рейсів, проводиться подальше збільшення розмірів ставок.

Разом з тим підхід до системи ставок і зборів з боку аеропорту повинен орієнтуватися не збільшення витрат авіакомпанії, а максимальне завантаження інфраструктури самого аеропорту, наприклад, застосування добових тарифів за користування телетрапами для авіакомпанії, яка виконує велику кількість рейсів замість одноразової ставки за зворотній рейс тощо. Рекомендації по застосуванню дисконтних ставок для авіакомпаній, представлені в таблиці 1.5.

Іншими напрямками досягнення аеропортом конкурентних переваг і зниження витрат авіакомпаній, повинні виступати:

- цільова робота по зниженню «зворотного» часу обслуговування ПС за рахунок застосування сучасного обладнання і технологій (здвоєні телетрапи, прискорені технології виконання робіт з прибирання ПС, навантажувальних робіт, завантаженні борт. харчування, заправці тощо).

- мінімізація часу керування ПС від/до МС, буксирування і непродуктивні переїзди.
- Основними інструментами досягнення зазначених конкурентних переваг є створення конкурентного середовища аеропорту при виконанні функцій по ПЗ та укладання угод про стандарти якості між

авіакомпанією та аеропортом, що містить штрафні санкції за невиконання узгоджених нормативів.

Таблиця 1.5

Рекомендації щодо застосування аеропортом дисконтних ставок для авіакомпаній – клієнтів

Вид можливої дисконтної ставки	Ціль застосування
Зниження ставки за зліт-посадку на щойно відкритих напрямках	Мотивація АК на розширення мережі маршрутів
Зниження ставки за зліт-посадку на всіх додаткових рейсах або на ПС великої вмісткості	Мотивація АК на збільшення частоти та об'ємів перевезень через АП
Зниження ставки за зліт-посадку на прямих рейсах, які виконуються замість рейсів з проміжною посадкою	Мотивація АК на виконання прямих рейсів
Зниження ставки за міжрейсове збереження ПС	Мотивація АК на базування ПС
Зниження розмірів «пасажирського збору» за трансферних пасажирів	Мотивація АК на трансферні перевезення через АП
Зниження розмірів «пасажирського збору»	Мотивація АК на відкриття нових рейсів
Зниження ставки за зліт-посадку на період крім часу «пік»	Мотивація АК на збільшення завантаження інфраструктури АП поза часом «пік»

Місцезнаходження АП (Place) є ключовим елементом конкурентного потенціалу аеропорту, який слід розглядати стосовно всіх рівнів забезпечення конкурентоспроможності:

- макрорівень: географічне розташування аеропорту (континентальна і всередині держави) і наявність транзитного потенціалу.
- мезорівень: віддаленість від мегаполісу і можливість розширення.
- мікрорівень: зручність під'їзних шляхів до аеропорту, інтермодальних видів транспортного сполучення тощо.

Досягнення організаційно-економічних моделей найбільш ефективного використання місця розташування аеропорту повинно з'явитися обов'язковим елементом плану його розвитку.

Просування на ринку (Promotion). Висока інтенсивність конкуренції, що має місце в діяльності аеропорту, обумовлює впровадження інструментів, до яких відносяться:

- впровадження програм, заснованих на індивідуальних потребах авіакомпаній: моделювання нових тимчасових слотів, обладнання, адаптація елементів аеродромної, пасажирської та вантажної інфраструктури до потреб і специфіки діяльності авіакомпаній.
-
- Впровадження програм для пасажирів: проведення опитувань, забезпечення якісних неавіаційних послуг (ресторани, магазини, паркінги), надання інформації через вебсайт тощо.
- Розвиток бренду аеропорту - просування продукції з логотипами, реклама результатів різних рейтингів тощо.

Метою впровадження зазначених інструментів є підвищення лояльності всіх категорій клієнтів по відношенню до аеропорту. Використання зазначених особливостей в управлінні аеропортом як бізнес-системою є важливим організаційно-економічним інструментом практичного управління конкурентоспроможністю аеропорту і виявлення нових можливостей розвитку бізнесу. Систематизована структура комплексу і клієнтів аеропорту, дозволяє забезпечити його оптимальне стратегічне позиціонування, а також досягнення стійких конкурентних переваг в умовах сучасного авіатранспортного ринку.

1.2 Комплексна оцінка конкурентоспроможності міжнародного аеропорту

Для того, щоб забезпечити ефективне функціонування аеропорту, потрібно контролювати кожен етап і кожен ланку діяльності.

Методологія визначення рівня конкурентоспроможності міжнародної аеропорту поділяється на дві частини: методологія вибору факторів визначення конкурентоспроможності та аналізу даних і методологія для вибору факторів, що формують конкурентоспроможність кожного аеропорту.

Виходячи з огляду літератури, є п'ять факторів, що впливають на конкурентоспроможність аеропорту. Основними факторами є: послуги аеропорту (APF), доступність до аеропорту (APA), потенціал розширення аеропорту (AEP), аеропортові збори (APC) та географічні фактори (APG).

Дві змінні X та Y використовуються для аналізу конкурентоспроможності аеропорту, де важливістю кожного фактору є X , а Y є конкурентоспроможністю кожного аеропорту.

Припускаємо, що основні значення X = значимості факторів та новим значенням змінних.

Використання показників полягає в наступному:

$$R1(x) = \{\text{найважливіше (A1)}\} = x^4$$

$$R2(x) = \{\text{Важливіше (A2)}\} = x^2$$

$$R3(x) = \{\text{Важливо (A3)}\} = x$$

$$\bullet R4(x) = \{\text{менш важливо (A4)}\} = x \cdot 5$$

$$\bullet R5(x) = \{\text{неважливо (A5)}\} = 1 - x$$

$$\bullet R6(x) = \{\text{найменш важливе (A6)}\} = 1 - x^2$$

Первинні значення Y = конкурентоспроможність аеропортів; та нові значення змінних із використанням хеджування визначаються такими як:

$$\bullet R1(y) = \{\text{справді вищий (B1)}\} = y^6$$

$$\bullet R2(y) = \{\text{вищий (B2)}\} = y^3$$

$$\bullet R3(y) = \{\text{вищий (B3)}\} = y^{1,5}$$

$$\bullet R4(y) = \{\text{середнє (B4)}\} = y$$

- $R5(y) = \{\text{нижчий (B5)}\} = 1 - y_{1,5}$
- $R6(y) = \{\text{нижчий (B6)}\} = 1 - y_3$
- $R7(y) = \{\text{найнижчий (B7)}\} = 1 - y_6$

Для розв'язання нечіткого відношення двох змінних X та Y , евристичного алгоритму використовується методологія для прийняття рішень основного рівняння.

$$x_i = r_{ij} \times u_j \quad (1)$$

де x_i - значення важливості конкурентного фактору i , u_j - значення конкурентоспроможності аеропорту j , r_{ij} - нечітке відношення фактору i та аеропорту j , оскільки $x_i = r_{ij} \circ u_j$, ми отримуємо

$$r_{ij} = x_i T \oplus u_j \quad (2)$$

де x_i , T - транспонування, $x_i \oplus$ - оператор

Перетин цих відношень r_{ij} при $j = 1, 2, 3$ отримують перетином

$$\text{Як } R_j = \bigcap_i r_{ij} = \min(r_{ij}) \quad (3)$$

Отже, як правило кінцеве відношення може описувати конкурентоспроможність кожного аеропорту $R_{j\max}(y)$. Розраховується конкурентоспроможність кожного аеропорту шляхом використання відношення $R_j \max(y) = \max$

Відносна відстань визначається через метричну відстань A від будь-якого з найближчих чітких наборів.

Кожен аеропорт розраховує свою міжнародну конкурентоспроможність. Аеропорт, що має найкоротше співвідношення даних показників дистанції є найбільш конкурентоспроможним.

Змінний підхід застосовується для вимірювання конкурентоспроможності міжнародних аеропортів в багатьох країнах. Пов'язуються дві змінні (X) з кожним з факторів конкуренції та обчислюється конкурентоспроможність (Y) кожного аеропорту шляхом аналізу зібраних вторинних даних. Значення конкурентоспроможності кожного аеропорту поділяються на шість критеріїв,

B1, B2, B3, B4, B5 та B6. У цьому аналізі $R(x)$ та $R(y)$ визначаються як семантичне правило для асоціювання значення з кожною назвою змінної.

Первинні значення двох змінних X та Y визначаються у всесвіті дискурсу (0-1).

Конкурентоспроможність розраховується відповідно до зазначених етапів.

Етап 1: Конкурентоспроможність кожного аеропорту аналізується шляхом встановлення ступеня важливості факторів впливу та його оцінки шляхом відбору цінностей важливості (X).

Для оцінки відносного ступеня важливості п'яти факторів, використовуються дані, які отримані в ході особистого інтерв'ю з експертами в галузі авіаперевезень. Значення A_1, A_1, A_1, A_4 і A_5 присвоюються п'яти факторам.

Отже, три фактори, APF, APA та AEP оцінюються як найважливіші для вивчення конкурентоспроможності міжнародних аеропортів. Значення, пов'язані з конкурентоспроможністю кожного аеропорту щодо п'яти факторів оцінюються після аналізу вторинних даних, зібраних з різних джерел.

Міжнародні аеропорти і авіакомпанії для забезпечення ефективного функціонування повинні використовувати оптимальні формати взаємодії, які ґрунтуються на загальних мотивах і стимулах, а також стратегічних цілей взаємодії сторін.

Для здійснення узгоджених дій і проектів, в тому числі інноваційних, що дозволяють підприємствам повітряного транспорту розвивати цільові напрями та послуги, які користуються попитом на ринку, з урахуванням характеристик обраної сфери спільної взаємодії, необхідний інструмент (методика), який дозволяє співвідносити входи і результати взаємодії, які можуть виражатися в наборі кількісних і якісних стратегічних показників.

Виробляючи оцінку відповідно до обраного критерію, підприємства авіаційної сфери - аеропорти і авіакомпанії – можуть приймати обґрунтовані рішення в частині доцільності взаємодії в горизонті стратегічного планування і визначення мети.

Для активізації прийняття рішень по вибору стратегій АП та АК потрібна розробка актуальною методики оцінки потенціалу і результатів стратегічної взаємодії аеропортів і авіакомпаній на основі забезпечення збіжності їх стратегічних цілей і самих стратегій, яка дозволить врахувати як чинники взаємодії, так і потенціал поточної позиції, а також зовнішні стратегічні орієнтири взаємодії, що визначають майбутню ефективність діяльності підприємств повітряного транспорту.

Існують альтернативні методики оцінки ефективності діяльності підприємств авіатранспортної галузі, методи оцінки стратегічного потенціалу підприємств, регіонів і галузей господарювання, методи SPACE-аналізу підприємств. Однак, реально працюючих методик недостатньо, крім того, типові методики не враховують специфіки повітряного транспорту і особливості формування

показників результативності, ефективності, ресурсних характеристик, а також впливу рухомих факторів зовнішнього середовища. Тим більше, ряд типових методів і методик не може бути використаним для опису потенціалу і результатів стратегічної взаємодії АП та АК, для яких описані відповідні характеристики та параметри.

Таким чином, основними принципами стратегічної взаємодії аеропортів і авіакомпаній є наступні:

1. Принцип забезпечення зростання потенціалу і результатів стратегічної взаємодії АП та АК, який передбачає, що підприємствам повітряного транспорту слід вибирати ті сфери СВ, в яких може бути досягнуто найвище значення потенціалу взаємодії.

2. Принцип досяжності результату і взаємовигідності СВ. Зазвичай цей принцип результативності (ефективності) має на увазі отримання інвестором результату проекту, що перевищує обсяг вкладених фінансових ресурсів.

Поняття результату взаємодії АП та АК повинні включати в себе:

- отримання позитивного результату, а також економічного, соціального та інших видів ефекту кожною стороною взаємодії, що

виражається в прирості об'ємних показників діяльності, а також підвищенні доходів, поліпшенні техніко-експлуатаційних та інших показників;

- отримання ефекту взаємодії, коли приріст пасажиропотоку призводить до підвищення іміджу і ділової активності, створення бази для розвитку бізнесу в секторі неавіаційних послуг та ін .;

- отримання соціального ефекту (зростання зайнятості населення, падіння рівня безробіття, приріст середньомісячної заробітної плати

населення регіону, зростання авіаційної рухливості населення);

- отримання бюджетного ефекту (зростання надходжень до бюджетів за рахунок податкової складової в результаті підвищення ділової активності);

- отримання ефекту у вигляді зростання інноваційної активності в регіоні за рахунок впровадження сучасної техніки і технологій.

3. Принцип комплексності оцінки результатів стратегічної взаємодії АП та АК. При оцінці результатів здійснення спільних стратегічних рішень і програм необхідно враховувати результати двох взаємодіючих сторін, а також можливість отримання синергетичного ефекту взаємодії.

4. Принцип обліку тимчасових обмежень взаємодії аеропортових підприємств і авіакомпаній. При виконанні оцінок потенціалу стратегічної взаємодії необхідно врахувати тимчасові рамки одержуваних ефектів: миттєвий, короткостроковий, середньостроковий, довгостроковий.

5. Принцип відмінності оцінок ефективності стратегічної взаємодії АП та АК. При реалізації спільних рішень в ході формування стратегії взаємодії потрібно враховувати можливі відмінності в оцінках одержуваних результатів і ефектів, а також розбіжність інтересів сторін взаємодії, що може сформувати їх різне ставлення до способів досягнення стратегічних цілей взаємодії. У зв'язку з цим необхідно проводити попередню оцінку потенціалу стратегічної взаємодії для кожної зі сторін.

6. Принцип обліку зовнішніх факторів при формуванні стратегічних рішень, які по-різному впливають на підприємства повітряного транспорту, що здійснюють взаємодії в різних сферах СВ. Рішення і дії стратегічного характеру в різних сферах стратегічної взаємодії необхідно приймати після попередньої оцінки результатів і потенціалу, що враховує вплив рухомих факторів зовнішнього середовища.

7. Принцип забезпеченості ресурсами. При здійсненні взаємодій в різних сферах СВ аеропортові підприємства і авіакомпанії, володіючи обмеженими ресурсами, повинні здійснювати політику оптимізації ресурсного забезпечення стратегічних рішень і дій. Наприклад, для технологічної взаємодії рекомендується здійснювати окремі операції, технологічні і бізнес-процеси тим учасникам, ресурси яких найбільш адекватні до умов функціонування і забезпечать найбільше значення потенціалу СВ в майбутньому.

8. Принцип добровільності входження до складу сфери стратегічної взаємодії, що визначає наявність дієвих механізмів реалізації форматів СВ.

9. Принцип відповідальності за досягнутими домовленостями, в тому числі правове закріплення змісту і механізмів стратегічної взаємодії в двосторонніх документах.

10. Принцип досягнення компромісу, заснованого на спільному прийнятті стратегічних рішень за напрямками взаємодії, забезпечує готовність врахування інтересів протилежної сторони, компроміс у вирішенні і постановці стратегічних цілей і завдань, коли в пріоритеті стає результат взаємодії.

Слід зауважити, що дані принципи, не є вичерпними і можуть бути доповнені при проведенні оцінки з позиції підприємств повітряного транспорту та інших зацікавлених суб'єктів. Також представляється важливим виконання такої умови як взаємна узгодженість зазначених принципів оцінки потенціалу і результатів взаємодії[13].

1.3 Шляхи підвищення конкурентоспроможності міжнародного аеропорту на світовому ринку аеропортових послуг

Для досягнення цілей підвищення конкурентоспроможності та реалізації стратегії розвитку світовим аеропортам необхідно реалізувати наступні пріоритети (рис.1.1):

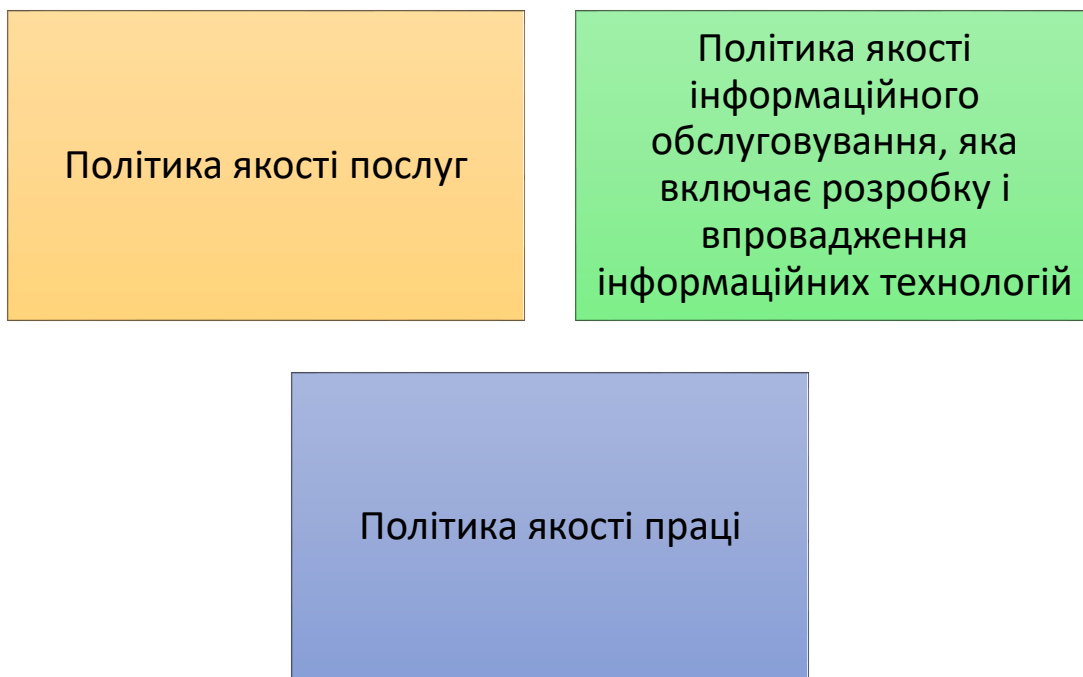


Рис.1.1 Пріоритети для досягнення цілей росту конкурентоспроможності міжнародного аеропорту

- 1) Політика якості послуг, яка повинна забезпечувати:
 - відповідність послуг, які надаються аеропортом, сучасним вимогам авіатранспортного ринку;
 - високий технологічний рівень;
 - підтримку високого рівня безпеки авіаперевезень;
 - комплексність кожного виду послуг з постійним розвитком;
 - чіткий пропис бізнес-процесів технологічного комплексу, конкретних технологій;
 - уміння персоналу використовувати технологічний комплекс.

2) Політика якості інформаційного обслуговування, яка включає розробку і прийняття інформаційних технологій:

- наявність управлінського обліку;
- наявність і доступність довідкової служби з використанням сучасних технологій;
- система документообігу в стандартах ISO 9002.

3) Політика якості праці:

- мотивуюча система оплати праці, орієнтована на підвищення якості, що враховує особисті і групові результати;
- підвищення статусу співробітників, орієнтованих на освоєння нових технологій; – умови праці, відповідні до якості праці;
- постановка мети у вигляді конкретного завдання кожному працівнику (посадова інструкція, технології, стандарти обслуговування);
- можливість отримання високої професійної підготовки;
- ефективність оплати праці, критерії оцінки кожного працівника. Для досягнення цілей конкурентоспроможності світовим аеропортам необхідно реалізовувати принципи управління, орієнтовані на стратегію (рис. 1.2) [13].

Стратегічні карти містять систему збалансованих показників з чотирьох ключових аспектів: фінансова складова, клієнтська складова, складова внутрішніх процесів, складова навчання і розвитку (рис.1.4) [15; 16]. Державне регулювання діяльності аеропорту є органічною частиною складної багатоланкової системи державного регулювання діяльності цивільної авіації. Необхідно передати відповідальність за функціонування цивільної авіації одному органу влади. Це призведе до погодженості всіх дій у сфері розвитку цивільної авіації загалом, та аеропортів зокрема, і високої компетентності прийнятих рішень.

Моніторинг реалізації стратегії розвитку конкурентоспроможності аеропорту пропонується організувати на основі механізму стратегічних карт [14].



Рис.1.2 Принципи управління орієнтовані на стратегію

Кадрова політика, виправдана ротація керівних кадрів і фахівців апаратів органів управління повітряним транспортом призведе до росту якості прийнятих рішень і позитивно позначиться на функціонуванні аеропорту. На сьогоднішній день у світі відбувається процес консолідації всіх функцій щодо регулюванню діяльності цивільної авіації й перетворення її в єдиний уповноважений орган цивільної авіації відповідно до рекомендацій ICAO. У структурі при цьому слід створити підрозділ, що займається комплексним аналізом економічної діяльності авіаційного транспорту.

Потребують упорядкування, з урахуванням передового досвіду й рекомендацій ICAO та IATA, документація й процедури висновку угод між авіакомпаніями та аеропортами, включаючи надання слотів (часу вильоту / прибуття літаків).

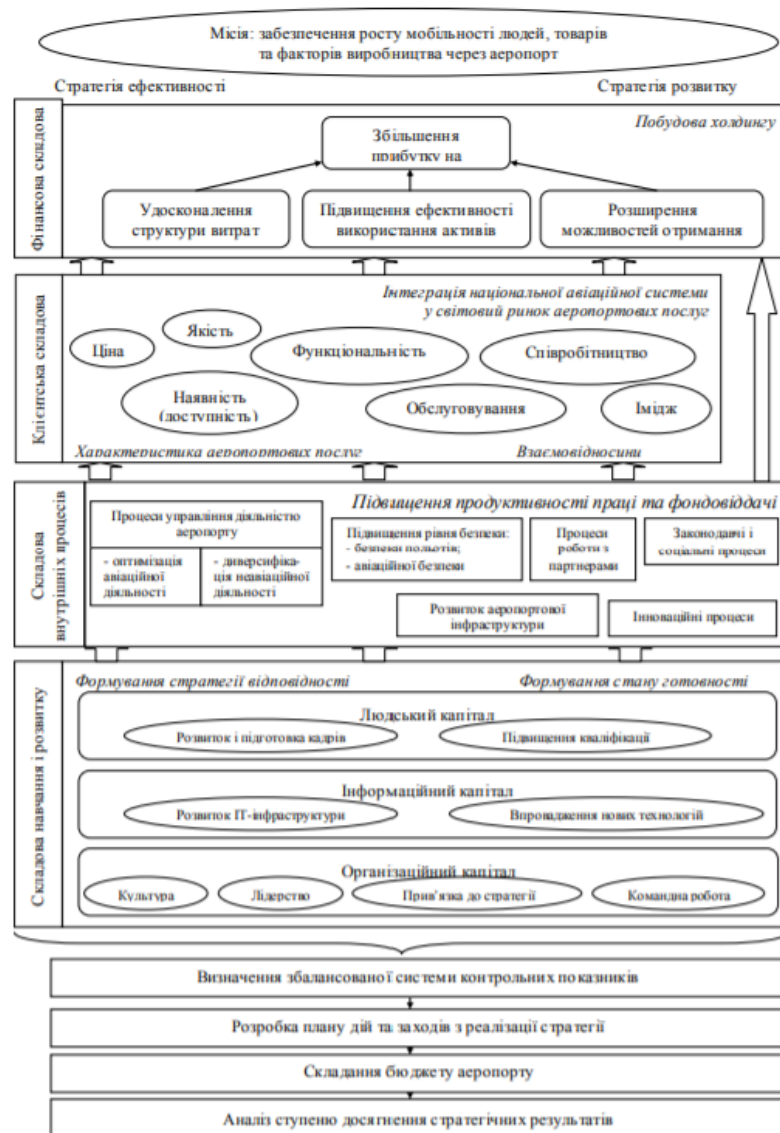


Рис. 1.3 Комплексна схема моделі стратегічної карти аеропорту

Розвиток аеропортів неможливий без аналізу стану, тенденцій і перспектив розвитку системи їх паливного забезпечення – одного з найважливіших елементів аеропортової інфраструктури. Процеси, що відбуваються в ній у цей час, викликають серйозну заклопотаність авіакомпаній, аеропортів і, як наслідок, інших споживачів аеропортових послуг. Авіакомпанії страждають від монополізму паливно-заправних комплексів, високих цін на паливо й змушені постійно підвищувати тарифи на пасажирські і вантажні перевезення, що призводить до зниження пасажиропотоку. Економіка ж аеропортів перебуває в сильній залежності від паливної складової і коливань цін на ринку паливно-

енергетичних ресурсів[17]. Дані проблеми повинні знайти відображення або в спеціальній підпрограмі реструктуризації й модернізації системи паливного забезпечення аеропортів, пов'язаній з ресурсним й правовим забезпеченням.

Крім розвитку великих аеропортів світу повинні бути визначені – з урахуванням унікальних переваг конкретних територій і особливостей їх економіко-географічного положення – перспективи й напрями розвитку аеропортів і аеродромів для малої авіації та авіації загального призначення [18]. Програма розвитку аеропортів ІКАО, спрямована на підвищення рівня їх конкурентоспроможності, повинна передбачати наступні заходи:

1. Удосконалення технологій управління авіаперевезеннями з метою вдосконалення системи обслуговування пасажирів і відправників вантажу в галузі повітряного транспорту, підвищення на цій основі ефективності управління авіаперевезеннями. Реалізація даної мети можлива з використанням комплексного підходу до автоматизації виробничих процесів обслуговування пасажирів, надання послуг клієнтам і впровадження сучасних інформаційних технологій на авіапідприємствах.

2. Розвиток об'єктів наземної авіатранспортної інфраструктури. Для поетапного розвитку об'єктів наземної інфраструктури аеропортів в ув'язуванні з перспективою розвитку транспортної системи країни, а також парку повітряних суден, реалізації пріоритетних заходів, що включають реконструкцію злітно-посадкових смуг і заміну світлосигнального устаткування, а також модернізацію наявних потужностей об'єктів для ефективного транспортного обслуговування й задоволення попиту населення і господарюючих суб'єктів на авіаперевезення, необхідно забезпечити:

- формування базової мережі аеропортів державного значення, у тому числі великих пересадних вузлів і регіональних аеропортів;
- розширення, реконструкцію і технічне переозброєння об'єктів наземної інфраструктури в аеропортах для здійснення перевезення на літаках нового покоління світового виробництва, впровадження сучасних технологій і нових

типів наземної техніки для обслуговування пасажирів, відправників вантажів й вантажоодержувачів;

- залучення державних засобів для розвитку об'єктів наземної інфраструктури аеропортів, у тому числі на основі вдосконалення управління майном, що перебуває у державній власності.

3. Безпека авіатранспортної системи. Для забезпечення стійкої безпечної роботи цивільної авіації, досягнення рівня безпеки польотів відповідно до світових стандартів, забезпечення превентивних заходів захисту діяльності цивільної авіації від проявів тероризму й диверсій на повітряному транспорті, забезпечення стану захищеності цивільної авіації від актів незаконного втручання в її діяльність. Необхідно забезпечити:

- удосконалення системи безпечного функціонування цивільної авіації на основі здійснення постачань необхідного устаткування, будівництва й реконструкції об'єктів, що забезпечують безпеку польотів і авіаційну безпеку;

- удосконалення системи підготовки льотного й технічного персоналу для повітряного транспорту.

4. Нормативно-правове забезпечення цивільної авіації. Удосконалення нормативного правового регулювання в сфері цивільної авіації для реалізації завдань державної транспортної політики передбачає підготовку проектів нормативно-правових актів, необхідних для забезпечення ефективної діяльності в області цивільної авіації. Досягнення високого рівня конкурентоспроможності світовими аеропортами неможливе без проведення законодавчого оформлення стандартів фінансування розвитку виробничої інфраструктури, а також правового оформлення поділу повноважень в управлінні інфраструктурою аеропортів. У сфері правового забезпечення аеропортової діяльності є необхідним найближчим часом вирішення наступних проблем:

—закріплення в нормативно-правових актах юридичного статусу аеропорту й правових основ його взаємодії з користувачами аеропортових послуг;

—розробка правового стану про взаємини операторів аеропортової діяльності; —уточнення правового змісту понять «авіаційна» і «неавіаційна» діяльність;

—законодавчий порядок передачі аеропортів і аеродромів з державної власності у приватну власність;

—зменшення податкового тягара для підприємств наземної інфраструктури повітряного транспорту;

—диверсифікованість вимог з сертифікації аеропортів залежно від їх класності й особливостей їх діяльності;

—вирішення правових аспектів діяльності служб авіаційної безпеки аеропортів залежно від масштабів і специфіки їх діяльності, у тому числі – питання фінансування заходів щодо забезпечення авіаційної безпеки й передачі окремих функцій служб авіаційної безпеки;

—спеціалізація регіональних і місцевих аеропортів для цілей авіації загального призначення, у тому числі можливості їх передачі в приватну власність або довгострокову оренду.

На сьогоднішній день нормативно-правова база, що регулює аеропортову діяльність, у деяких країнах світу не гармонізована з нормами міжнародного повітряного права та вимогами ІКАО й ІАТА. Заповнення зазначених прогалів повинне здійснюватися як шляхом видання окремих законів і відомчих нормативноправових актів (у тому числі державних авіаційних правил і т.п.), так і шляхом внесення необхідних змін у діючі законодавчі та інші нормативно-правові документи.

Важливими умовами вдосконалення нормативної правової бази, що регулює діяльність цивільної авіації загалом, й аеропортову діяльність зокрема, є:

- державне фінансування;
- кодифікація;

– комплексне проведення роботи силами юридичних служб авіаційних підприємств (у частині кодифікації нормативно-правової бази, що регулює діяльність господарюючих суб'єктів цивільної авіації);

– залучення юридичних служб підприємств до розробки проектів нових нормативно-правових актів.

Розвиток аеропортів повинен здійснюватися як за рахунок державних, так і приватних засобів. У зв'язку з цим все актуальнішими стають проекти державноприватного партнерства [19]. У сучасному розумінні державно-приватне партнерство – це інституціональний і організаційний альянс між державою і бізнесом з метою реалізації національних і міжнародних, масштабних і локальних, але завжди суспільно значимих проектів у широкому спектрі сфер діяльності: від розвитку стратегічно важливих галузей й науково-дослідних конструкторських робіт до забезпечення суспільних послуг. Як правило, кожний такий альянс є тимчасовим, оскільки створюється на певний період з метою здійснення конкретного проекту й припиняє своє існування після його закінчення. Державно-приватне партнерство має широкий спектр різних форм. Це перш за все різноманітні контракти, які держава укладає з приватними компаніям стосовно виконання робіт і надання суспільних послуг, управління, поставки продукції для державних потреб, контракти технічної допомоги і т.д. Система короткострокових контрактів досить широко застосовується в господарській практиці органів державної влади більшості країн світу. У реалізації проекту управління державним майном аеропортів відповідальним етапом є вибір найбільш доцільного способу державноприватного партнерства, а в рамках способу його кращої форми. У світі найбільш розвинена, перспективна й комплексна форма державноприватного партнерства – концесії.

Концесія – це система відносин між державою (концедентом) з однієї сторони і юридичними або фізичними особами з іншої (концесіонером), що виникає в результаті надання концедентом концесіонерові прав користування державною власністю за договором, за оплату та на поворотній основі, а також прав на здійснення видів діяльності, які становлять виняткову монополію

держави. Переваги концесій полягають у тому, що вони носять довгостроковий характер, приватний сектор має найбільш повну владу в прийнятті адміністративногосподарських і управлінських рішень, при цьому в держави залишається достатньо важелів впливу на концесіонера у випадку порушення ним умов концесії. У світовій практиці виділяють кілька видів концесій для аеропортів (табл. 1.6)

Таблиця 1.6

Види концесійних угод для аеропортів

Найменування	Зміст
ВОТ (Build, Operate, Transfer) – «будівництво, управління, передача»	Класичний варіант концесії. Концесіонер здійснює будівництво й експлуатацію протягом певного періоду, після чого об'єкт передається державі
РОТ (Rehabilitate, Own, Transfer) – «відновлення, володіння, передача»	Аналог ВОТ, тільки мова йде не про нове будівництво, а про реконструкцію об'єкта
ВТО (Build, Operate, Transfer) – «будівництво, передача, управління»	Концесіонер будує об'єкт, який передає державі у власність відразу після завершення будівництва; при цьому об'єкт залишається в управлінні концесіонера
ВОО (Build, Own, Operate) – «будівництво, володіння, управління»	Концесіонер будує об'єкт і управляє ним на правах володіння й користування, концесійний термін не фіксується
ВООТ (Build, Own, Operate, Transfer) – «Будівництво, володіння, управління, передача»	Різновид Greenfield project, володіння й користування здійснюється протягом суворо встановленого терміну

Державно-приватне партнерство активно розбудовується в сфері інфраструктури повітряного транспорту, практично в усіх вузлових світових аеропортах. Ініціаторами проектів виступають великі міжнародні банки: Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, інвестиційні фонди. Ці організації мають величезний досвід з реалізації подібних проектів.

У таблиці 1.7 представлені різні варіанти розвитку виробничої інфраструктури аеропортів за допомогою механізму державно-приватного партнерства.

Таблиця 1.7

Варіанти розвитку аеропортів за допомогою механізму державно-приватного партнерства

Стратегічні варіанти	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3
Розподіл обов'язків	Держава зберігає за собою функції володіння/інвестування, але передає функції управління аеропортами	Держава зберігає за собою функцію володіння аеропортами, але передає функцію інвестування, а також функцію управління	Функції володіння, експлуатації й інвестування передаються приватному сектору
Володіння	Держава	Держава	Приватний сектор
Інвестування / фінансування	Держава	Приватний сектор	Приватний сектор
Управління / експлуатація	Приватний сектор	Приватний сектор	Приватний сектор
Варіанти участі приватного сектору	Концесії на послуги; Передача зовнішнім підрядникам; Договори про управління; Множинні концесії	Схеми ОТ (BOOT, BOT та ін.); Довгострокова оренда; Генеральні концесії	Доповнення ВОО; Стратегічний викуп; Ринки капіталу
Світовий досвід	Аеропорти Кот-д'Івуара; Пітсбурський міжнародний аеропорт; Аеропорт (Гонконг)	Афінський міжнародний аеропорт; Система аеропортів Болівії «Артуро Меріно» (Сантьяго); Система аеропортів Аргентини; Міжнародний термінал ім. Д.Ф. Кеннеді	Британське управління аеропортів; Белфастський міжнародний аеропорт; Копенгагенське управління аеропортів (частково); Віденське управління аеропортів (частково)

Вироблені на підставі проведеного дослідження рекомендації з підвищення конкурентоспроможності аеропортів на світовому ринку авіатранспортних послуг полягають у наступному:

1. Довести рівень пропускної здатності авіатранспортної інфраструктури та технічної оснащеності міжнародних аеропортів, що обслуговують транзитні пасажиро- і вантажопотоки, до світових стандартів, що буде сприяти в подальшому ефективній реалізації транзитного потенціалу країни. При цьому необхідно забезпечувати найвищий рівень авіаційної безпеки.

2. Використовувати механізм державно-приватного партнерства як інституціонального та організаційного альянсу між державою й бізнесом для

залучення засобів стратегічних приватних інвесторів в авіаційну галузь, а також для підвищення ефективності використання засобів державного фінансування.

3. Удосконалювати транспортні та управлінські технології, розбудовувати напрям логістики на базі аеропортів.

4. Підвищувати якість обслуговування, розбудовувати сервісні напрями в діяльності аеропортів, залучаючи на обслуговування якнайбільше авіакомпаній і інших учасників авіаційного ринку з метою забезпечення гнучкої тарифної політики й розширення маршрутної мережі.

5. Диверсифікувати діяльність, приділяючи увагу розвитку неавіаційної її складової, у зв'язку з чим доцільно виділити ряд видів діяльності в самостійні бізнеси та потім об'єднати їх у холдинг.

6. Забезпечувати прозорість бізнесу для приватних інвесторів через систему управлінського обліку, підвищувати рентабельність діяльності, використовуючи механізми бюджетування і контролінгу.

7. Вести кадрову політику відповідно до концепції формування людського капіталу, постійно підвищуючи професійний рівень співробітників[20].

Отже, основними інструментами досягнення зазначених конкурентних переваг є створення конкурентного середовища аеропорту при виконанні функцій по ПЗ та укладання угод про стандарти якості між авіакомпанією та аеропортом, що містить штрафні санкції за невиконання узгоджених нормативів.

Міжнародні аеропорти і авіакомпанії для забезпечення ефективного функціонування повинні використовувати оптимальні формати взаємодії, які ґрунтуються на загальних мотивах і стимулах, а також стратегічних цілей взаємодії сторін.

Для здійснення узгоджених дій і проектів, в тому числі інноваційних, що дозволяють підприємствам повітряного транспорту розвивати цільові напрями та послуги, які користуються попитом на ринку, з урахуванням характеристик обраної сфери спільної взаємодії, необхідний інструмент (методика), який

дозволяє співвідносити входи і результати взаємодії, які можуть виражатися в наборі кількісних і якісних стратегічних показників.

Виробляючи оцінку відповідно до обраного критерію, підприємства авіаційної сфери - аеропорти і авіакомпанії – можуть приймати обґрунтовані рішення в частині доцільності взаємодії в горизонті стратегічного планування і визначення мети.

Розвиток аеропортів повинен здійснюватися як за рахунок державних, так і приватних засобів. У зв'язку з цим все актуальнішими стають проекти державноприватного партнерства. У сучасному розумінні державно-приватне партнерство – це інституціональний і організаційний альянс між державою і бізнесом з метою реалізації національних і міжнародних, масштабних і локальних, але завжди суспільно значимих проектів у широкому спектрі сфер діяльності: від розвитку стратегічно важливих галузей й науково-дослідних конструкторських робіт до забезпечення суспільних послуг. Як правило, кожний такий альянс є тимчасовим, оскільки створюється на певний період з метою здійснення конкретного проекту й припиняє своє існування після його закінчення.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МІЖНАРОДНИХ АЕРОПОРТІВ НА СВІТОВОМУ РИНКУ АЕРОПОРТОВИХ ПОСЛУГ

2.1 Сучасний стан світового ринку авіаційних перевезень

Для того, щоб краще розуміти закономірності формування світового ринку авіаційних перевезень, необхідно дослідити історичну складову формування і розвитку суспільства, а особливо звернути увагу на принципи постіндустріального суспільства, які і дадуть пояснення щодо розвитку сфери послуг, зростання національних економік та модернізації світового господарства[23].

Дослідження даних закономірностей дозволить зрозуміти побудову світових господарських зв'язків.

Постіндустріальному періоду розвитку притаманні такі ознаки, як: перехід від виробництва товарів до надання послуг, пріоритетною є розумова праця, більш цінними є теоретичні знання, що породжують інновації, рішення приймаються на основі інтелектуальних технологій.

Саме зрушення постіндустріальної сфери створили попит на використання авіаційного транспорту, тому що саме в межах заданої концепції головним фактором виробництва є знання, які створили нові причини переходу до економіки знань – лібералізація ринку, мобільність капіталу, глобалізація ринку та поява цифрового середовища.

Концепція підтвердилась на практиці і вже з 1995 року обсяг вартості сфери послуг досяг збільшення на 11%, що відбулось завдяки популяризації торгівлі, розвитку сфери транспорту та інших послуг.

На сьогоднішній день ступінь розвитку сфери послуг є визначальним для оцінки рівня світової конкурентоспроможності країни[24].

Починаючи з 2016 року світовий обіг послуг досяг 9501,8 млрд. дол. Починаючи з 1976 року світовий експорт товарів зріс більш, ніж в 16 разів, а експорт послуг збільшився в 26 разів.

Світовий ринок авіаційних послуг нарощує свої обсяги останні 70 років, з часів підписання Чиказької конвенції про міжнародну цивільну авіацію.

Станом на 2019 рік аеропортами світу перевезено понад 5 млрд. пасажирів.

Порівняно з 1973 років обсяги виконаних пасажирокілометрів зросли більш ніж у 12 разів. Світовий ВВП зріс більш ніж в 17 разів, що є позитивним зрушенням для світової економіки.

На рисунку 2.1 зображено взаємозв'язок росту світового ВВП та авіаційних перевезень[24].

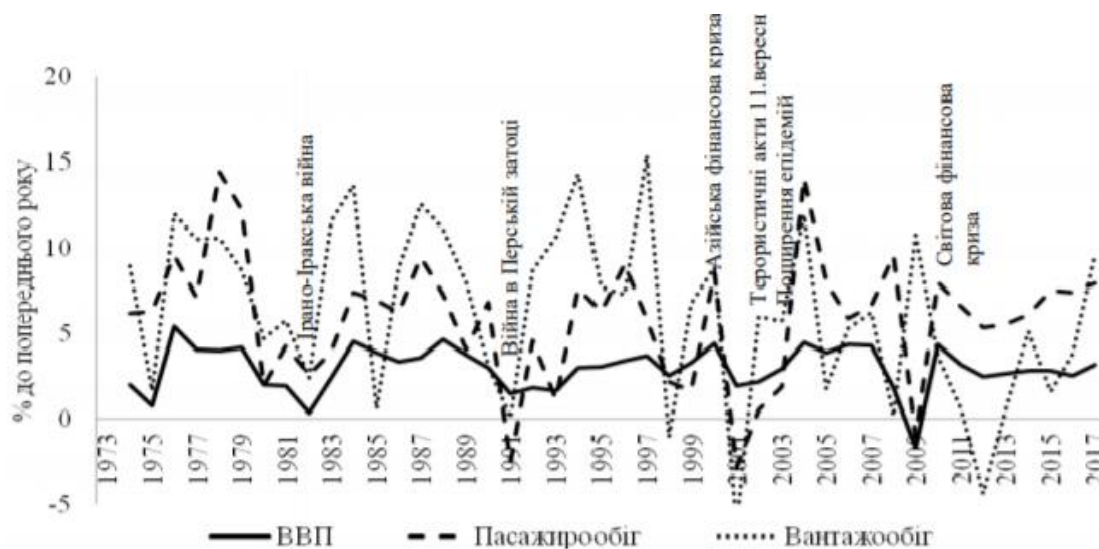


Рис.2.1 Взаємозв'язок річного росту ВВП та світових перевезень

Щодо географії польотів, то вони поділені нерівномірно, оскільки глобалізація та лібералізація світової індустрії значно вплинула на торгівлю та розширення ринків перевезень вантажів.

На рисунку 2.2 видно, що аеропорти Азіатсько-Тихоокеанського регіону займають друге місце за кількістю відправлених та прийнятих пасажирів після Європи.

Стрімко розвивається промисловість, що не може не впливати на розвиток вантажних перевезень. На світовому ринку вантажних перевезень також домінують аеропорти АТР (рис.2.3).

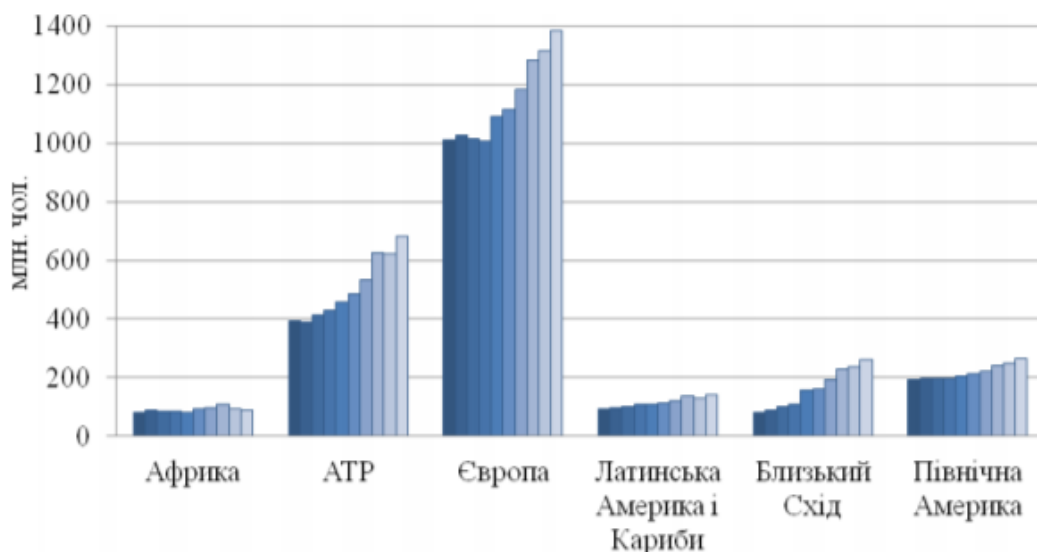


Рис.2.2 Структура перевезень за обсягами відправлених/прийнятих пасажирів світовими аеропортами

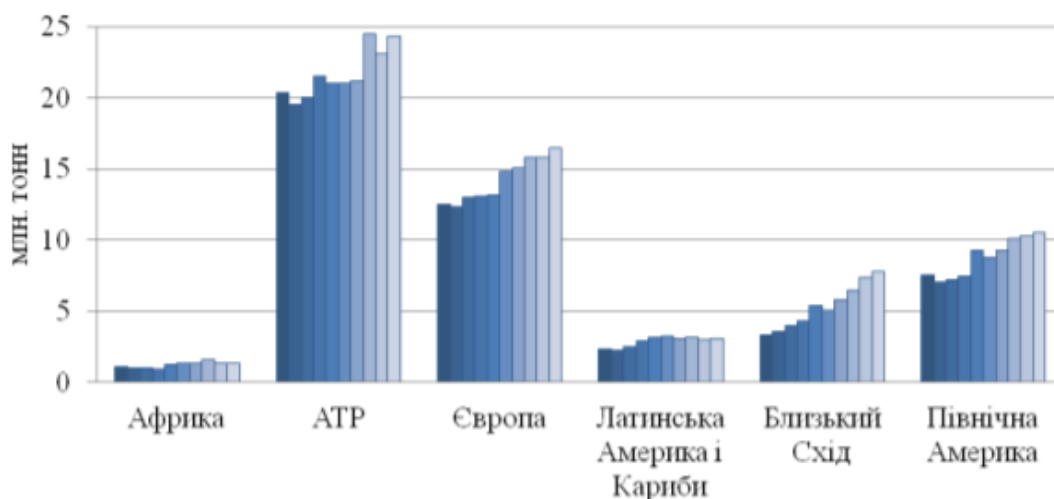


Рис.2.3 Структура перевезень вантажів світовими аеропортами

На основі даних ІАТА можна зробити висновки, що європейський ринок авіаперевезень буде втрачати свої позиції найближчі 20 років та поступатись країнам Азії[25].

Буде сформовано нову десятку лідируючих азіатських країн, до яких ввійдуть: Індія, Індонезія, Таїланд та Туреччина.

На сьогоднішній день рейтинг лідерів ведуть США, КНР, ОАЕ, Великобританія та Німеччина.

Міжнародні організації, такі як Міжнародна організація цивільної авіації (ІКАО) та Міжнародна асоціація повітряного транспорту (ІАТА) вже багато років прикладають максимальних зусиль для забезпечення безпеки польотів у всьому світі, створення норм міжнародного повітряного права.

ІАТА робить прогнози на основі власних опрацьованих даних, що всі авіакомпанії світу стануть безбитковими найближчим часом, але будуть відрізнятися між собою за темпами зростання прибутку та обсягів пасажирів.

Основною причиною зростання попиту є попит в Азіатських країнах, а особливо в Китаї та інтерес до міжконтинентальних перевезень.

Також існує прогноз на 2021-2036 роки, що світове зростання ВВП очікується приблизно на 3% в світовому вимірі. Найбільшим показником росту буде ріст компаній КНР, АТР та Африки з прогнозованим щорічним зростанням 3-4%.

Ріст світової економіки та ринку перевезень тісно зв'язані між собою, оскільки з'явиться необхідність створення робочих місць та надання якісних послуг на вимогу пасажирів, а також підтримка авторитету авіації, як найбільш безпечного транспорту, що і спричинить стрімкий розвиток ринку авіаперевезень.

Обсяг вантажних авіаперевезень в світі в 2019 році вперше впав з 2012 року - зниження склало 3,3%, і це найгірший показник динаміки цього ринку з 2009 року. Серед негативних факторів в минулому році відзначається слабке зростання світової торгівлі, яке склало всього 0,9%. У тому числі в грудні показник вантажоперевезень скоротився на 2,7% в річному вираженні. При цьому, за даними ІАТА, найбільш сильне падіння зафіксовано в країнах Латинської Америки - на 5,3%, в країнах Азіатсько-Тихоокеанського регіону (АТР) - на 3,5%, в країнах Близького Сходу і Північної Америки - на 3,4%. В

Європі показник скоротився на 1,1%, при цьому в Африці було відзначено зростання на 10,3%.

Крім того, обсяг міжнародних пасажирських авіаперевезень, за даними організації, в грудні скоротився на 3,3%, а за весь 2019 рік - на 3,9%.

Обсяг вантажних авіаперевезень в Україні в грудні виріс на 6,8% в річному вираженні. У тому числі обсяг міжнародних вантажних авіаперевезень компаніями України збільшився на 7,5%, внутрішніх перевезень - на 5,7%. За весь 2019 рік зростання вантажних авіаперевезень, за даними відомства, склав 8,4%.

Таким чином, темпи зростання показників світової економіки, необхідність створення нових робочих місць, задоволення майбутнього попиту на повітряні перевезення, надання якісних послуг відповідно до потреб пасажирів та вимог авіакомпаній, а також підтримка іміджу авіації як найбільш екологічного і безпечного виду транспорту в прогностичний період будуть ключовими факторами, що вплинуть на динамічний розвиток ринку авіаційних перевезень.

Що стосується України, то вона потрапляє під основні тенденції розвитку авіації Європейського регіону.

Аеропорти України є конкурентоспроможними та перспективними на світовому ринку. Станом на 2020 рік в Україні функціонують такі повітряні порти: «Бориспіль», «Київ», «Львів», «Одеса», «Харків», «Запоріжжя» «Дніпро», «Чернівці» та інші.

Авіаційне сполучення налагоджене з країнами Африки, Азії, Америки та Європи. Статистика обсягів пасажирських перевезень зображена на рисунку 2.4.

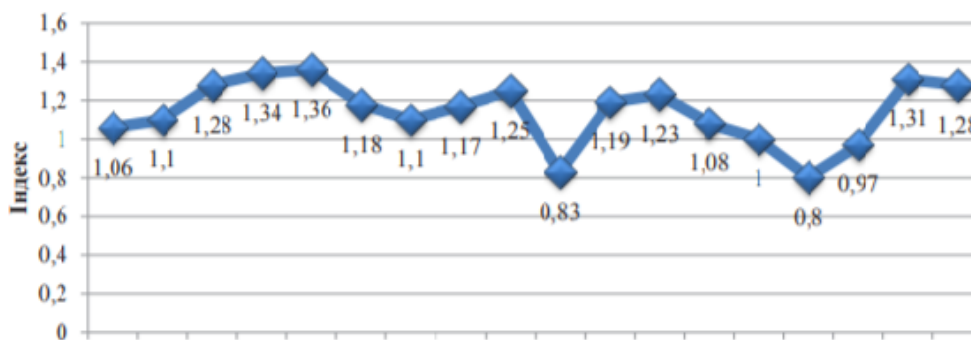


Рис.2.4 Індекс обсягів пасажирських перевезень авіатранспортом України

Ринок авіаперевезень України демонструє ріст. За 2019 рік обсяги пасажироперевезень зросли на 8,8% в порівнянні з попереднім періодом та становили 1344,4 тис. осіб.

Протягом періоду перевезення здійснювали 18 вітчизняних авіакомпаній, 93% обсягу перевезень здійснено п'ятьма найбільшими перевізниками. Крім авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України» лідерство зберігається за такими компаніями, як «Роза вітрів», «Азур Ейр Україна», «Атласджет Україна» та «Браво» [18].

На рисунку 2.5 зображено показники діяльності аеропортів України.

Відпр.+ прибуло повітр. суден, одиниць	120664,0	133189,0	159866,0	120,0
у тому числі регулярними рейсами, одиниць	92298,0	101510,0	121413,0	119,6
у тому числі нерегулярними рейсами, одиниць	28366,0	31679,0	38453,0	121,4
Пасажиропотоки, тис. чол.	10695,1	12929,9	16498,9	127,6
у тому числі на регулярних рейсах, тис. чол.	9002,2	10376,2	12646,1	121,9
у тому числі на нерегулярних рейсах, тис. чол.	1692,9	2553,7	3852,8	150,9
Вантажо-поштопотоки, тонн	34411,9	42855,4	52334,4	122,1
у тому числі на регулярних рейсах, тонн	31358,3	37865,2	47260,0	124,8
у тому числі на нерегулярних рейсах, тонн	3053,6	4990,2	5074,4	101,7
	Міжнародні			
Відпр.+ прибуло повітр. суден, одиниць	95023,0	104426,0	125571,0	120,2
у тому числі регулярними рейсами, одиниць	74968,0	80459,0	94999,0	118,1
у тому числі нерегулярними рейсами, одиниць	20055,0	23992,0	30572,0	127,4
Пасажиропотоки, тис. чол.	9421,2	11294,5	14591,1	129,2
у тому числі регулярними рейсами, тис.чол.	7773,3	8775,6	10770,3	122,7
у тому числі нерегулярними рейсами, тис.чол.	1647,9	2518,9	3820,8	151,7
Вантажо-поштопотоки, тонн	33709,1	41845,9	51050,5	122,0
у тому числі на регулярних рейсах, тонн	30684,3	36890,6	46007,9	124,7
у тому числі на нерегулярних рейсах, тонн	3024,8	4955,3	5042,6	101,8
	Внутрішні			
Відпр.+ прибуло повітр. суден, одиниць	25641,0	28763,0	34295,0	119,2
у тому числі регулярними рейсами, одиниць	17330,0	21051,0	26414,0	125,5
у тому числі нерегулярними рейсами, одиниць	8311,0	7712,0	7881,0	102,2
Пасажиропотоки, тис. чол.	1273,9	1635,4	1907,8	116,7
у тому числі регулярними рейсами, тис. чол.	1228,9	1600,6	1875,8	117,2
у тому числі нерегулярними рейсами, тис. чол.	45,0	34,8	32,0	92,0
Вантажо-поштопотоки, тонн	702,8	1009,5	1283,9	127,2
у тому числі на регулярних рейсах, тонн	674,0	974,6	1252,1	128,5
у тому числі на нерегулярних рейсах, тонн	28,8	34,9	31,8	91,1

Рис. 2.5 Показники діяльності аеропортів України за 2017-2019 роки

За 2017 рік аеропорти України обслужили 16 498,9 тис. пасажирів, з яких 64% припадає на аеропорт «Бориспіль» (рис. 2.6 та рис.2.7).

Монополізація українського ринку авіаперевезень є основною проблемою. Саме по цій причині відбувається встановлення високих цін на авіаперельоти.

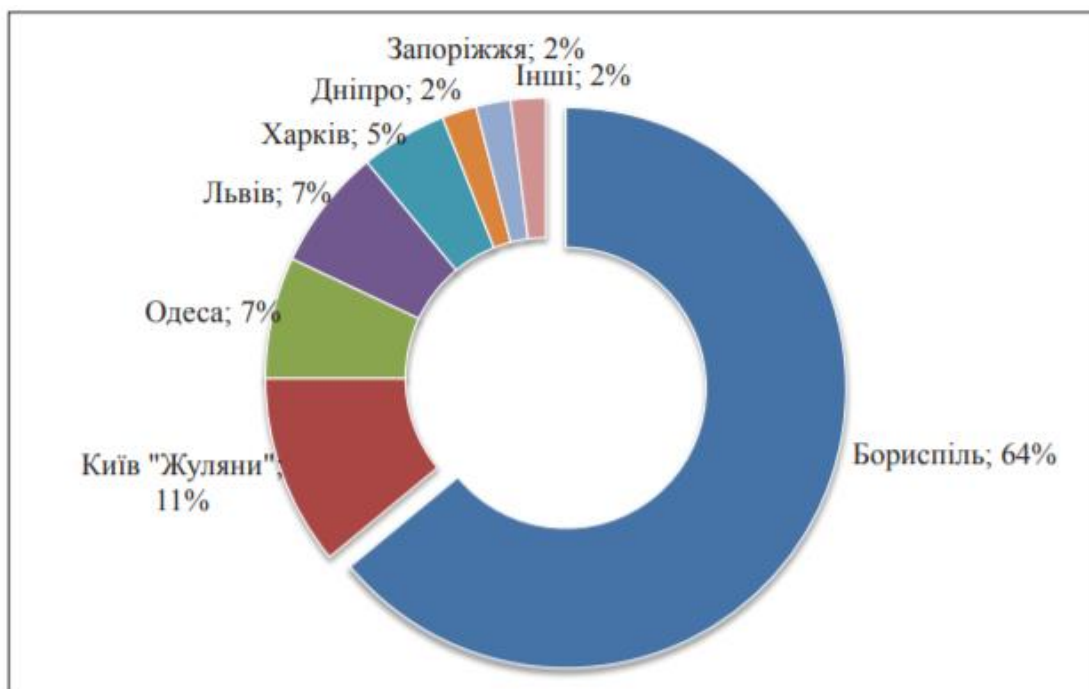


Рис.2.6 Частка перевезень провідних аеропортів України в загальному обсязі перевезень

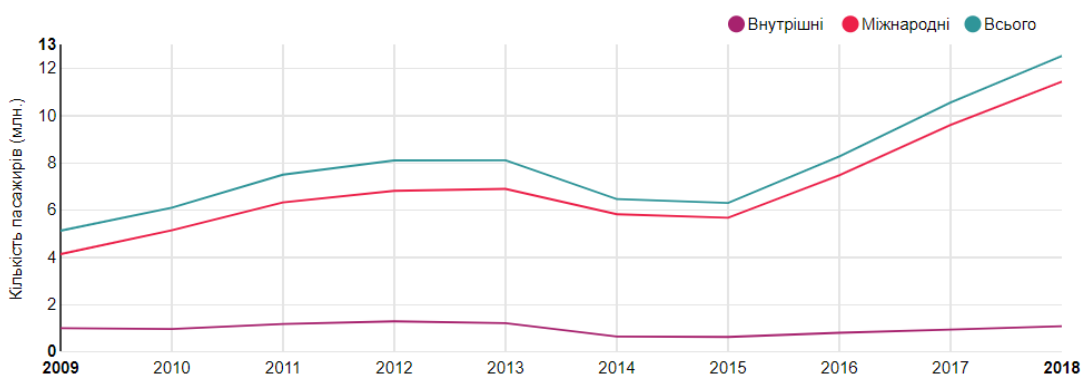


Рис.2.7 Кількість пасажирів за напрямками авіаперевезень з 2009 по 2018 р. (Інтерактивна графіка)

Джерело: Державна авіаційна служба України. Підсумки роботи 2019 р.

Цільова аудиторія – чоловіки та жінки, з доходами середнього рівня та вищого за середній, які в основному живуть у великих містах. У 2018р. кількість пасажирів, які скористалися авіаційним транспортом, становила 12 млн. 529 чол. (у 2017р. - 10,556 млн).

Понад 91% (11,4 млн. осіб) всього пасажиропотоку скористались міжнародними перевезеннями. На регулярній основі польоти здійснювали 10 вітчизняних компаній, які перевезли більше половини за кордон більше половини всіх пасажирів (54,2%-6,8 млн. осіб). Нерегулярні міжнародні рейси здійснювали 16 українських компаній. Лише 9% пасажирів літали в межах України. Внутрішні пасажирські перевезення на регулярній основі виконували чотири вітчизняні авіакомпанії, які забезпечили повітряним сполученням десять міст України і перевезли понад 1 млн. авіапасажирів. І лише 11 тисяч пасажирів скористались нерегулярними внутрішніми рейсами (рис.2.8)

	Одиниці виміру	Всього			у т.ч. міжнародні		
		2018	2019	% 19/18	2018	2019	% 19/18
Діяльність авіакомпаній							
Перевезено пасажирів	тис.осіб	12533,4	13705,8	109,4	11450,5	12547,2	109,6
в т.ч. на регулярних лініях	-,-	7867,5	8252,4	104,9	6796,1	7107,2	104,6
Виконані пасажиро-кілометри	млрд.пас.км	25,9	30,2	116,6	25,4	29,7	116,9
в т.ч. на регулярних лініях	-,-	15,6	17,4	111,5	15,1	16,9	111,9
Перевезено вантажів та пошти	тис.тонн	99,1	92,6	93,4	98,8	92,0	93,1
в т.ч. на регулярних лініях	-,-	21,1	19,6	92,9	20,8	19,4	93,3
Виконані тонно-кілометри (вантажі+пошта)	млн.ткм	339,7	295,6	87,0	339,6	295,2	86,9
в т.ч. на регулярних рейсах	-,-	92,0	93,0	101,1	91,9	92,9	101,1
Виконано комерційних рейсів	тис.	100,2	103,3	103,1	84,0	86,7	103,2
в т.ч. регулярних	-,-	67,0	66,6	99,4	52,3	51,6	98,7
Діяльність аеропортів							
Відправлено та прибуло ПС	тис.од.	182,8	201,2	110,1	145,6	162,7	111,7
в т.ч. на регулярних рейсах	-,-	140,3	153,6	109,5	111,5	124,9	112,0
Пасажиропотоки	тис.осіб	20545,4	24334,5	118,4	18357,5	21994,1	119,8
в т.ч. на регулярних рейсах	-,-	15811,1	18833,0	119,1	13658,7	16530,2	121,0
Поштовантажопотоки	тис.тонн	56,4	60,2	106,7	55,2	58,4	105,8
в т.ч. на регулярних рейсах	-,-	51,3	54,1	105,5	50,1	53,0	105,8

Рис.2.8 Динаміка діяльності аеропортів та перевезень 2018-2019 роки

Ціни на авіаперевезення та тарифи, які пов'язані з ними, визначають самі авіаперевізники та оприлюднюють у доступному для користувачів вигляді. Але уповноважений орган з питань цивільної авіації Державна авіаційна служба України стежить за справедливістю таких цін. Він може запросити інформацію щодо обґрунтованості тарифів. Він може скасувати та вилучити з системи

продажу/бронювання надмірно високі тарифи (у випадку недостатньої конкуренції) або надміно низькі тарифи у випадку їх зниження до рівня нижчого за собівартість). Якщо завищений чи занижений перевізником тариф регулюється міжнародними договорами України, то уповноважений орган з питань цивільної авіації вживає заходів, щоб вони відповідали умовам договорів.

Щоб вийти на український ринок авіаційних перевезень авіакомпанії мають отримати відповідну ліцензію на таку діяльність. Її видає уповноважений орган з питань цивільної авіації — Державна авіаційна служба. Щоб отримати ліцензію судна, авіакомпанії мають відповідати низці технічних вимог. Але основною умовою для отримання дозволу на польоти є те, що понад 50% статутного капіталу компанії повинна володіти Україна, юридична особа України та/або фізична особа — резидент України, крім випадків, що передбачені міжнародними договорами.

Порівняльна таблиця флотів ключових гравців ринку авіаперевезень (Інтерактивна) наведена нижче (табл.2.1)

Таблиця 2.1

Основні авіакомпанії українського ринку авіаційних перевезень

Перевізник	Кількість повітряних суден	Кількість пасажирських літаків	Кількість посадкових місць
ПрАТ «Міжнародні авіалінії України»	45	41	7775
ТОВ «АВІАЦІЙНА КОМПАНІЯ «РОЗА ВІТРІВ»	17	13	1606
ТОВ «ЯнЕйр» ЛТД	7	7	1196
ТОВ «Азур Ейр Україна»	4	4	1038
ТОВ «Авіакомпанія Браво»	4	5	737

Отже, світовий ринок авіаперевезень не залишається сталим, постійно відбуваються зміни в його структурі, а нові авіакомпанії світу займають лідируючі позиції в рейтингу найкращих. Дані процеси відбуваються в

комплексі з діяльністю самих держав світу, які регулюють та розширюють торговельну політику, приймають рішення щодо повітряного сполучення.

2.2 Аналіз динаміки пасажиропотоку найбільших міжнародних аеропортів

Важливо зробити акцент на розвитку партнерських стосунків між аеропортом і перевізником, і перший крок до такого партнерства – розуміння, що рішення фінансових проблем аеропорту за рахунок перевізника не дає позитивних наслідків. Вони мають працювати як «Рівноправні партнери» [20].

Тобто, по суті диверсифікація є основним засобом, за допомогою якого аеропорти можуть майже повністю покривати свої експлуатаційні витрати. При цьому диверсифікація діяльності аеропорту ні в якому разі не повинна чинити негативної дії на забезпечення авіаційної безпеки в аеропорту.

Віденський міжнародний аеропорт «Швехат» (нім. Flughafen Wien-Schwechat) — найбільший аеропорт в Австрії, розташований за 18 км на південний схід від столиці Австрії — Відня та 57 км до заходу від Братислави. Аеропорт відомий як «Швехат» від назви найближчого сусіднього міста; має можливість розміщувати літаки класу Boeing 747 та Airbus A340. Є хабом для авіакомпанії Austrian Airlines та базою для Eurowings. Визнаний на церемонії «World Airport Awards» (2008) найкращим аеропортом Центральної і Східної Європи[21].

Рисунок 2.9 зображує динаміку пасажиропотоку Віденського міжнародного аеропорту «Швехат»

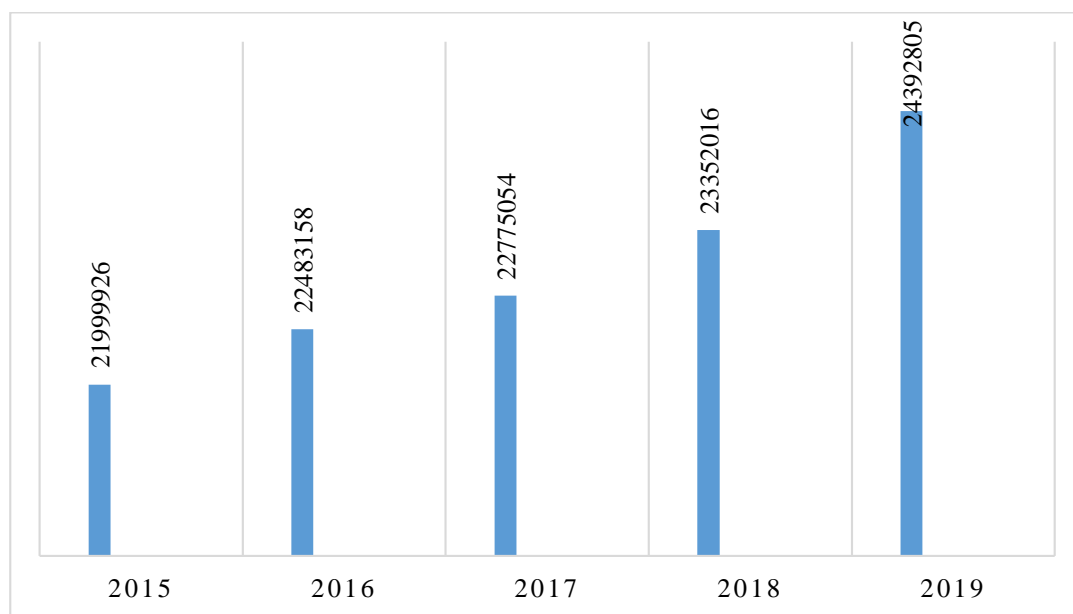


Рис.2.9 Динаміка пасажиропотоку Віденського міжнародного аеропорту «Швехат» 2015-2019 роки

Кількість пасажирів, яких обробив аеропорт Відня, у листопаді 2019 року зросла на 9,1% порівняно з попереднім місяцем і становила 2 391 208 подорожуючих. Кількість місцевих пасажирів зросла на 7,8%, а обсяг пасажирів-трансферів зріс на 14,3%. Кількість перельотів у листопаді 2019 року зросла на 1,7% у порівнянні з попереднім роком. Обсяг вантажів в аеропорту Відня на 1,2% перевищив порівнянний рівень у листопаді 2018 року.

Загальна кількість пасажирів аеропорту Відня, що летять до напрямків Західної Європи, у листопаді 2019 року зросла на 5,9%, тоді як пасажиропотік до Східної Європи зріс на 10,3%. У листопаді 2019 року кількість пасажирів, що подорожують на Далекий Схід, зросла на 25,1% порівняно з попереднім місяцем, а обсяг пасажирів до країн Близького Сходу також продемонстрував значне зростання на 33,5%. Кількість пасажирів, які подорожують до пунктів призначення у Північній Америці та Африці, також розвинулася позитивно, зросла на 24,7% та 26% відповідно.

Наступним щодо аналізу виступає аеропорт Кракова (рис. 2.10)

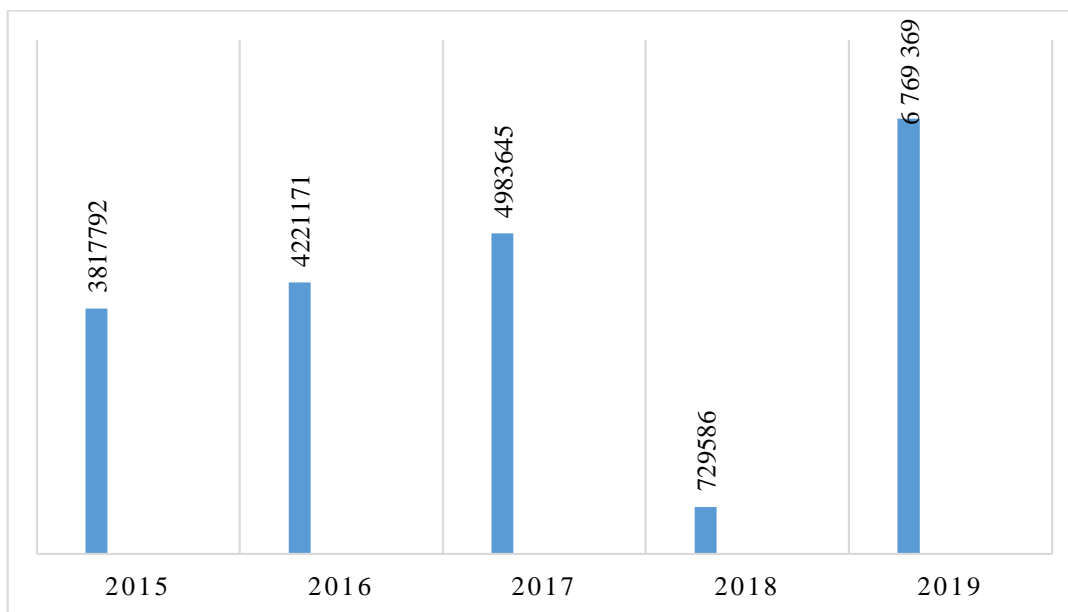


Рис.2.10 Динаміка пасажиропотоку аеропорту Кракова «Баліце» 2015-2019 роки

Аеропорт Краків Баліце розташований недалеко від села Баліце в 11 км на захід від центру Кракова. Аеродром почав використовуватися повітряними суднами цивільної авіації з 1964 року, проте до 1968 року був військовою базою. 4 роками пізніше тут був побудований перший термінал для обслуговування пасажирів. Існуючий же в даний час термінал міжнародних авіаліній був відкритий в 1993 році. В даний час повітряні ворота Кракова є другим аеропортом Польщі за кількістю обслужених пасажирів. У 2010 році їх число склало 2,9 млн.

Аеропорт Краків Баліце має одну злітно-посадкову смугу довжиною 2550 метрів, яка здатна приймати трансконтинентальні широкофюзеляжні літаки класу Boeing-767 і Іл-96. Краків є єдиним аеропортом Польщі, якому з початку року вдалося обслужити таку кількість мандрівників. Зростанню пасажиропотоку сприяє широка мережа маршрутів з аеропорту і те, що тут працюють понад два десятки авіакомпаній.

В аеропорту підраховали, що з 6 млн пасажирів у 2018 році 55 тис. склали немовлята.

В 2017 році аеропорт Краків обслужив 5,8 млн пасажирів, на першому місці був варшавський аеропорт ім. Шопена з 15,7 млн пасажирів, на третьому Гданськ - 4,6 млн. Сумарний пасажиропотік аеропортів Польщі в 2017 році склав більше 40 млн чоловік, що на 1,6 млн більше, ніж все населення країни.

Наступним аеропортом для розгляду йде аеропорт Познань-Лавиця (рис.2.10).

Аеропорт Познань-Лавиця імені Генрика Венявського (ІАТА: POZ, ІСАО: ЕРРО) — один з найстаріших аеропортів у Польщі побудований в 1913 році. Розташований за 5 км на захід від центру Познані.

Назва походить від передмістя Лавиця, що наразі в складі району (дільниці) Грюнвальд Познані, а аеропорт фактично знаходиться в районі Єжице.

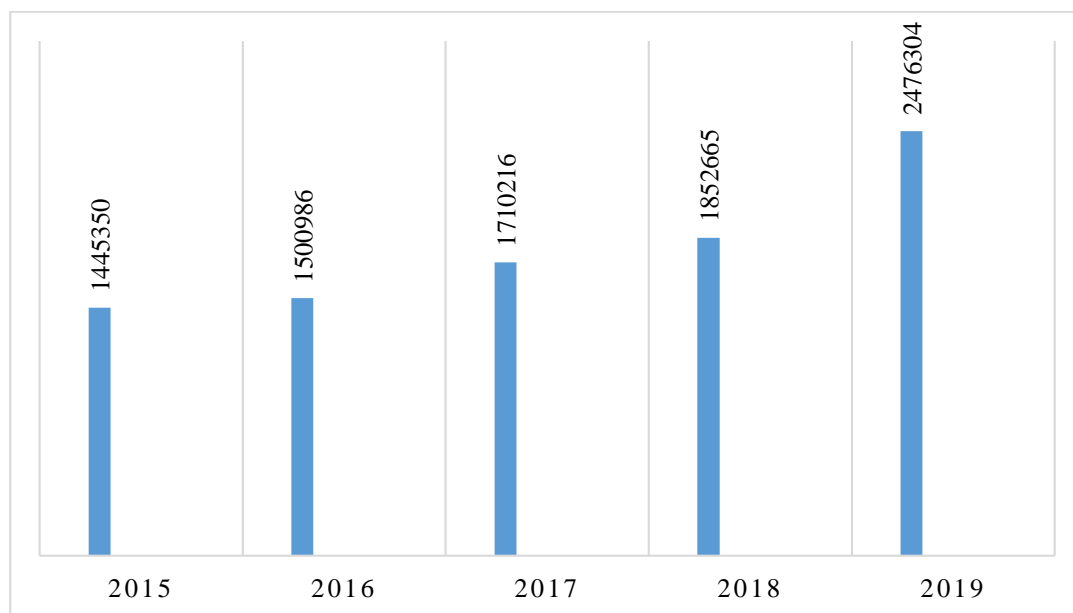


Рис.2.11 Основні показники пасажиропотоку аеропорту Познань-Лавиця 2015-2019 роки

За підсумками 2019 року повітряні порти Польщі відправили 49,1 млн пасажирів. Це на 3 млн осіб або на 7% більше, ніж роком раніше. 13 регіональних аеропортів Польщі (включаючи варшавський Модлін) обслужили 30,2 млн пасажирів - на 2,14 млн, або на 7,6% більше, ніж в 2018 році. Вперше за

календарний рік регіональні аеропорти подолали рубіж в 30 млн пасажирів, встановивши тим самим найкращий результат в історії їх діяльності.

Аеропорт імені М. Р. Штефаника (словац. Letisko M. R. Štefánika) також відомий як Братислава-Іванка (словац. Bratislava-Ivanka; (IATA: BTS, ICAO: LZIB)) — аеропорт Братислави, столиці Словаччини. Найбільший і найстаріший аеропорт країни. Розташовується в селі Іванка на схід від Братислави. Названий на честь військового і політичного діяча Мілана Ростислава Штефаника.

Аеропорт Братислави знаходиться за 9 км NE від центру міста, його площа становить 4,77 км². Він розташований у годині їзди від Відня (Австрія), Брно (Чехія) і Дьйору (Угорщина). Найближчий великий міжнародний аеропорт знаходиться у Відні, приблизно за 50 км на захід.

Є хабом авіакомпаній: Ryanair, Smartwings Slovakia

Перший регулярний рейс між Прагою і Братиславою відбувся у 1923 році, новоутвореним перевізником Czechoslovak Airlines. У той час аеропорт в Братиславі знаходився за 3 км від теперішнього. Цей аеропорт зараз закритий. Підготовчі роботи з побудови аеропорту ім. Штефаника розпочалися у 1947 році, а будівництво розпочалося у 1948-му з двох злітно-посадкових смугам (04/22, 1900 м і 13/31, 1500 м). Аеропорт було відкрито у 1951 році.

Сьогодні він обслуговує як заплановані, так і незаплановані, внутрішні і міжнародні рейси. В даний час злітно-посадкові смуги дозволяють посадку практично всіх типів повітряних суден, що використовуються (за винятком Airbus A380, Ан-225 і Boeing 747-8). Аеропорт знаходиться в категорії 4E для повітряних суден, і категорії 7 або 8 за запитом з точки зору потенційного порятунку.

Аеропорт має дві перпендикулярні ЗПС (04/22 і 13/31), обидві було повністю реконструйовано у 1980-х роках. Злітно-посадкова смуга 13/31 обладнана для категорії ICAO IIIA заходу на посадку і посадки, в той час як 04/22 має категорію I.

Аеропорт використовує один термінал — термінал А. Старий термінал, побудований у 1970 році, було закрито у січні 2011 року, новий введено в

експлуатацію в липні 2012 року. Термінал В, побудований 1994 року, і термінал С, побудований 2006-го, зараз не використовуються. Нова вежа управління була побудована у 1990-і роки. Нова будівля з'єднає термінал вильотів з терміналом прибуття В — її будівництво завершено у листопаді 2008 року.

Пасажиропотік аеропорту Братислави тимчасово знизився на початку 1990-х років через конкуренцію з боку сусіднього міжнародного аеропорту Відня, що знаходиться за 50 км (34 миль) від аеропорту Братислави).

Рисунок 2.12 зображує динаміку пасажиропотоку аеропорту Братислави ім. М.Р.Штефаника.

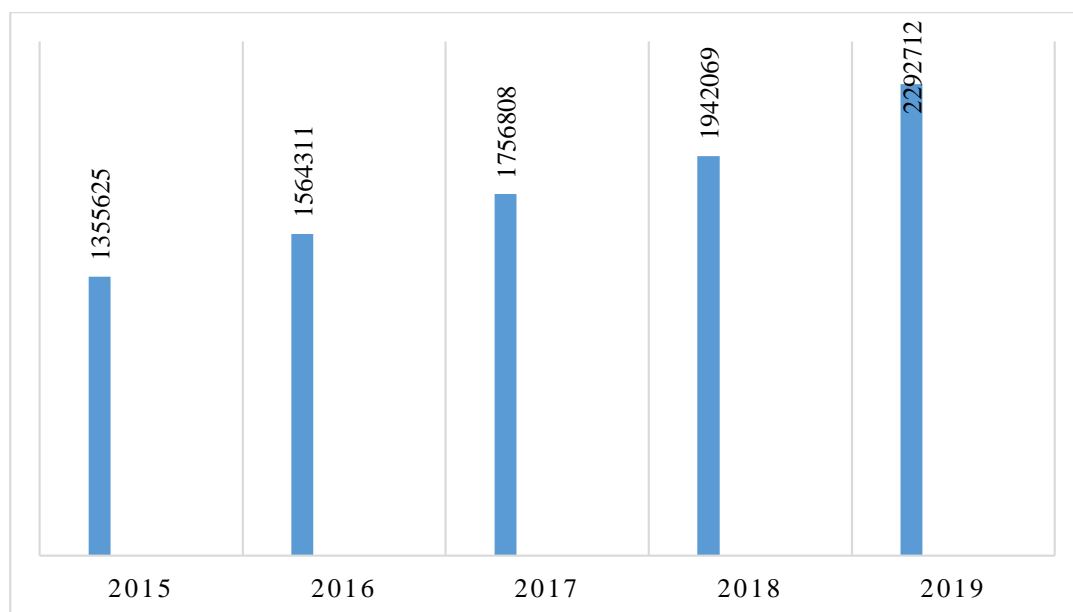


Рис.2.12 Основні показники пасажиропотоку аеропорту Братислави 2015-2019 роки

Аеропорт Берлін-Бранденбург Віллі Брандта (нім. Flughafen Berlin Brandenburg (IATA: BER, ICAO: EDDB)) — міжнародний цивільний аеропорт у Шенефельді, земля Бранденбург, на південь від Берліна, Німеччина.

Аеропорт відкрито 31 жовтня 2020 року. Після відкриття новий аеропорт став єдиним цивільним у Берліні: Берлін-Тегель припинив пасажирське сполучення 8 листопада 2020 року, а Берлін-Шенефельд реорганізовано в Термінал 5 аеропорту Берлін-Бранденбург.

Аеропорт є хабом для: easyJet, Eurowings, Ryanair

Рисунок 2.13 зображує динаміку пасажиропотоку аеропорту Берлін-Бранденбург

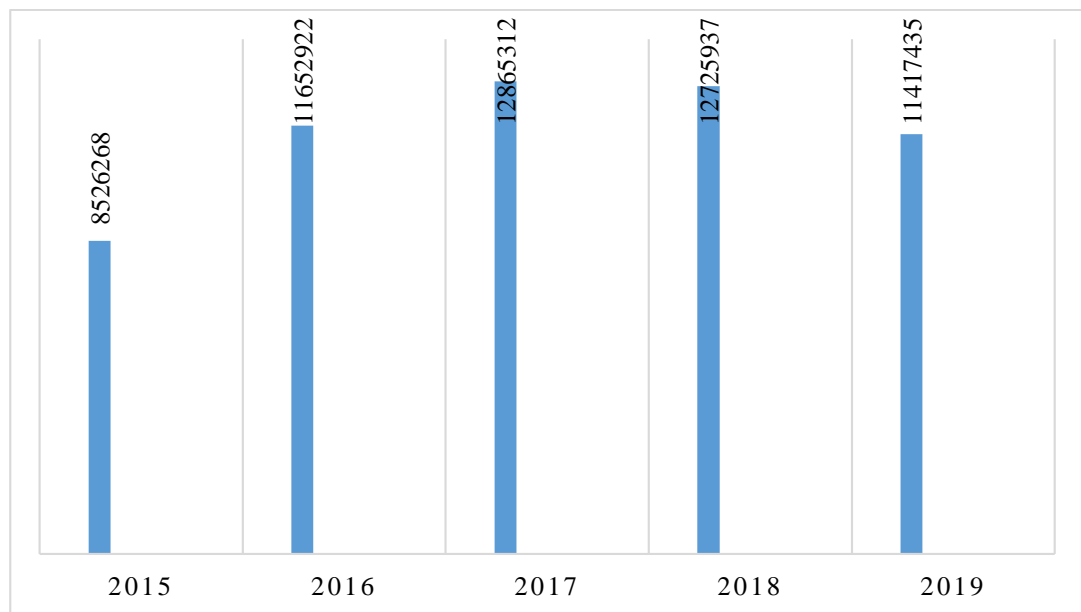


Рис.2.13 Основні показники пасажиропотоку аеропорту Берліну 2015-2019 роки

Міжнародний аеропорт Чангі (IATA: SIN, ICAO: WSSS — провідний авіаційний хаб в Азії, зокрема в Південно-Східному регіоні та основний аеропорт Сінгапуру. Знаходиться в районі Чангі за 17,2 км від північно-східного комерційного центру та займає простір на 13 квадратних кілометрів.

Аеропорт експлуатується Civil Aviation Authority of Singapore (CAAS) та є базою сінгапурських Авіаліній, Singapore Airlines Cargo, SilkAir, Tiger Airways, Jetstar Asia Airways, Valuair, і Jett8 Airlines Cargo. Він також є хабом для Garuda Indonesia та вторинним хабом для Quantas, для якого Сінгапур є основним місцем зупинки на шляху з Австралії до Європи. За даними квітня 2008 року, за тиждень виконується близько 4 340 польотів 80 авіалініями в більш ніж 116 міст 59 країн світу. Аеропорт є важливим підприємством для економіки Сінгапуру (більш 4,5 мільярда сінгапурських доларів) та роботодавцем для 13 000 чоловік.

Рисунок 2.14 зображує динаміку пасажиропотоку аеропорту Чангі.

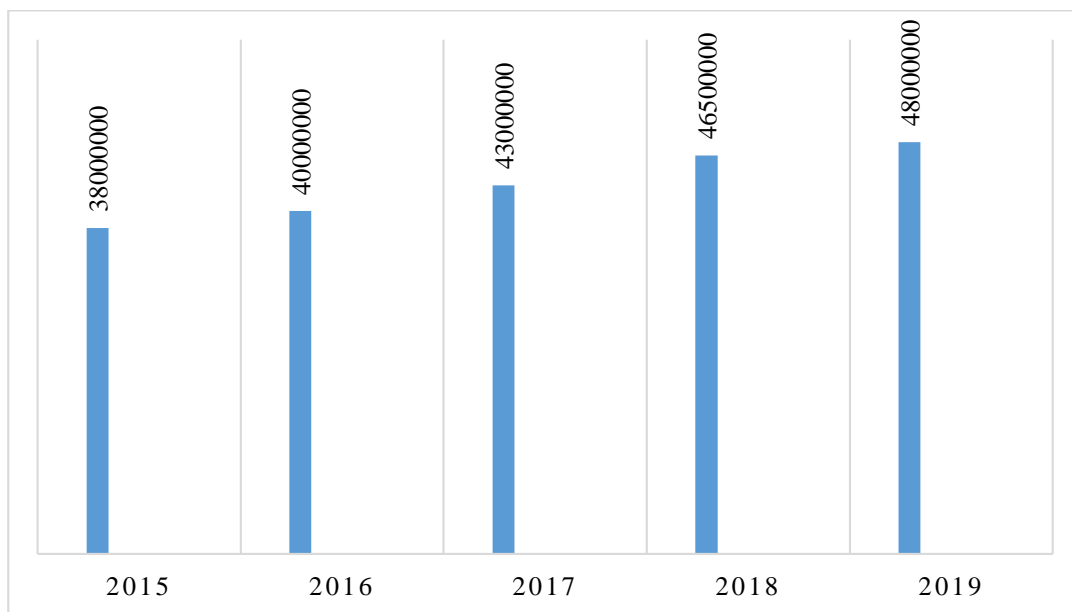


Рис.2.14 Основні показники пасажиропотоку аеропорту Чангі 2015-2019 роки

Міжнародний аеропорт Денвер (IATA: DEN, ICAO: KDEN, FAA ідент. місц.: DEN), також широко відомий як DIA, є міжнародним аеропортом у Денвері, штат Колорадо, США. З площею 13 577 га,[3]це найбільший аеропорт у США за загальною площею. Злітно-посадкова смуга 16R / 34L, довжиною 4 877 м, є найдовшою злітно-посадочною смугою громадського використання в США.

Станом на 2017 р. DEN був 20-м найзавантаженішим аеропортом у світі, та п'ятим - найбільш завантаженим у США за пасажирообігом - 61 379 396 пасажирів.

DEN має безупинний сервіс для 200 напрямків по всій Північній Америці, Латинській Америці, Європі та Азії. Це четвертий аеропорт у США, досягший цього числа. Він також має найбільшу вітчизняну мережу будь-якого аеропорту країни з рейсів до 179 країн. Аеропорт знаходиться на північному сході Денвера, і ним володіє та експлуатує Департамент авіації міста і округу Денвер. За версією журналу Business Traveler протягом шести років поспіль DEN відзначався як "Кращий аеропорт у Північній Америці" (2005-2010) і в 2002 році журнал Time Magazine відзначив його як "Найзапущеніший аеропорт Америки". Аеропорт є основним вузлом для Frontier Airlines. Це також четвертий за величиною вузол для United Airlines з 375 щоденними вильотами до 141 напрямку. Крім того, аеропорт служить основною діючою базою (центром) для Southwest Airlines і є

четвертим найбільш уживаним аеропортом та найбільш швидкозростаючим ринком авіакомпанії, з приблизно 200 щоденними вилітами у понад 60 напрямків. Комбінації цих трьох авіакомпаній становлять приблизно 83% загального пасажиробігу в DEN від грудня 2017 року.[21]

Рисунок 2.15 зображує динаміку пасажиропотоку аеропорту Денвера.

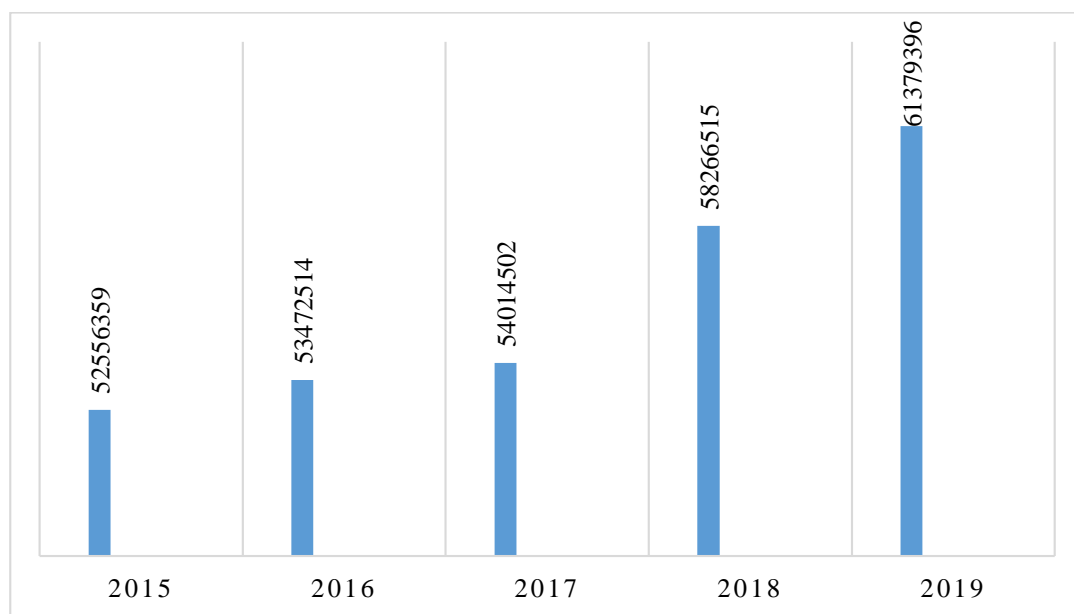


Рис.2.15 Основні показники пасажиропотоку аеропорту Денвера 2015-2019 роки

В порівняльній характеристиці зроблено акцент на аеропортах Європи, але для визначення контрасту оцінено також найбільший аеропорт Азії, Чангі та найбільший американський аеропорт Денвера.

Отже, за останні роки Європа залишається найбільшим авіаринком світу за континентальним поділом. Загальний обсяг перевезень пасажирів і вантажу, що припадає на європейські аеропорти – 37% від загального обсягу. До 2016 року відслідковувалось стрімке зростання обсягу, приблизно на 8,1% за рік.

На сьогоднішній день важко оцінити ситуацію в зв'язку з епідемією Covid-19, що наніс удар по авіаційній галузі всього світу.

Друге місце на авіаринку посідає Азійсько-Тихоокеанський регіон, що займає 29% світових перевезень та виконує зростання приблизно в 9,6% щорічно.

Наступним у рейтингу є Близький Схід, що складає 14% перевезень та темпи зростання 11,2% щорічно.

Північна Америка перевозить 13% пасажирів та демонструє вдвічі повільніші темпи зростання, ніж країни, що вище в рейтингу.

Африка займає останню позицію та становить лише 3% світових авіаперевезень при темпі зростання 7,6% щорічно[29].

Мережі авіакомпаній володіють основною частиною світового парку повітряних суден, але інтенсивно на ринок заходять лоу-кост авіаперевізники з достойним парком повітряних суден.

2017 рік був несприятливим для авіаційної галузі, тому що в світі сталось 9 авіакатастроф.

Передбачається, що фінансові можливості населення будуть зростати, разом з ростом економік країн, тому в найближчі 20 років інші країни вирвуться в лідери галузі, такі як Південна Америка, Китай, Близький Схід[30].

2.3 Оцінка конкурентних позицій аеропорту КПМА «Київ» (Жуляни) на світовому ринку аеропортових послуг

Міжнародний аеропорт Київ (Жуляни) - найстаріший пасажирський аеропорт столиці України, що був створений на початку минулого століття біля невеликого села Жуляни. Комплекс нового Київського аеропорту збудували у 1949 році. На даний час аеропорт знаходиться в хорошому стані, переживає певний етап розвитку, надає гідний рівень послуг, має велику кількість робочих місць. Зростають обсяги авіаційних перевезень пасажирів і вантажів[31].

На нинішньому етапі аеропорт «Київ» займає гідне місце серед найкращих аеропортів України та світу. Він здійснює внутрішні і міжнародні авіасполучення, здатний приймати пасажирські літаки всіх існуючих типів.

Аеропорт КПМА «Київ» (Жуляни) виконує такі функції, як забезпечення експлуатації і функціонування аеродрому, будівель, споруд та інших об'єктів аеродромного обладнання, потрібного для прийняття, відправлення та

обслуговування повітряних суден із забезпеченням авіаційних перевезень пасажирів та багажу.

Комунальне підприємство Міжнародний аеропорт «Київ» (Жуляни) є постійним членом Міжнародної Ради Аеропортів Європейський регіон. Підприємство є юридичною особою, діє на засадах госпрозрахунку, користується правами та виконує обов'язки, пов'язані з його діяльністю, має власний баланс, поточний, валютний та інші рахунки, круглу печатку з власним найменуванням, інші необхідні печатки і штампи, бланки організаційно-розпорядчої документації, торгові та фірмові знаки, логотипи, інші реквізити[32].

Аеропорт співпрацює з національними та європейськими перевізниками. У їх числі: Wizz Air, Belavia, Alitalia, Lot, Yanair, Bura Airways, Pegasus та інші. Рейси виконуються майже в 50 країн світу і 140 міст. Пасажиропотік аеропорту перевищує два мільйони осіб.

Одна злітно-посадкова смуга шириною 45 метрів і довжиною 2300 метрів, здатна приймати поширені типи літаків, включаючи Боїнг та Аеробус.

КПМА «Київ» (Жуляни) - це багатопрофільне підприємство, яке надає послуги авіаційним компаніям, пасажиром та іншим клієнтам в авіаційній і неавіаційній сферах діяльності, забезпечує регулярність і безпеку польотів. Підприємство співпрацює з авіаперевізниками, які виконують як регулярні та чартерні рейси, так і бізнес-польоти на приватних літаках.

Аеровокзальний комплекс КПМА «Київ» (Жуляни) має таку структуру:

Три термінали:

Термінал А обслуговує міжнародні рейси.

Термінал В – орієнтований на VIP-обслуговування.

Термінал D – приймає внутрішні рейси.

Інфраструктура аеровокзального комплексу передбачає всі види послуг, які можуть знадобитися пасажиром: кафе, ресторани, магазини, відділення банків, дитяча кімната. У міжнародному терміналі є кілька магазинів безмитної

торгівлі Duty Free. На території комплексу є доступ до безкоштовної мережі Wi-Fi.

На даний час аеропорт знаходиться в хорошому стані, переживає певний етап розвитку, надає гідний рівень послуг, має велику кількість робочих місць. Зростають обсяги авіаційних перевезень пасажирів і вантажів. Аеропортом скористувалося більше, ніж 1 млн 20 тисяч пасажирів. Спостерігається стрімкий розвиток інфраструктури аеропорту, що складається з трьох терміналів, пропускна здатність яких більше чотирьохсот пасажирів на годину. Міжнародний термінал аеропорту оснащений сучасним обладнанням для реєстрації пасажирів та обробки багажу, контролю та безпеки пасажирів. Передбачено окремий зал для обслуговування VIPів, загальною площею у 1,5 тис.кв.м. Пропускна спроможність терміналу - 500 пасажирів на годину. Є перспектива розширення терміналу із збільшенням пропускної спроможності до 1500 осіб.

Міжнародний аеропорт "Київ" співпрацює із більше ніж 43 авіакомпаніями, виконуючи рейси приблизно в 140 міст 48 країн світу. Щомісячно здійснюється близько 2500 рейсів, а щорічно обслуговується майже 2 мільйони пасажирів[33].

Фінансовий стан підприємства відображає спроможність підприємства фінансувати свою діяльність. Можливість підприємства одночасно проводити платежі та фінансувати свою діяльність свідчить про задовільний фінансовий стан[21].

Головною метою фінансово-господарської діяльності будь-якого підприємства є отримання прибутків шляхом збільшення об'єму надання послуг, нарощування власного капіталу й забезпечення стійкого фінансового стану.

Для цього необхідно підтримувати платоспроможність і рентабельність підприємства, дотримуватись оптимальної структури активу та пасиву балансу(табл.2.2) [34].

Таблиця 2.2

Основні фінансово-економічні показники діяльності КП МА «Київ»
(Жуляни) за період з 01.01.2017 по 31.12.2019 року (тис. грн)

Найменування показника	2017	2018	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	72 976	111 936	127 824
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	46 220	61 494	60 096
Інші операційні доходи	28 115	34 729	43960
Інші фінансові доходи	116	340	330
Інші доходи	3 069	3 157	8 036
Адміністративні витрати	7011	24 052	33 478
Витрати на збут	-	-	-
Інші операційні витрати	23 154	30 959	42 284
Фінансові витрати			
Інші витрати	54	5 818	2 273
Втрати (дохід) з податку на прибуток	5 436	7 303	6 716
Чистий фінансовий результат: прибуток	22 401	20 536	35 303
збиток	-	-	-

Аналіз фінансових планів та звітів про їх виконання показав, що за результатами діяльності 2017 року дохідна частина фінансового плану виконана

на 120,4% (фактичний дохід - 104 276,0 тис. грн.. при плані - 86 600,3 тис. грн), витратна частина виконана на 107,33% (фактичні витрати - 76 439,0 тис. грн при плані - 71 217,1 тис. грн). Загалом протягом періоду 2017-2019 років підприємством забезпечено зростання фінансових показників діяльності, отримання валового та чистого прибутку у розмірах, що значно перевищують заплановані показники. При цьому, темп зростання доходів від усіх видів діяльності протягом усього періоду, випереджує темпи зростання витрат (рис.2.16).

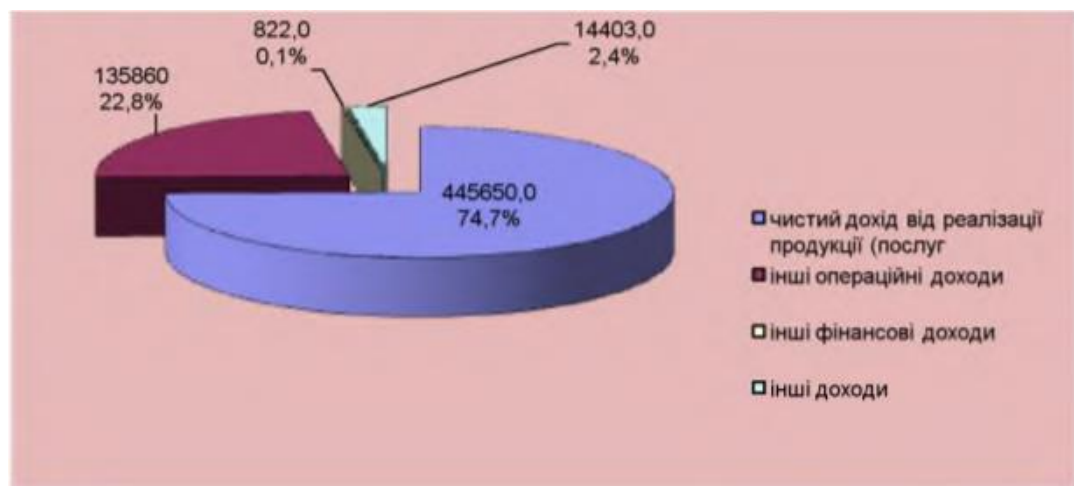


Рис.2.16 Структура сукупних доходів КП МА «Київ (Жуляни) за 2014-2016 роки

Чистий дохід від реалізації послуг формується підприємством за рахунок надходжень від авіаційної діяльності (аеропортові збори за обслуговування повітряних суден згідно з наказом Міністерства транспорту та зв'язку України від 14.04.2008 № 433 [35], та плати за аеропортове обслуговування (надання місць стоянки для повітряних суден (далі - ПС) та інші послуги, що надаються в аеропортах (на аеродромах) (аварійно-рятувальні роботи, охорона повітряних суден, медичні послуги).

Структура перевезень аеропорту зображена в таблиці 2.3

Загалом прослідковується тенденція до збільшення отриманих підприємством доходів, у тому числі інших операційних доходів, що зумовлено підвищенням цін на послуги та зростанням кількості замовлень.

Таблиця 2.3

Структура перевезень КПМА «Київ» (Жуляни)

Види перевезень	2017		2018		2019	
	Кількість відправлених та прибулих ПС, од	Кількість пасажирів в тис. чол	Кількість відправлених та прибулих ПС, од	Кількість пасажирів в тис. чол	Кількість відправлених та прибулих ПС, од	Кількість пасажирів в тис. чол
Всього	22 574	1 092,3	14 590	944,2	15 130	1 127,4
Міжнародні	15 065	984,6	11 982	903,7	12 724	1 064,6
■ регулярні	7 584	923,7	6 751	840,6	7 030	871,7
■ нерегулярні	7 481	60,9	5231	63,1	5 694	192,9
Внутрішні:	7 509	107,7	2 608	40,5	2 406	62,8
■ регулярні	3 315	91,6	1 629	32,4	2 012	57,9
■ нерегулярні	4 194	16,1	979	8,1	394	4,9
Інші операції повітряних суден			3 266		3 136	

Оцінкою ефективності управління КП МА «Київ» (Жуляни), проведеною за сукупністю коефіцієнтів, які характеризують прибутковість, платоспроможність та ліквідність підприємства, встановлено:

Коефіцієнт рентабельності активів показує розмір чистого прибутку на одну гривню активів та характеризує ефективність їх використання (оптимальне значення > 0 , збільшення), який за 2017 рік становив 0,0151, за 2018 рік - 0,0134, за 2019 рік - 0,0077, що відповідає оптимальному значенню зазначеного

показника, але в динаміці простежується його зменшення (-0,0091), що свідчить про повільний темп економічного зростання та розвитку підприємства.

Коефіцієнт рентабельності діяльності, який показує наявність можливостей у підприємства до відтворення та розширення основного виду діяльності (оптимальне значення > 0 , збільшення), у 2017 році дорівнював 0,3070, у 2018 році - 0,1835, у 2019 році - 0,2762, що свідчить про зниження можливості відтворення та розширення його діяльності.

Коефіцієнт зносу основних засобів у досліджуваному періоді мав тенденцію до збільшення, а саме: у 2017 склав 0,5490, у 2018 році - 0,5507, у 2019 році - 0,5596, що свідчить про зростання морального та фізичного зносу основних засобів, а значить потребує здійснення Підприємством дієвої інвестиційної політики для оновлення матеріальної бази.

Коефіцієнт оборотності активів характеризує ефективність використання підприємством наявних ресурсів (незалежно від джерел їх залучення) та показує, наскільки зміни у наявних активах пов'язані зі змінами доходу - у 2017 році дорівнював 0,0491, у 2018 році - 0,0733, у 2019 році - 0,0277[26].

Його збільшення свідчить про зростання оборотності активів підприємства.

Коефіцієнт фінансової стійкості характеризує співвідношення власних та позикових коштів. Зростання протягом дослідженого періоду його показника (у 2017 році дорівнював 0,8560, у 2018 році - 0,8991, у 2019 році - 9,1142, вказує на те, що підприємство має достатній рівень фінансової стійкості і незалежне від зовнішніх фінансових джерел.

Коефіцієнт покриття у 2017 році становив 0,1568, у 2018 році - 0,1945, у 2019 році - 0,3834, що свідчить про недостатність оборотних запасів для покриття поточних зобов'язань.

Коефіцієнт заборгованості за 2017 рік становив 0,1992, за 2018 - 0,1931, за 2019 рік - 0,0154 при оптимальному значенні 0,5-0,7, що вказує на фінансову незалежність підприємства від залучення (запозичення) коштів.

Отже, за результатами аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, здійсненого за сукупністю коефіцієнтів, встановлено, що протягом періоду дослідження відбулося збільшення темпів його економічного зростання та розвитку, збільшення прибутковості діяльності та інвестиційної привабливості. Однак, при цьому зростає зношеність основних засобів, що знаходяться на балансі підприємства. Коефіцієнтний аналіз фінансового стану підприємства показав, що підприємство має достатню фінансову стійкість для ведення господарської діяльності. Виходячи із викладеного, підприємство заслуговує на умовно-позитивну оцінку діяльності. За результатами аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства визначені недоліки та вибрані ризикові операції для більш поглибленого дослідження.

Оцінимо конкурентоспроможність аеропорту за показниками пасажиропотоку по рокам (рис.2.17).

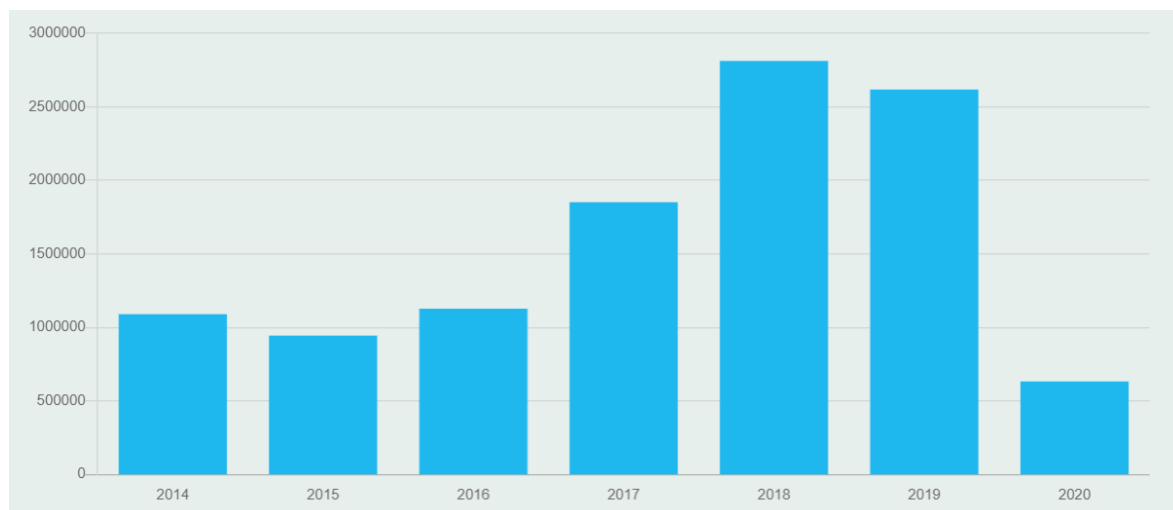


Рис.2.17 Пасажи́ропотік аеропорту «Київ» (Жуляни) за 2014-2020 р.р

За жовтень 2020 року Міжнародний аеропорт «Київ» ім. Ігоря Сікорського обслужив 46,1 тис. пасажирів, що на 79,5% менше, ніж у жовтні 2019. Кількість пасажирів, обслужених на міжнародних рейсах – 44,2 тис., на внутрішніх рейсах – 1,9 тис. пасажирів[36].

Кількість рейсів у жовтні 2020 року склала 1 151 на приліт і виліт, що на 49,3% менше аналогічного періоду 2019 р. з них міжнародних рейсів – 930, внутрішніх - 221.

Найбільш популярні міжнародні напрямки в жовтні 2020 року – Варшава (Польща), Дортмунд (Німеччина), Біллунн (Данія) Даламан (Туреччина), Лондон (Великобританія), Познань (Польща), Вільнюс (Литва); внутрішні - Запоріжжя, Дніпро, Одеса.

Всього з початку 2020 року, за січень-жовтень Міжнародний аеропорт «Київ» обслужив 646,6 тис. пасажирів, що на 71,1% менше, ніж у січні-жовтні 2019 р. Кількість пасажирів, обслужених на міжнародних рейсах – 633,7 тис., на внутрішніх рейсах – 12,9 тис. пасажирів.

Кількість рейсів у січні-жовтні 2020 року склала 10 951 на приліт і виліт, що на 53,5% менше аналогічного періоду 2019 р. з них міжнародних рейсів – 8 750, внутрішніх – 2 201.

Найбільш популярні міжнародні напрямки з початку 2020 року – Варшава (Польща), Мінськ (Білорусь), Відень (Австрія), Берлін (Німеччина), Лондон (Великобританія), Меммінген (Німеччина), Дортмунд (Німеччина); внутрішні - Запоріжжя, Дніпро, Одеса.

Пасажиропотік аеропорту по місяцям зображено на рисунку 2.16.

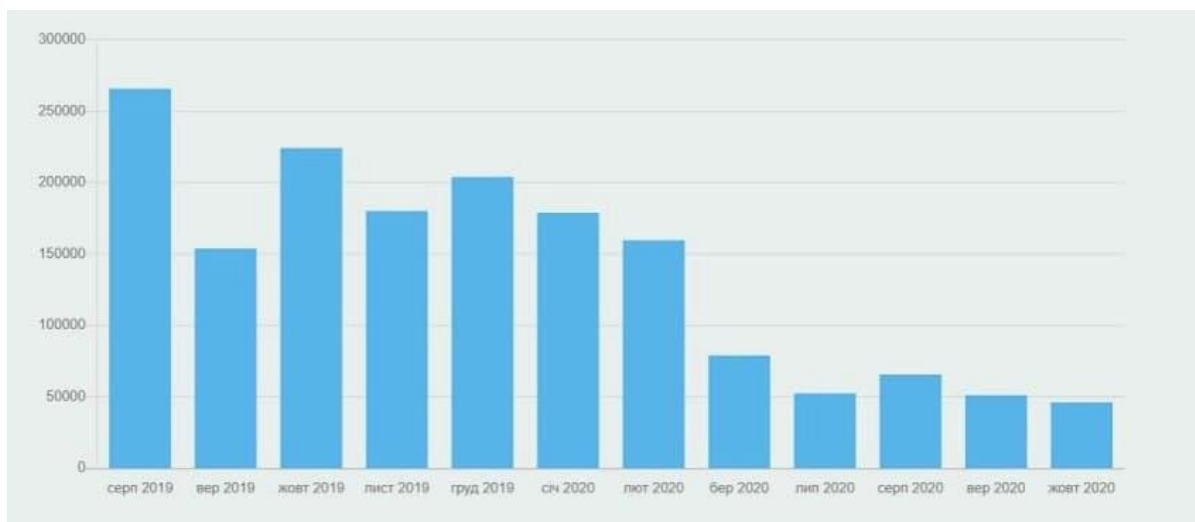


Рис.2.18 Пасажиропотік аеропорту «Київ» (Жуляни) за серпень 2019 - жовтень 2020 р.р

Проведемо порівняльну характеристику аеропорту «Київ» (Жуляни) з аеропортами країн-сусідів станом на 2019 рік (рис.2.19).

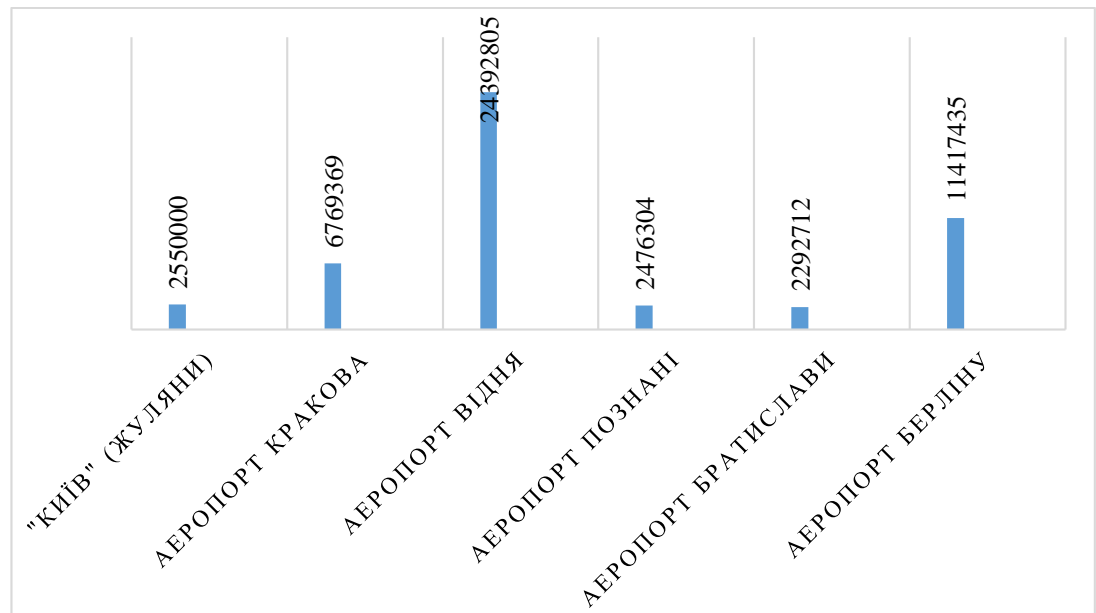


Рис.2.19 Порівняльна характеристика аеропорту «Київ» (Жуляни) з аеропортами країн-сусідів за пасажиропотоком

Згідно динаміки пасажиропоту в найбільших аеропортах світу можна зробити висновки, що українські аеропорти займають слабкі позиції на світовому ринку та потребують змін в діяльності для підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності.

Проведемо порівняльну характеристику аеропортів за критерієм якості надання послуг та цін. (рис.2.20)

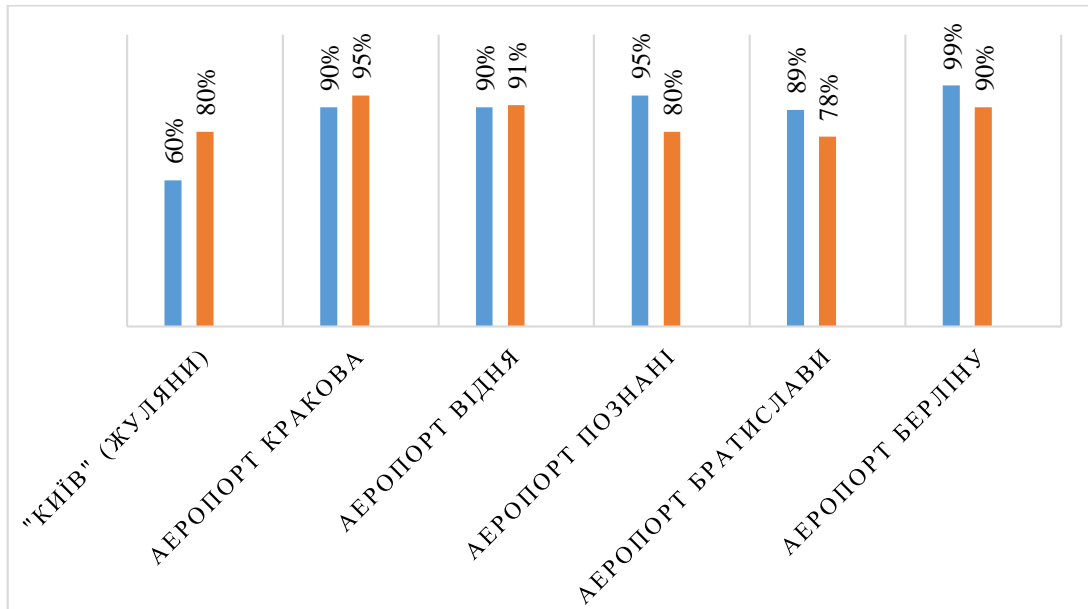


Рис.2.20 Порівняльна характеристика аеропорту «Київ» (Жуляни) з аеропортами країн-сусідів за рівнем якості надання послуг та ціною

Аеропорту «Київ» (Жуляни) займає найнижчу позицію серед запропонованих аеропортів щодо якості надання послуг, але відповідно ціни на послуги не є завищеними, що є позитивним фактором.

Для проведення оцінки рівня конкурентоспроможності аеропорту «Київ» (Жуляни) щодо найбільших аеропортів світу, використаємо багатокутник конкурентоспроможності (рис.2.21).

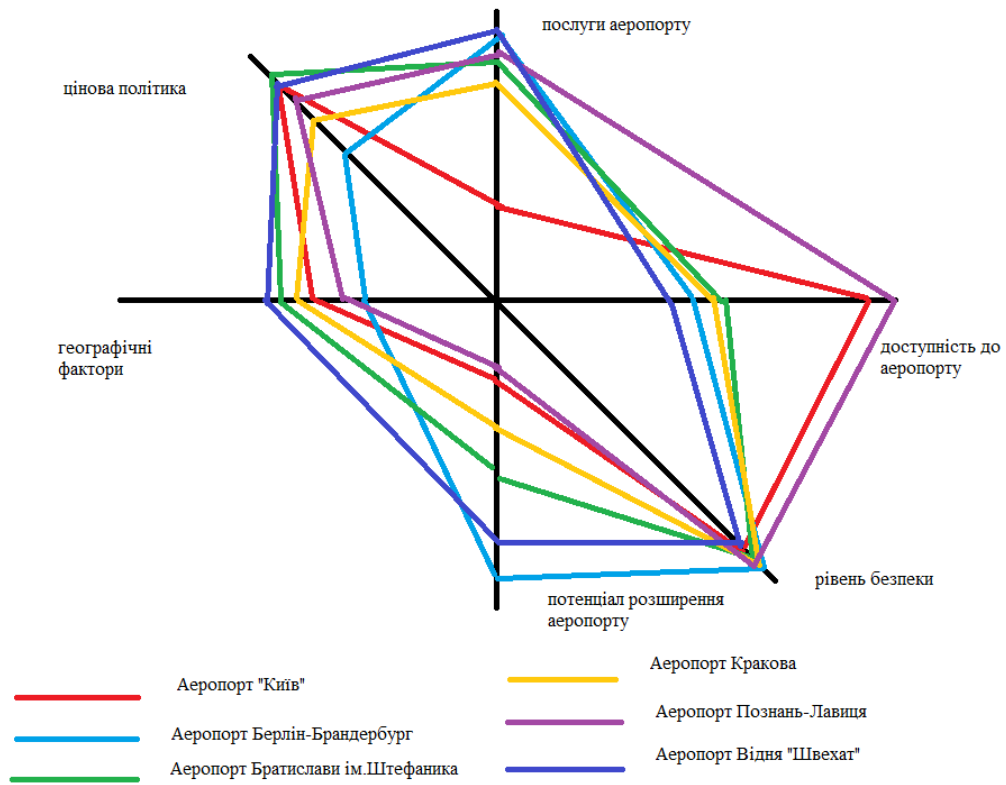


Рис. 2.21 Багатокутник конкурентоспроможності аеропортів

Британська консалтингова компанія Skytrax щорічно публікує власний рейтинг найкращих аеропортів світу. Для побудови рейтингу використовується більше, ніж 40 критеріїв оцінки. Найбільш вагомими критеріями є доступність громадського транспорту, відстань до центру міста, доступність Wi-Fi, комфорт терміналів, дружність персоналу аеропорту, вибір магазинів та барів, рівень безпеки тощо[37].

Для побудови багатокутника конкурентоспроможності було визначено 5 основних критеріїв. Проаналізувавши основні параметри можна зробити висновок, що жоден аеропорт не займає лідируючих позицій зразу по всім критеріям, у кожного є сильні та слабкі сторони, що є нормальним економічним явищем.

Аеропорт «Київ» (Жуляни) теж займає міцні позиції в порівнянні з аеропортами країн-сусідів.

Аеропорт «Київ» має непогані перспективи для підвищення міжнародної конкурентоспроможності на світовому ринку за умови усунення загроз та посилення своїх слабких сторін.

Таким чином, перспективою розвитку авіаційної галузі в Україні є консолідація авіаційних компаній у міцні структури, характерні для авіаційних комплексів у розвинених країнах. Крім того, ефективним кроком є приватизація деяких підприємств державного авіаційного комплексу для підвищення рентабельності та інвестиційно-інноваційної діяльності компанії.

Приватизація дозволяє подолати такі недоліки в державному управлінні, як монополія та відсутність конкуренції, відсутність стимулів для отримання прибутку, обмежене фінансування та нецільове використання коштів. Іншим пріоритетом розвитку має стати політика основних українських авіакомпаній, спрямована на інтеграцію внутрішніх та міжнародних рейсів[38].

Успішне географічне положення України та наявність міжнародних аеропортів дозволяють створити нову відкриту нішу (ринок транзитних пасажирів до Заходу та півкулі та назад, ринок з Європи зі зміною української столиці). Практичне застосування вищезазначених заходів забезпечить більш прогресивний розвиток українського авіаційного комплексу, побудує тісні соціально-економічні відносини з іншими країнами, розширить потенційний ринок української авіаційної продукції, забезпечить участь вітчизняних компаній у закордонних проектах та займе гідне місце в глобальному конкурентному середовищі послуг авіаперевезень[39].

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АЕРОПОРТУ

3.1 Механізми підвищення конкурентоспроможності міжнародного аеропорту

Аналіз інформації про основні тенденції розвитку ринку наземного обслуговування в різних країнах світу свідчить про контрасти нормативно-правового регулювання, результати впровадження інновацій в нормативно-правовій сфері.

Правова база регулює стосунки між державами, використовуючи повітряний простір та пов'язана з джерелами міжнародного повітряного права, регулює контакти між державами відносно польотів різних повітряних суден. Правова база визначається наступними принципами міжнародної цивільної авіації, які також поширюються і на національні правові рамки: повний і винятковий суверенітет держави в його повітряному просторі; свобода польотів повітряних суден усіх держав в міжнародному повітряному просторі; забезпечення надійності і безпеки цивільної авіації[40].

Авіакомпанія і аеропорт повинні працювати разом на благо споживача і економіки.

Авіакомпанії і аеропорти повинні співпрацювати, пониження зборів і тарифів на обслуговування аеропорту підвищує привабливість аеропорту для авіакомпаній, сприяє зростанню пасажиропотоку і зростанню неавіаційних доходів. Доходи від комерції сприятимуть подальшому зниженню зборів з учасників руху. Саме такий цикл розвитку вітає Міжнародна асоціація повітряного транспорту (ІАТА).

Шляхи зростання конкурентоспроможності українських аеропортових

комплексів є пріоритетом реструктуризації галузі на основі стратегічного управління і створенням майбутньої вартості для акціонерів.

Напрями зростання конкурентоспроможності українського аеропортового комплексу можна назвати «моделлю дій», необхідних для досягнення поставлених цілей і завдань шляхом координації і розподілу ресурсів аеропорту, здатних забезпечувати своєчасну і якісну організацію переміщення пасажирів, вантажів, багажу і інших послуг, що відповідають запитам споживачів і вимогам конкурентного ринку авіатранспортних перевезень. Напрями включають систему пріоритетів по оновленню наземної інфраструктури, підвищенню рівня авіаційної безпеки, розвитку аеровокзального комплексу та авіаційно-технічної бази, технічного переозброєння, посилення логістичної складової, оптимізації маршрутної мережі, раціоналізації сервісних технологій[41].

Напрями зростання конкурентоспроможності аеропортового комплексу:

- визначають напрямок розвитку аеропорту як системи: місію, цілі, основні завдання, форми і зміст діяльності;
- встановлюють єдину для аеропорту систему пріоритетів і визначає напрямки їх реалізації;
- є основою для вироблення рішень в сфері транспортної політики і зростання капіталізації аеропорту, розробки цільових програм по розвитку інфраструктурної складової;
- розглядаються як база для вироблення єдиного бачення сучасної ролі аеропорту і перспектив його розвитку, взаємодії з органами виконавчої та законодавчої влади різних рівнів, бізнесом, користувачами авіатранспортних послуг, в усіх прошарках суспільства.

Шляхи зростання конкурентоспроможності аеропортового комплексу передбачають наступні етапи роботи:

- визначення стратегічної мети аеропорту, аналіз і врахування інтересів різних груп: акціонерів, менеджменту, працівників, держави;

- визначення структури бізнесу, поділ діяльності аеропорту по блоках: управління поточною діяльністю, управління споживчою цінністю, управління розвитком і ростом капіталізації бізнесу;

- розробка механізмів регулювання та контролю діяльності бізнес-одиниць, що входять в аеропортовий комплекс на основі систем управлінського обліку та бюджетування;

- розробка концепції технічного розвитку, що включає питання по технічного переозброєння аеропорту і впровадження нових технологій обслуговування повітряних суден і пасажирів;

- розробка фінансового плану, визначення джерел фінансування, що залежать від організаційно-правової форми аеропорту[42].

Для досягнення цілей створення і утримання конкурентних переваг аеропортами необхідно:

- 1) Забезпечувати належний рівень авіаційної безпеки;
- 2) Займатися технічним переозброєнням аеропортових комплексів, ефективно керуючи коштами державного бюджету та залучаючи приватних інвесторів через механізм державно-приватного партнерства;
- 3) Домогтися високого рівня показників якості обслуговування, до яких відносяться регулярність і частота польотів, розгалуженість маршрутної мережі, для чого необхідно налагодити ефективну взаємодію з авіакомпаніями та іншими учасниками авіаційного ринку, що призведе до росту пасажиро- та вантажопотоків, в тому числі транзитних;
- 4) Підвищити ефективність державного регулювання, збільшивши рентабельність бізнесу через використання преференцій, податкових пільг, прямого державного субсидування аеропортів;
- 5) Удосконалювати технології управління авіаперевезеннями, розвиваючи напрямки інформаційної логістики і логістики пересадок;
- 6) Ефективно управляти фінансовою складовою в діяльності, через публічність і відкритість, використовувати світові фінансові ринки для зниження вартості позикових коштів і залучення нових інвесторів;

7) Впровадити систему управлінського обліку та бюджетування для підвищення прозорості бізнесу з метою зростання його вартості.

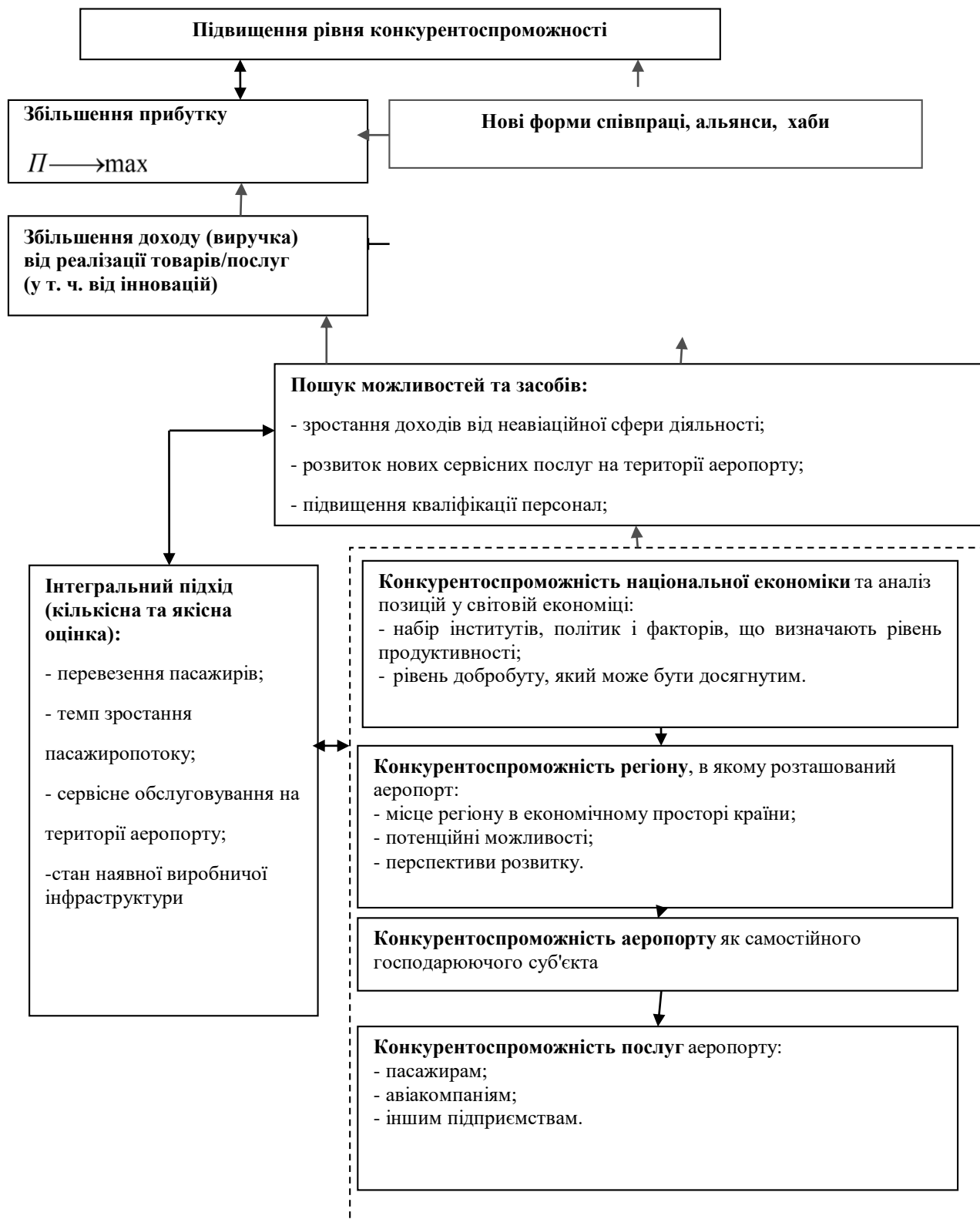


Рис.3.1 Стратегічна карта для підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності КПМА «Київ» (Жуляни)

Конкретні заходи повинні бути спрямовані на кожну слабку ланку аеропорту, що в комплексі покаже загальний ріст конкурентоспроможності на світовому ринку (рис.3.1).

Конкурентоспроможність послуг аеропорту може бути досягнена за умови повної модернізації будівель та площі аеропорту, що допоможе покращити виробничу інфраструктуру, розширити спектр надання послуг та їх якість[43].

Висока конкурентоспроможність послуг може бути досягнена завдяки високим професіональним якостям персоналу аеропорту та керівництва.

Підвищення рівня конкурентоспроможності послуг сприятиме покращенню іміджу аеропорту та зверненню більшої кількості авіакомпаній щодо співпраці.

В разі проведення даних заходів аеропорт буде розвиватись як самостійний господарюючий суб'єкт, зміцнюючи свою фінансову базу та мінімізуючи ризики заборгованостей.

При стрімкому рості аеропортових послуг буде покращуватись імідж регіону, де знаходиться АК, привертаючи до себе увагу інвесторів, що буде сприяти розвитку інфраструктури та розбудові території (злітно-посадкові смуги, готелі, парковки, зони відпочинку).

Ключовим фактором успіху для КПМА «Київ» є пошук можливостей та фінансових джерел для повного оновлення та модернізації.

Після проведення даних заходів прогнозується ріст пасажиропотоку на 4% щорічно, підвищення балансів аеропорту, його показників діяльності.

Моніторинг реалізації стратегії зростання конкурентоспроможності аеропортового комплексу пропонується організувати на основі механізму стратегічних карт.

Стратегічні карти містять систему збалансованих показників за чотирима ключовими аспектами: фінансування; споживачі транспортних послуг; державне регулювання; транспортні технології та людський капітал.[44]

Запропоновані конкретні вимірні показники на стратегічній карті дозволять якісно здійснювати моніторинг реалізації стратегії зростання

конкуентоспроможності та відстежувати зміни на міжнародному ринку авіатранспортних послуг.

Вироблені на підставі проведеного дослідження рекомендації по підвищенню конкурентоспроможності аеропортових комплексів на міжнародному ринку авіатранспортних послуг полягають в наступному:

1) Довести рівень пропускної здатності авіатранспортної інфраструктури і технічної оснащеності провідних аеропортів, обслуговуючих транзитні пасажиро- і вантажопотоки, до європейських стандартів, що сприятиме ефективній реалізації транзитного потенціалу країни, забезпечуючи належний рівень авіаційної безпеки;

Таблиця 3.1

Комплексна схема для підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності аеропорту

	Підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності аеропорту			
	1	2	3	4
Аспекти стратегії	<i>Фінанси</i>	<i>Споживачі</i>	<i>Внутрішні процеси</i>	<i>Державне регулювання</i>
Цілі	Реструктуризація транспортних організацій	Інтеграція національної авіатранспортної системи в світовий ринок	Модернізація авіатранспортної мережі	Державно-приватне партнерство
Ключові фактори успіху	Впровадження новітніх технологій транспортної роботи	Формування відкритого конкурентного ринку	Висока якість стану авіатранспортної інфраструктури та техніки	Формування і підтримання конкурентних переваг аеропортових комплексів

	1	2	3	4
Показники	Рентабельність інвестицій, грошові потоки, дохід, виручка, капіталізація бізнесу	Авіамобільність населення, маршрутна мережа, регулярність польотів, частота польотів, взаємодія на транспорті	Обсяг транзитних перевезень, пропускна спроможність інфраструктури, пасажиро-, вантажопотоки і темпи їх зростання, індекс зростання авіатранспортних тарифів, людський капітал	Інвестиції в розвиток інфраструктури аеропортів, частка приватних джерел фінансування в загальному обсязі

2) Використовувати механізм державно-приватного партнерства як інституційного та організаційного альянсу між державою і бізнесом для залучення коштів стратегічних приватних інвесторів в авіаційну галузь, а також для підвищення ефективності використання коштів державного фінансування;

3) Удосконалювати транспортні та управлінські технології, розвивати напрямки логістики на базі аеропортових комплексів;

4) Підвищувати якість обслуговування, розвивати сервісні напрямки в діяльності аеропортів, залучаючи на обслуговування якомога більше авіакомпаній та інших учасників ринку авіатранспортних послуг з метою забезпечення гнучкої тарифної політики і розширення маршрутної мережі;

5) Диверсифікувати діяльність, приділяючи увагу розвитку неавіаційної її складової;

6) Забезпечувати прозорість бізнесу для приватних інвесторів через систему управлінського обліку, підвищувати рентабельність діяльності, використовуючи механізми бюджетування та контролінгу;

7) Вести кадрову політику відповідно до концепції формування людського капіталу, постійно підвищуючи професійний рівень.

В даному пункті було розглянуто та запропоновано механізм дій для підвищення міжнародної конкурентоспроможності аеропорту на світовому ринку аеропортових послуг[44].

В економічно розвинених країнах зберігаються за відповідними органами влади законодавчо врегульовані функції адміністративно-контрольного і наглядового характеру за діяльністю аеропортів (підтримка рівних конкурентних умов для усіх аеропортів, регулювання діяльності суб'єктів природних монополій аеропортів, забезпечення відповідності аеропортів вимогам усіх видів безпеки).

Основні напрями державного контролю і регулювання повітряного транспорту зводяться до розробки довгострокових і короткострокових програм розвитку повітряного транспорту, фінансування технічного розвитку і наукових досліджень, затвердження і контролю за рівнем тарифів на повітряні перевезення та ін.

Для здійснення цих функцій в усіх промислово-розвинених країнах створена і діє система державних органів і установ[45].

3.2. Заходи для підвищення конкурентоспроможності міжнародного аеропорту

Перед тим, як запропонувати власний механізм щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності, доцільним є виявлення сильних та слабких сторін КПМА «Київ» (Жуляни), тобто проведення SWOT-аналізу (табл.3.2).

На підставі SWOT-аналізу пропонується такий механізм підвищення конкурентоспроможності, як шляхи зростання конкурентоспроможності аеропортових комплексів.

Таблиця 3.2

SWOT – аналіз КПМА «Київ» (Жуляни)

<p>Сильні сторони:</p> <p>оснащеність сучасним обладнанням; високий рівень безпеки; доступні ціни; близька відстань до центру міста; готовність керівництва до кардинальних змін в діяльності.</p>	<p>Слабкі сторони:</p> <p>низька якість обслуговування; високі ціни; недостатній спектр неавіаційних послуг; низька пропускну здатність пасажирських терміналів</p>
<p>Можливості:</p> <p>зростання попиту на фоні покращення обслуговування; покращення стану мережі авіаційних маршрутів до аеропорту; розширення спектру послуг</p>	<p>Загрози:</p> <p>зниження платоспроможного попиту; зростання вимог споживачів до якості надання послуг посилення конкурентної боротьби – на ринку є конкурент з кращими характеристиками</p>

Переважає більшість аеропортів займає монопольне (домінуюче) становище на різних ринках.

Прояви зловживання монопольним (домінуючим) становищем і неефективність відповідних механізмів державного регулювання ведуть до зростання витрат на наземне обслуговування в аеропортах і низької якості обслуговування, що завдає збитків споживачам авіапослуг, підриває прибуткову базу діяльності основної виробничої ланки галузі – авіаперевізників[46].

Це може призводити, наприклад, до необґрунтованого підвищення зборів і платежів, що викликає зростання вартості здійснення польотів і тарифів, зниження якості обслуговування із-за відсутності угод про рівень обслуговування, недолік прозорості відносно зборів і стягуваних платежів, напруженість у відносинах між постачальниками обслуговування і його користувачами.

На окремих маршрутах можуть виявлятися зловживання, у тому числі з боку аеропортів, виражені в створенні перешкод при виділенні слотів (часу в розкладі). Тому діяльність аеропортів, безпосередньо пов'язана з повітряним

рухом, підлягає вдосконаленню детальної регламентації держави (тарифи, інвестиції, прибутковість).

Управління аеропортами на національному рівні не може створити такої ж дієвої мотивації в ефективній експлуатації аеропортів, яка, наприклад, об'єктивно властива їх власникам в особі місцевих органів влади або приватних корпорацій.

Останніми роками все більша кількість країн знаходять доцільним передавати управління аеропортами автономним органам, що засновуються з цією метою. Світова практика свідчить про те, що у різних країнах проблема регулювання та управління аеропортами вирішується по-різному і у будь-якої економічно розвиненої держави є своя стратегія відносно розвитку ринку наземного обслуговування, яка відбивається в законодавчому і нормативно-правовому регулюванні, але є і деякі загальні тенденції. В деяких країнах в частині наземного обслуговування в аеропортах, нормативно-правове регулювання припускає надання недискримінаційного доступу до послуг паливнозаправного комплексу аеропортів. У частині інших видів наземного обслуговування обмеження доступу не регулюється, розвиток конкуренції нормативно не стимулюється. Відбувається тільки вирішення питань конкуренції за фактом порушення антимонопольного законодавства. Окремі країни з розвинутою економікою пішли по іншому шляху. У таких країнах законодавство і нормативно-правова база стимулюють розвиток конкуренції в наземному обслуговуванні аеропортів[47].

Наземне обслуговування в аеропортах – це суть основної діяльності бізнесу аеропорту, те, з чим передусім стикаються основні клієнти аеропортів – авіакомпанії і пасажери. Від того, як організовано наземне обслуговування залежить не лише сприйняття і задоволеність обслуговуванням, але і бізнес-показники, економічні і фінансові результати. У окремих країнах наземне обслуговування робиться самим аеропортом. В економічно розвинених країнах в абсолютній більшості усі послуги з наземного обслуговування надаються незалежними спеціалізованими операторами. При цьому, успіх лібералізації

повітряного транспорту підкріплюється заходами із забезпечення недискримінаційного доступу до аеропортового обслуговування.

Наприклад, робота декількох паливнозаправних компаній в одному аеропорту є світовою практикою.

Отримуваний аеропортом прибуток складається з доходів від авіаційної діяльності, а також з концесійних зборів, платежів за оренду і інших неавіаційних доходів. Часто аеропорти (в основному великі) більше половини доходів отримують від комерційних операцій, не пов'язаних з повітряним рухом. Аргументами проти підвищення зборів аеропортів нерідко служать посилення на досить високі доходи від неавіаційної діяльності. Доходи аеропортів безпосередньо від авіаційної діяльності складаються в основному зі зборів аеропортів (по класифікації Міжнародної організації цивільної авіації) за посадку, обслуговування пасажирів, обробку вантажів, користування місцями стоянки і ангарами тощо. З точки зору Міжнародної організації цивільної авіації основним принципом для стягування зборів аеропортів є оплата користувачем своєї долі витрат господарства аеропорту. Роль держави в області регулювання рівня тарифів і зборів неоднакова в різних країнах (як правило, це більш/менш жорсткі заходи), але практично скрізь воно в особі уряду, парламенту, спеціально створених регулюючих органів тримає ці процеси під своїм контролем. Метою регулювання є, з одного боку, недопущення зловживань монопольним становищем, а з іншої – бажання добитися прийняттого відсотка на вкладений капітал. Для регулювання тарифів найбільш поширена модель «витрати плюс прибуток».

Державне регулювання тарифів на послуги суб'єктів природних монополій в авіації – це реалізація цінової політики держави в них встановленими методами. Світовий досвід свідчить, що основна мета регулювання (цінової політики) суб'єктів природних монополій в авіаційній галузі – встановлення обґрунтованих тарифів, що забезпечують баланс інтересів споживачів і виробників транспортної продукції при збереженні необхідної якості і ефективності її виробництва.

Обґрунтованими слід вважати максимально низькі тарифи, які забезпечують норму прибутку на вкладений капітал, що відповідає аналогічним об'єктам, що функціонують в конкурентних умовах. При цьому в різних країнах світу намагаються дотримуватися наступних принципів регулювання[48]:

- справедливість по відношенню до споживача шляхом утримання цін на максимально низькому рівні;
- справедливість по відношенню до інвесторів (виробників) шляхом забезпечення «розумної норми прибутку» - не нижче, ніж у працюючих в конкурентних умовах;
- ефективність використання ресурсів, збереження якості продукції, створення стимулів до протизатратності її виробництва.

Положення Конвенції про міжнародну організацію цивільної авіації (Чиказька конвенція) є обов'язковими для усіх Договірних держав і, хоча вони не забороняють Договірним державам делегування приватним суб'єктам деяких функцій, за які вони відповідають, відповідальність за забезпечення того, щоб усі положення Конвенції і Додатків повністю дотримувалися, залишається за державами.

Стаття 28 Конвенції покладає на кожну Договірну державу відповідальність за надання на його території обслуговування аеропорту і аеронавігаційного обслуговування у відповідності із стандартами і практикою рекомендованими або встановлюваними відповідно до Конвенції. Таким чином, право володіння і управління аеропортами і аеронавігаційними службами може бути передано приватному сектору, але загальна відповідальність за надання обслуговування у відповідності до Конвенції і Стандартами і Рекомендованою практикою (SARPS) залишається за державою[49].

Порівняльний аналіз зарубіжного і вітчизняного досвіду показав істотні відмінності в принципах організації діяльності аеропорту. На заході досить чітко розділені три суб'єкти: оператор аеропорту (як правило, аеропорт належить державним структурам), компанії, що надають послуги з наземного обслуговування і авіакомпанії. При цьому, компанії, що надають послуги з

наземного обслуговування можуть бути як незалежними, так і належати операторів аеропорту, або авіакомпанії. У разі приналежності агента з наземного обслуговування операторів аеропорту, встановлені суворі правила розділення бізнесу з управління аеропортом і діяльністю з наземного обслуговування.

Таблиця 3.3

Розбудова інфраструктури аеропорту

Пасажирський термінал	<ul style="list-style-type: none"> - Управління комерційною площею - Розробка концепції розвитку комерційної діяльності з метою оптимізації доходів
Аеропорт-сіті	<ul style="list-style-type: none"> - Управління комерційною нерухомістю, промислова, офісна, рекреаційна нерухомість, ангари, готель. - Ініціатива відкриття об'єктів будівництва.
Аеротрополіс	<ul style="list-style-type: none"> - Управління земельним фондом - Ініціатива відкриття проєктів розвитку - Активне просування аеротрополісу і його проєктів серед цільової аудиторії

Вивчення зарубіжного досвіду державного регулювання діяльності аеропортів показало, що держава має активно брати участь в управлінні

аеропортами через володіння акціями, регулювання тарифної політики, інвестицій в модернізацію і реконструкцію.

Аеропорт і приаеропортові є ефективним рішенням для будівництва об'єктів нерухомості (рис.3.2)

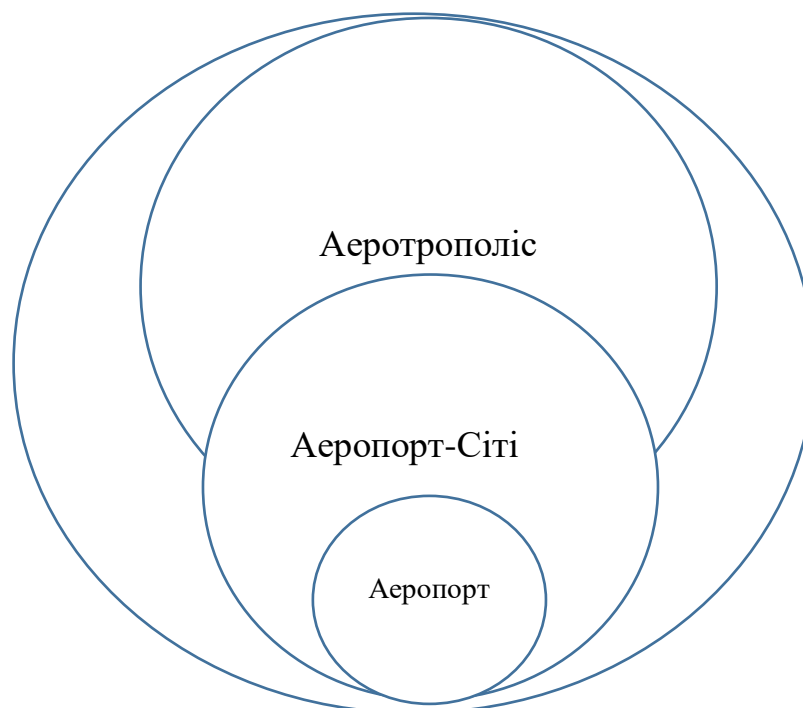


Рис. 3.2 Взаємний вплив Аеропорту та Аеротрополісу

Комерційні і виробничі об'єкти навколо аеропорту формуються на відстані до 25 км, а економічний ефект поширюється на відстань до 90 км.

Аеротрополіс є драйвером соціально-економічного розвитку регіону.

Успішний розвиток в форматі Аеротрополісу дає конкурентні переваги регіону, бізнесу і самому аеропорту (рис.3.3)

Швидке розширення торгових об'єктів, пов'язаних з аеропортом, робить сьогоденні повітряні ворота якорями розвитку столичного міста 21 століття, де віддалені мандрівники та місцеві жителі можуть вести бізнес, обмінюватися знаннями, купувати, харчуватися, спати і розважитися, не проходячи більше 15 хвилин від аеропорт. Ця функціональна та просторова еволюція перетворює багато міських аеропортів у містах аеропортів

Таблиця 3.4

Взаємний вплив Аеропорту та Аеротрополісу

Аеропорт-аеротрополісу	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Пасажир аеропорту - клієнт з високою платоспроможністю ▶ Пасажир аеропорту - клієнт з високою діловою активністю ▶ Вантажопотік аеропорту акумулюється з різних точок земної кулі ▶ Діяльність аеропорту генерує попит на різні об'єкти інфраструктури
Аеротрополіс-аеропорту	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Інфраструктура Аеротрополіса дозволяє Аеропорту надавати більш якісний і розширений спектр послуг ▶ Інфраструктура Аеротрополіса «Прив'язує» пасажирів до аеропорту ▶ Інфраструктура Аеротрополіса генерує додатковий пасажиропотік і вантажопотік ▶ Інфраструктура Аеротрополіса генерує додатковий грошовий потік

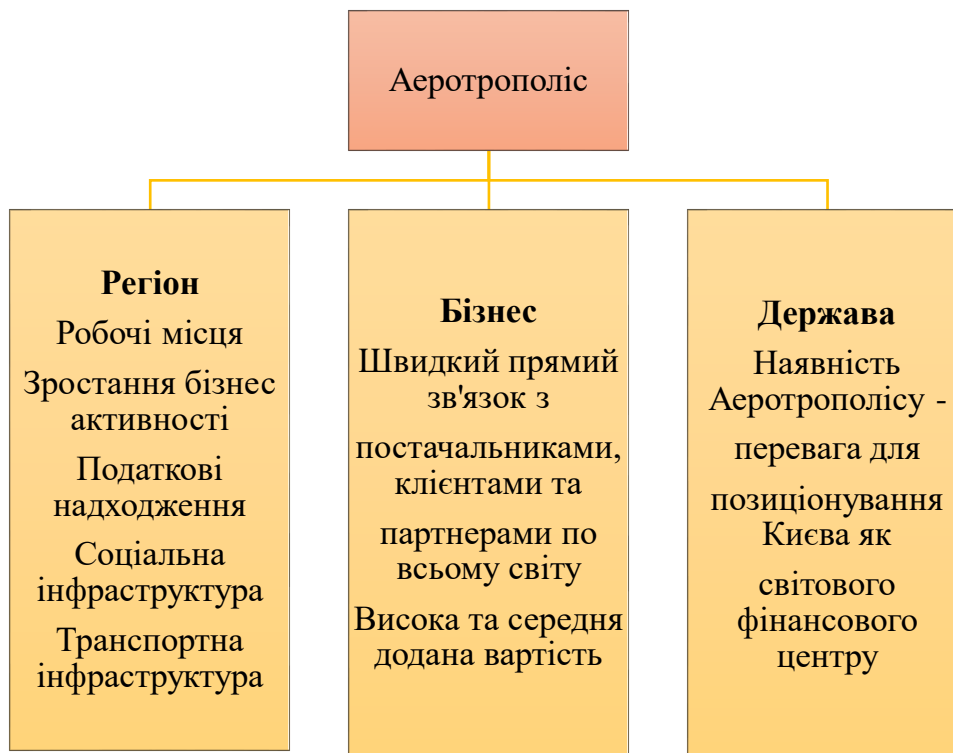


Рис. 3.3 Аеротрополіс як драйвер соціально-економічного розвитку регіону

Ефект синергії є взаємодоповнюючим для розвитку як аеропорту, так і регіону розташування Аеротрополісу (рис.3.4)

Основні міжнародні аеропорти з плином часу розвивалися у ключових вузлах глобальної системи виробництва та підприємств через швидкість, оперативність та зв'язок. Ці транспортні вузли здатні різко стимулювати місцеву економіку, залучаючи широкий спектр авіаційних підприємств до своїх периферій[50].

Аеротрополіс, як і будь-яке інше традиційне місто, складається з центрального ядра, з кільцями розвитку, що проникають ззовні; На відміну від традиційного міста, серцею міста є аеропорт, і всі сусідні розробки підтримують і підтримуються, в свою чергу, індустрією аеропортів.

Бачення Аеротрополіса є економічно привабливим і вже встановило безліч передач у русі по всьому світу. Структура аеротрополіса переважно кластерна. Житлові комплекси, виробництва і склади, офіси відокремлюються одна від одної, бажано за допомогою паркових зон. і головне - це транспорт. Ретельно

продумана транспортна система повинна позбавити аеротрополіси від бід мегаполісів, а саме від втрат часу на пробки і змішання вантажного і пасажирського потоків.

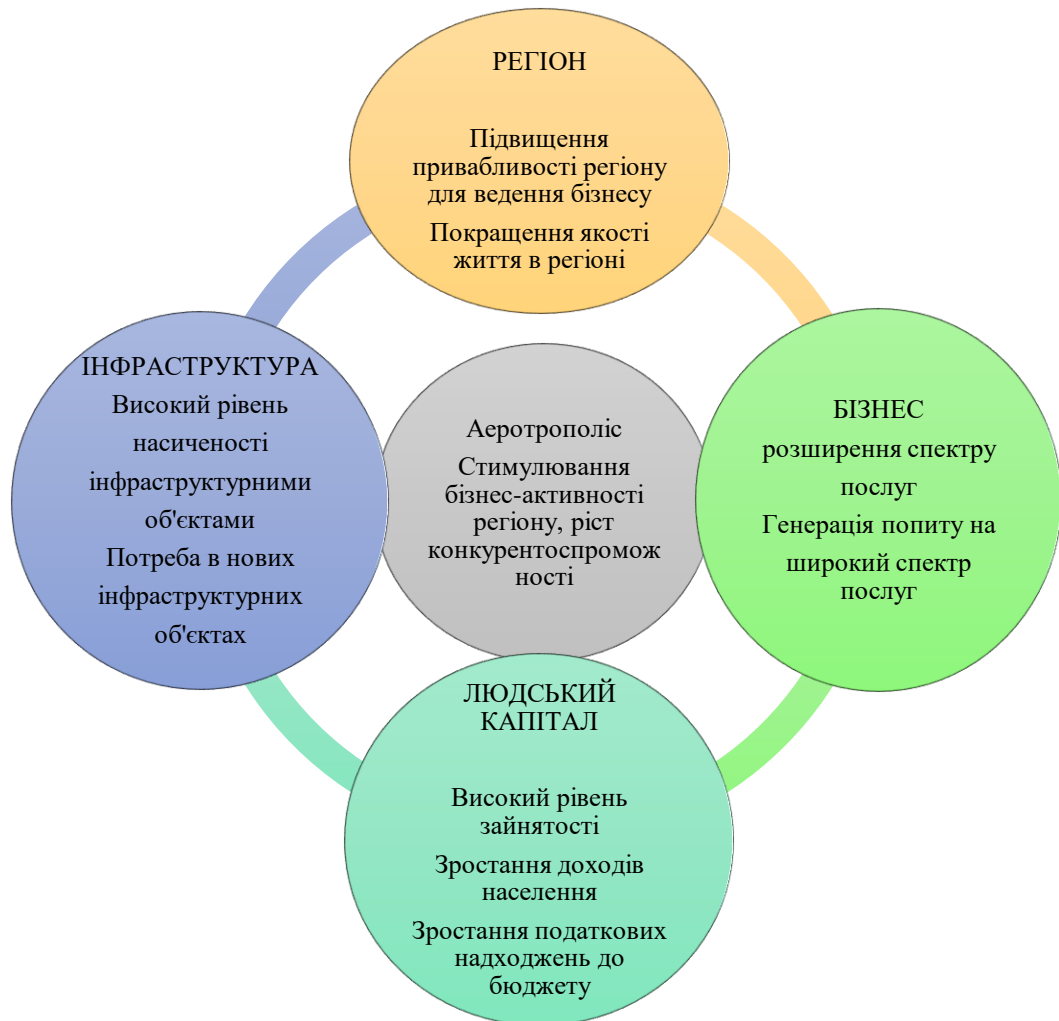


Рис. 3.4 Ефект синергії Аеротрополісу

Розглянемо основні об'єкти нерухомості, які необхідні для розбудови Аеропорт-Сіті та Аеротрополісу (табл.3.5)

Аеропорт-Сіті - це територія всередині терміналу і земельної ділянки навколо нього (радіус близько 3 км від пасажирського терміналу).

Потреба в нерухомості на даній території генерується в більшою мірою авіаційною діяльністю. Основними клієнтами більшості об'єктів є авіакомпанії (включаючи дочірні структури і агентів), і пасажери.

Таблиця 3.5

Об'єкти нерухомості для розбудови території

Тип нерухомості	Аеропорт-Сіті	Аеротрополіс
Авіаційна нерухомість		
Фабрика бортового харчування	+	
Вантажні термінали	+	
Ангари для обслуговування та зберігання ПС	+	
Неавіаційна інфраструктура		
Готелі	+	+
Виставкові павільйони та конференц-зали	+	+
Офісна нерухомість	+	+
Складські і логістичні комплекси	+	+
Виробнича нерухомість		+
Торгова нерухомість	+	+
Паркінги	+	+
Придорожня інфраструктура	+	+

Попит на нерухомість на території Аеротрополіса генерується всіма учасниками ринку - і авіакомпаніями, і інвесторами, і орендарями, і пасажирями, і жителями регіону, і транзитними потоками.

Після впровадження запропонованих заходів планується інтенсивний ріст пасажиропотоку до 2030 року (рис.3.5)

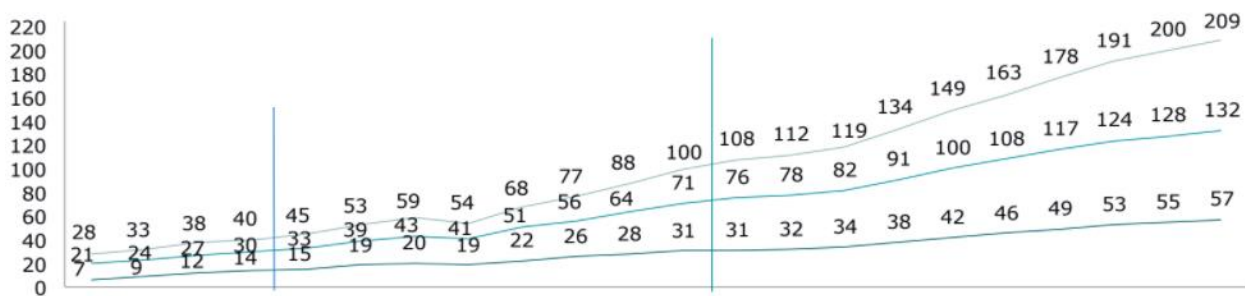


Рис.3.5 Ріст пасажиропотоку аеропорту «Київ» 2020-2030 роки

Аеротрополіс також є драйвером для створення нових робочих місць (рис.3.6)

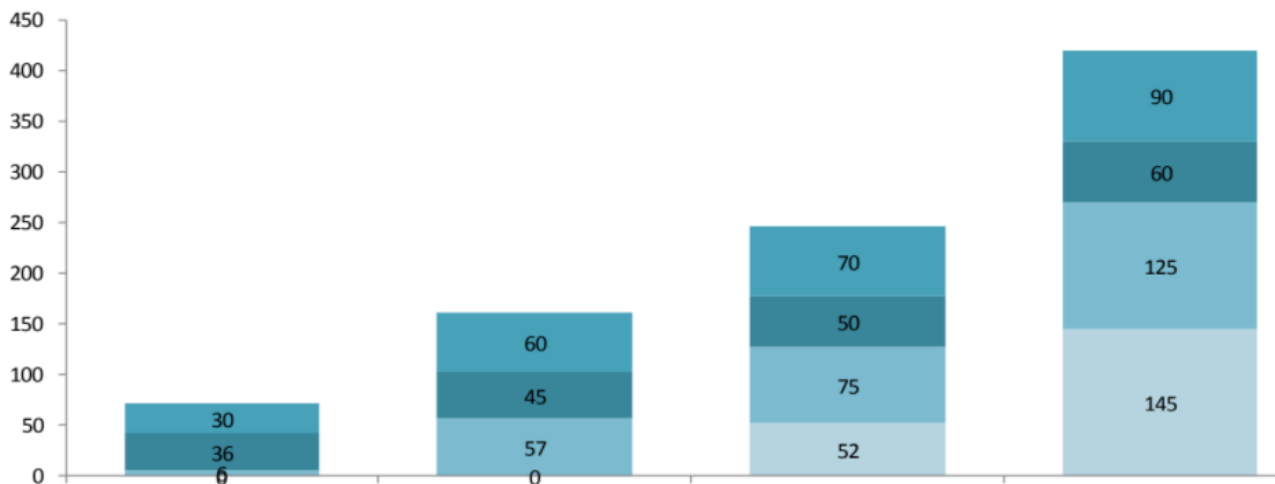


Рис.3.6 Ріст кількості робочих місць до 2050 року

Протягом 20 років кількість робочих місць в районі Жулян збільшиться в 6 раз і складе 420 тис.од., з них 90 тис. од. (22%) буде створено в аеропорту «Київ» і на прилеглих територіях.

Аеропорт-Сіті: типова схема реалізації проектів представлена на рисунку 3.7.

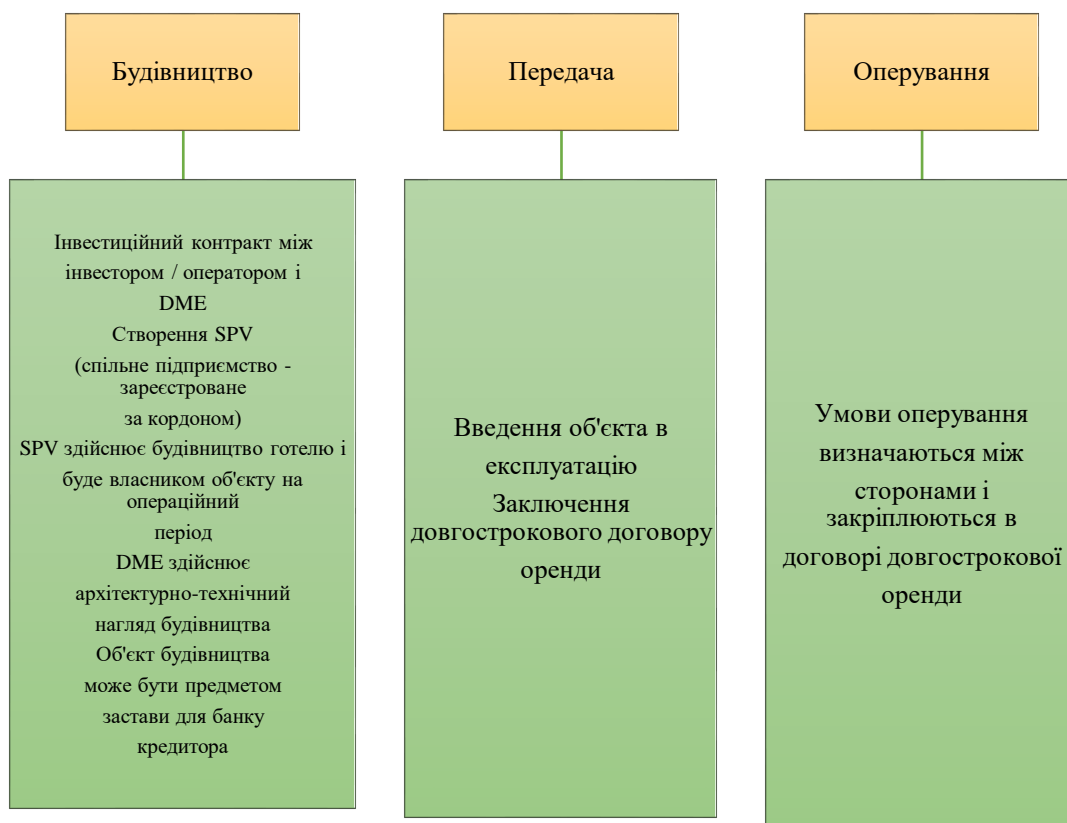


Рис. 3.7 Типова схема реалізації проектів

Світові аеропорти намагаються для максимального задоволення пасажирів створити і передбачити всі умови комфортного перебування, як приклад:

1. Роботи-помічники (штучний інтелект). Однією з найцікавіших нових ідей для покращення роботи терміналів аеропортів є роботи-помічники. Прикладом є AIRSTAR, робот в корейському аеропорту Інчхон, перший повністю функціональний асистент-робот аеропорту допомагає пасажиром орієнтуватися в терміналі, спрямовує їх до місця призначення, а також надає відповіді на питання. Місце дислокації роботів орієнтоване на найбільші місця скупчення пасажирів: прибуття та вильоту, реєстрації.

Робот-помічник наділений функцією розпізнавання голосу, штучного інтелекту та просторової обізнаності для навігації в аеропорту, якщо пасажир загубився або розгубився, він може спілкуватися з роботом поліглотом або ж скористатися сенсорним екраном, щоб дізнатися необхідну інформацію.

2. Біометрія. Авіація - галузь, яка взаємопов'язує багаточисельні процеси, тому при впровадженні технології біометричного контролю необхідно

враховувати можливі непередбачувані результати. За основу при розробці обирали аналіз відгуків пасажирів про систему «розумних гейтів», багато пасажирів відзначають, що із-за значного прискорення завдяки біометричному контролю процесу пересікання кордону, вони затримуються в зоні отримання багажу.

В авіакомпаніях і наземних службах аеропорту при використанні біометричного контролю виникає необхідність у відстежуванні кількості пасажирів, які здали багаж, пройшли митний контроль та скористалися виходами e-Gates. Наприклад, у лондонському Хітроу тривають випробування програми розпізнавання обличчя, яка дозволить пасажирам проходити реєстрацію та охорону без необхідності пред'являти паспорт, квиток або інший документ.

3. Голосова реєстрація. Однією з найбільш інноваційних тенденцій в аеропортах є використання популярних голосових помічників, як Amazon від Alexa, які співпрацюють із зростаючою кількістю авіакомпаній, таких як Virgin, щоб дозволяє пасажирам реєструватися на рейси за допомогою голосових команд. Пасажири можуть отримати інформацію від голосового помічника про рейс, його статус, номер та іншу додаткову інформацію, а також за його допомогою завершити процедуру реєстрації.

4. Доставка їжі в межах терміналу. Аеропорти створюють всі умови для повного охоплення задоволення всіх пасажирів, аеропорт Дубая став першим, хто випробував доставку їжі в терміналі через додаток Deliveroo.

5. Віртуальна реальність. Очікування в аеропорту, особливо під час тривалої подорожі з поєднанням декількох рейсів, чи затримки рейсу створило потенційний новий потік доходу від VR. Низка аеропортів і авіакомпаній пропонують VR, ігри, фільми для розваг пасажирів.

6. Багаторазові бирки багажу. Технологічний продукт аеропорту ViewTag, пропонує пасажирам купувати бирку багаторазового використання, яка прикріплюється до валізи та відображає всі деталі реєстрації. Це скорочує час на обслуговування пасажира, якщо б натомість він отримав паперову бирку, їх

швидко відстежують за окремою стійкою, де зважують багаж, а здача багажу відбувається за лічені секунди, а не за хвилини.

7. Зелені аеропорти. Приділяючи велику увагу зміні клімату аеропорти у всьому світі запроваджують ініціативи з метою енергоефективності. Аеропорт Сан-Дієго займає лідируючі позиції завдяки Green Build щодо оновлення інфраструктури, використовуючи енергію ефективніше, одночасно встановлюючи безліч сонячних панелей, які зменшують вуглецеві викиди.

8. Додатки. Google розробив програму для прогнозування затримок подорожей, Lumo створює статистичні моделі, що імітують умови польоту. Він настільки детальний, що враховує щільність літаків у повітряному просторі і прогноз погоди - це перетворюється в рейтинговий бал, створюючи в реальному часі відчуття того, наскільки ймовірно, що виникне затримка. Додаток вказує альтернативні (і своєчасні) маршрути, якщо виникає потреба у перебронюванні.

Впровадження інновацій створює передумови для підвищення ефективності та потенціалу, отримання нових доходів, пропонування ефективних та якісних послуг та мінімізування шкідливого та незворотнього впливу на довкілля. Завдяки інноваціям утримуються лідерські позиції та змінюється ситуація в порівнянні з конкурентами, інновації дозволяють прогресувати одночасно з суспільством.

Отже, конкурентоспроможність послуг аеропорту може бути досягнена за умови повної модернізації будівель та площі аеропорту, що допоможе покращити виробничу інфраструктуру, розширити спектр надання послуг та їх якість.

Висока конкурентоспроможність послуг може бути досягнена завдяки високим професіональним якостям персоналу аеропорту та керівництва.

Підвищення рівня конкурентоспроможності послуг сприятиме покращенню іміджу аеропорту та зверненню більшої кількості авіакомпаній щодо співпраці. В разі проведення даних заходів аеропорт буде розвиватись як самостійний господарюючий суб'єкт, зміцнюючи свою фінансову базу та мінімізуючи ризики заборгованостей.

ВИСНОВКИ

В першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто категорії “конкуренція” та “конкурентоспроможність”, різні погляди вчених на означені категорії. Досліджено сутність і чинники конкурентоспроможності продукції підприємства.

Конкурентоспроможність аеропорту вважається ключовим фактором критерію оцінки ступеня успішності країн у політичній, економічній та комерційній конкуренції. Порівняльний аналіз аеропортів - один із способів керування бізнес-системами в аеропортах для забезпечення їх конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність - це багатогранне поняття, що залишається концепцією, яка недостатньо обґрунтована, незважаючи на широке визнання її значення. Через складність трактування потрібно враховувати різні фактори, які слугують основою для прийняття рішень, що впливають на конкурентоспроможність аеропорту.

Рівень конкурентоспроможності полягає у здатності підприємств постійно виробляти продукцію чи послуги, які відповідають вимогам сучасного ринку, умовам формування конкурентоспроможної ціни, якості тощо. Якщо підприємство є конкурентоспроможним в Україні по відношенню до конкурентів, воно здатне збільшувати кількість споживачів, завоювати частку ринку, збільшувати обсяги збуту продукції чи послуг.

Використання зазначених особливостей в управлінні аеропортом як бізнес-системою є важливим організаційно-економічним інструментом практичного управління конкурентоспроможністю аеропорту і виявлення нових можливостей розвитку бізнесу. Систематизована структура комплексу і клієнтів аеропорту, дозволяє забезпечити його оптимальне стратегічне позиціонування, а також досягнення стійких конкурентних переваг в умовах сучасного авіатранспортного ринку.

Для того, щоб забезпечити ефективне функціонування аеропорту, потрібно контролювати кожен етап і кожен ланку діяльності.

Методологія визначення рівня конкурентоспроможності міжнародної аеропорту поділяється на дві частини: методологія вибору факторів визначення конкурентоспроможності та аналізу даних і методологія для вибору факторів, що формують конкурентоспроможність кожного аеропорту.

Виходячи з огляду літератури, є п'ять факторів, що впливають на конкурентоспроможність аеропорту. Основними факторами є: послуги аеропорту (APF), доступність до аеропорту (APA), потенціал розширення аеропорту (AEP), аеропортові збори (APC) та географічні фактори (APG).

Основними інструментами досягнення зазначених конкурентних переваг є створення конкурентного середовища аеропорту при виконанні функцій по ПЗ та укладання угод про стандарти якості між авіакомпанією та аеропортом, що містить штрафні санкції за невиконання узгоджених нормативів.

Міжнародні аеропорти і авіакомпанії для забезпечення ефективного функціонування повинні використовувати оптимальні формати взаємодії, які ґрунтуються на загальних мотивах і стимулах, а також стратегічних цілей взаємодії сторін.

Для здійснення узгоджених дій і проектів, в тому числі інноваційних, що дозволяють підприємствам повітряного транспорту розвивати цільові напрями та послуги, які користуються попитом на ринку, з урахуванням характеристик обраної сфери спільної взаємодії, необхідний інструмент (методика), який дозволяє співвідносити входи і результати взаємодії, які можуть виражатися в наборі кількісних і якісних стратегічних показників.

Виробляючи оцінку відповідно до обраного критерію, підприємства авіаційної сфери - аеропорти і авіакомпанії – можуть приймати обґрунтовані рішення в частині доцільності взаємодії в горизонті стратегічного планування і визначення мети.

В другому розділі кваліфікаційної роботи досліджено світовий ринок авіап перевезень та оцінено конкурентні позиції об'єкта дослідження КПМА «Київ» (Жуляни) на світовому ринку авіатранспортних послуг.

Світовий ринок авіап перевезень не залишається сталим, постійно відбуваються зміни в його структурі, а нові авіакомпанії світу займають лідируючі позиції в рейтингу найкращих. Дані процеси відбуваються в комплексі з діяльністю самих держав світу, які регулюють та розширюють торгівельну політику, приймають рішення щодо повітряного сполучення.

За останні роки Європа залишається найбільшим авіаринком світу за континентальним поділом. Загальний обсяг перевезень пасажирів і вантажу, що припадає на європейські аеропорти – 37% від загального обсягу. До 2016 року відслідковувалось стрімке зростання обсягу, приблизно на 8,1% за рік.

На сьогоднішній день важко оцінити ситуацію в зв'язку з епідемією Covid-19, що наніс удар по авіаційній галузі всього світу.

Друге місце на авіаринку посідає Азійсько-Тихоокеанський регіон, що займає 29% світових перевезень та виконує зростання приблизно в 9,6% щорічно.

Наступним у рейтингу є Близький Схід, що складає 14% перевезень та темпи зростання 11,2% щорічно.

Північна Америка перевозить 13% пасажирів та демонструє вдвічі повільніші темпи зростання, ніж країни, що вище в рейтингу.

Африка займає останню позицію та становить лише 3% світових авіап перевезень при темпі зростання 7,6% щорічно.

Мережі авіакомпаній володіють основною частиною світового парку повітряних суден, але інтенсивно на ринок заходять лоу-кост авіап перевізники з достойним парком повітряних суден.

На даний час аеропорт КПМА «Київ» (Жуляни) знаходиться в хорошому стані, переживає певний етап розвитку, надає гідний рівень послуг, має велику кількість робочих місць. Зростають обсяги авіаційних перевезень пасажирів і вантажів.

Аеропорт «Київ» має непогані перспективи для підвищення міжнародної конкурентоспроможності на світовому ринку за умови усунення загроз та посилення своїх слабких сторін.

Перспективою розвитку авіаційної галузі в Україні є консолідація авіаційних компаній у міцні структури, характерні для авіаційних комплексів у розвинених країнах. Крім того, ефективним кроком є приватизація деяких підприємств державного авіаційного комплексу для підвищення рентабельності та інвестиційно-інноваційної діяльності компанії.

Основні напрями державного контролю і регулювання повітряного транспорту зводяться до розробки довгострокових і короткострокових програм розвитку повітряного транспорту, фінансування технічного розвитку і наукових досліджень, затвердження і контролю за рівнем тарифів на повітряні перевезення та ін.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи наведено механізм та заходи для підвищення міжнародної конкурентоспроможності та запропоновано наукову новизну – стратегічну карти для підвищення конкурентоспроможності міжнародного аеропорту

Конкурентоспроможність послуг аеропорту може бути досягнена за умови повної модернізації будівель та площі аеропорту, що допоможе покращити виробничу інфраструктуру, розширити спектр надання послуг та їх якість.

Висока конкурентоспроможність послуг може бути досягнена завдяки високим професіональним якостям персоналу аеропорту та керівництва.

Підвищення рівня конкурентоспроможності послуг сприятиме покращенню іміджу аеропорту та зверненню більшої кількості авіакомпаній щодо співпраці.

В разі проведення даних заходів аеропорт буде розвиватись як самостійний господарюючий суб'єкт, зміцнюючи свою фінансову базу та мінімізуючи ризики заборгованостей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Winston C. Aviation Infrastructure Performance: A Study in Comparative Political Economy / Clifford Winston, Gines de Rus. – Washington, DC: Brookings Institution Press, 2008. – 237 p.
2. Murdick R., Render B., Russell R. Service operations management. – Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002. – 752 p.
3. Сидоренко К. Формування конкурентної стратегії аеропорту [Текст] / К. Сидоренко // Матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні проблеми глобальних процесів у світовій економіці». – К.: НАУ, 2013. – С. 81-82.
4. Olve Nils-Göran, Roy Jan, Wetter Magnus. Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard. – Chichester: Wiley, 2004. – 347 p.
5. Cuganesan, S., Ford, G. and Khan, H. «Using strategy maps and the balanced scorecard effectively: The case of Manpower Australia, Macquarie Graduate School of Management», available at: <http://trove.nla.gov.au/work/31918997?selectedversion=NBD42116977>, 2006.
6. Kaplan Robert S. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. – Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press, 2004. – P. 512.
7. Almeida C. «The New Challenges of Tourism Airports – The Case of Faro Airport», available at: http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S2182-84582011000100011&script=sci_arttext, 2011.
8. Ложачевська О., Сидоренко К. Збільшення потужностей інфраструктури аеропортів як засіб підвищення ефективності їх діяльності [Текст] / О. Ложачевська, К. Сидоренко // Матеріали наук.-практ. конф. «Реструктуризація глобального простору:

- історичні імперативи та виклики». – К.: ДАУ при МЗС України, 2013. – С. 69-71.
9. Сидоренко К. В. Особливості формування виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів [Текст] / К. Сидоренко // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): наук. журн. – К.: НАУ, 2013. – №3. – С. 143- 146.
 10. Schwab K. The Global Competitiveness Report 2014-2015 [Electronic recourse] / World Economic Forum – Accessed mode: <http://www.weforum.org/issues/global-competitiveness>.
 11. Airport Economics Manual. Doc 9562. – ICAO, third edition. – 2013. – 152 p. 3. Aviation / Benefits Beyond Borders [Electronic recourse] / Air Transport Action Group. – Accessed mode: <http://aviationbenefitsbeyondborders.org>.
 12. John Wayne Airport economic impact study – final report [Electronic recourse] / InterVISTAS Consulting LLC. – Accessed mode: <http://www.ocair.com/reportspublications/EconomicImpact/JWAEconomicImpactStudy.pdf>.
 13. Grancay M. Evaluating competitiveness of airports – Airport competitiveness index. – Bratislava: MPRA, 2009. – 10 p. Актуальні проблеми міжнародних відносин. Випуск 124 (частина I). 2015 131 132 Actual problems of international relations. Release 124 (part I). 2015 6. Martin J., Roman C. The relationship between size and efficiency: A benchmarking analysis of Spanish commercial airports // Airport Management. – 2008. – Vol. 2. – P. 183-197.
 14. Krummenacker K., Akyol B., Delgado L. Global infrastructure finance. – N.Y. : Moody's Investors Service, Inc., 2011. – 34 p.
 15. Nguyen S. Airport Service Quality. Programme Rules and Guidelines. – Geneva : DKMA, 2013. – 17 p.
 16. Sydorenko K. Mechanisms of development the competitiveness of the productive infrastructure of international airports in conditions of

intensification of the global air transport market. – European Applied Sciences. – 2014. – № 4. – P. 129-130.

17. Артамонова О. В. Інтеграція як інструмент підвищення конкурентоспроможності авіаційних вантажоперевізників та їх послуг на ринку вантажних перевезень: Матеріали XI міжн. наук.-практ. конф. – «АВІА 2013». – Том 6. – К.: НАУ. – 2013.
18. Новикова М. В. Особливості механізму здійснення інноваційної діяльності авіакомпаніями України в умовах глобалізації / М. В. Новикова, О. С. Решетило // Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць. – К.: НАУ, 2010. – Вип. 33. – С. 194 – 200.
19. Current Market Outlook 2010-2030. Chicago, USA: Boeing corporation, 2012 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.boeing.com>.
20. Global Market Forecast 2011-2030. France: Airbus, 2011. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.airbus.com>. 5. ICAO Strategic Objectives 2014-2016 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.icao.int/abouticao/Pages/Strategic-Objectives.aspx>.
21. Офіційний сайт Державної авіаційної служби України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://avia.gov.ua/news>.
22. Офіційний сайт Європейської організації з безпеки аеронавігації [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.eurocontrol.int>.
23. Офіційний сайт Міжнародного аеропорту «Київ» (Жуляни) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.airport.kiev.ua>.
24. Офіційний сайт Міжнародної організації цивільної авіації ICAO [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.icao.int>.
25. Офіційний сайт Статистичної організації Європейської комісії [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ec.europa.eu/eurostat>.

26. Ансофф И.Н. Новая корпоративная стратегия/Пер. с англ. С. Жильцова.-Спб.:Питер, 1999.414 с.
27. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям: монография / М.Д. Аистова. – М.: Альпина Паблицер, 2002. – 287 с. – ISBN 5-94599-024-8
28. Білик М. Сутність та класифікація реструктуризації державних підприємств / М. Білик // Економіст. – 2000. – № 1. – С. 96-99.
29. Ричард Боровецький. Реструктуризація як фактор успіху підприємства в добу глобалізації – Тернопіль: ТІСІТ, 2007 – 69 с.
30. Бойчик І.М. Економіка підприємства: Навч. посібник – Вид. 2-ге, доповн. і переробл. –К.:Атіка,2007.–528с.
31. Брюховецкая Н. Е. Антикризисное управление предприятием / Н. Е. Брюховецкая. – Донецк : ИЭП, 1999. – 180 с 7. Финансовый менеджмент. Полный курс. В 2-х т. Бригхем Ю., Гапенски Л. Стратегия управления инновациями на предприятии [Текст] : пер. со словац. / Л. Водачек, О. Водачкова; авт. предисл. В. С. Рапопорт. - М. : Экономика, 1989. - 167 с
32. Водачек Л., Реструктуризация – вызов чешским предприятиям // Проблемы теории и практики управления. 1999. №1. С.84-89
33. Голиков В.И. О предмете и методе науки управления / В.И. Голиков // Управління організацією: регіональні аспекти: міжнар. наук.-практ. конф. –К.: Політехніка, 2002. –С. 72.
34. Гохан П. Реструктуризация компаний / П.А. Гохан – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 741 с
35. Герасимчук З.В., Вахович І.М. Фінансовий менеджмент. Навч. посібник. - Луцьк, Надстир'я, 2007. - 412 с 176
36. Довбня С.Б. Методические основы и направления реструктуризации предприятий в промышленности: монография / С.

- Б. Довбня – Днепропетровск: Наука и образование, 2002. – 312 с. – ISBN 966-7191-49-4.
37. Друкер П.Ф. Эффективное управление: экономические задачи и оптимизационные решения/ П.Ф. Друкер – М.: ГРАНД, 2003. – 319 с.
38. Евсеев А. Стратегия реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации // Проблемы теории и практики управления. 1999. №3. С.109-113.
39. Лепьохіна І. О. Реструктуризація системи управління промислових підприємств в Україні : дис. канд. екон. наук / І. О. Лепьохіна. – Запоріжжя, 2006. – 171 с
40. Лиховид О. Э. Комплексная программа реструктуризации предприятия / О. Э. Лиховид // Український інвестиційний журнал WELCOME. – 1998. – № 11–12. – С. 21
41. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л.О. Лігоненко – К.: КНТЕУ, 2001. – 580 с. - с. 65-18. Мильнер Б. З. Теория организаций / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРАМ, 1998. – 326 с.
42. Антикризисное управление / [В. Г. Крыжановский, В. И. Ламешков, В. И. Люттер и др.] ; под ред. Э. С. Минаева и В. П. Панагушина. – М. : ПРИОР, 1999. – 432 с
43. Мазур І.І., Шапіро В.Д., Реструктуризація підприємств і компаній. Справочное пособие для специалистов и предпринимателей / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, С. А. Титов, Л. В. Элькина. – М.: Высшая школа. – 2000. – 588 с. – ISBN 506003657X : 390.00
44. Носик О.М. Реструктуризація підприємств в умовах трансформаційної економіки [Електронний ресурс] / О. М. Носик – Режим доступу до

журн.:http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/econ/2010_3/Nosik.pdf

45. Пономарьов О. В Сутність та складові реструктуризації підприємства [Електронний ресурс] / О.В. Пономарьов Режим доступу до журн. : http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/PSPE/2009_2/Ponomaryov_209.htm
46. Рябов В. Економічна реформа на рівні підприємств / В. Рябов // Економічні реформи сьогодні. – 2000. – № 32. – С. 33-39.
47. Заболотний В.М. Реструктуризація і конкурентоспроможність українських підприємств: сутність і підходи / В.М. Заболотний // Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. – 2000. – № 2 (90). – С. 71-72.
48. Тинний І.В. Реструктуризація промислових підприємств у перехідних економіках: дис. канд. екон. наук: 08.01.01 / Тинний Ігор Володимирович. – К., 2000. – 180 с.
49. Прохорова В.В. Реструктуризація організаційно-господарської діяльності підприємства в умовах трансформації економіки: дис. канд. техн. наук: 08.06.01 / Прохорова В.В. – Х., 2001. – 185 с.
50. Методичні вказівки щодо проведення реструктуризації державних підприємств// Наказ Міністерства економіки України №9 від 23.01.98.