

Шифр «Авіаконкуренція»

**«Управління конкуренцією авіакомпаній на ринку  
авіаційних перевезень України»**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. СУЧАСНИЙ СТАН КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АВІАКОМПАНІЙ НА РИНКУ АВІАПЕРЕВЕЗЕНЬ УКРАЇНИ.....	5
1.1 Статистико-економічний аналіз стану конкурентоздатності авіаційних перевезень в Україні.....	5
1.2 Оцінка ринку авіаперевезень між Україною та сусідніми державами.	10
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОГО АВІАПЕРЕВІЗНИКА.....	12
2.1 Конкурентні переваги авіаперевізників.....	12
2.2 Підходи до моделювання основних змінних ринку авіаперевезень.....	14
РОЗДІЛ 3. ЛІБЕРАЛІЗАЦІЇ ПОВІТРЯНОГО ПРОСТОРУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОЗДАТНОСТІ УКРАЇНИ.....	16
3.1 Соціально-економічний ефект від створення конкуренції на ринку авіаперевезень України .....	16
3.2 Зміна та адаптація бізнес моделі національного авіаперевізника до сучасних вимог клієнта.....	21
3.3 Напрями удосконалення організації авіаційних пасажирських перевезень.....	24
ВИСНОВКИ.....	26
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	28
ДОДАТКИ.....	31

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Авіаційна галузь належить до базових, стратегічно важливих секторів економіки України, однак сьогодні наявний потенціал використовується недостатньо, а сама авіаційна галузь перебуває під впливом зростаючих проявів системної кризи. Це стосується практично всіх найважливіших складників авіаційної галузі, зокрема авіаційних перевезень. Питання розвитку авіаційних перевезень в Україні є особливо актуальним в умовах євроінтеграції та у період світової глобалізації та економічного розвитку країни, що дозволить створити конкурентне середовище на ринку та збільшити пасажиропотоки.

Сучасним розвитком теорії та практики щодо вирішення проблемних питань функціонування, конкуренції та розвитку ринку авіаперевезень України займалися такі вчені України, як: Г. Астапова, О. Ареф'єва, С. Ареф'єв, В. Єлагін, В. Загорулько, О. Ільєнко, В. Коба, Ю. Кулаєв, К. Марінцева, О. Матійчик, І. Михальченко, В. Мова, Т. Олешко, С. Подреза, О. Полоус, Є. Сич, В. Чужиков, Г. Юн та ін. Також слід відмітити іноземних науковців, таких як: К. Рахман, К. Барбот, Р. Доганіс, С. Борестейн, Г. Карпентер, Г. Дунлеві, Д. Граф та ін. Проте, зважаючи на проведені дослідження, все ж залишаються відкритими питання щодо формування конкуруючого ринку авіаперевезень, та лібералізації повітряного простору України.

**Метою роботи** є удосконалення теоретико-методичних основ управління конкуренцією авіакомпаній на ринку авіаційних перевезень України, що надасть можливість національному авіаперевіснику значно підвищити сервіс та якість польотів. Реалізація мети дослідження обумовила необхідність вирішення таких основних **завдань**:

- дослідити стан авіаційної інфраструктури та авіапарку України, оцінити перспективи їх розвитку;
- проаналізувати конкурентні переваги кращих світових авіаперевізників;
- проаналізувати конкурентний стан вітчизняного авіаційного ринку;

– визначити напрями та запропонувати конкретні моделі та механізми у сфері авіаційних перевезень з метою підвищення конкурентоспроможності національного авіа перевізника.

**Наукова новизна результатів** полягає в концептуальній моделі лібералізації повітряного простору з боку держави для управління конкуренцією на вітчизняному ринку, та концептуальна зміна бізнес – моделі національного авіаперевізника монополіста, до швидко орієнтованої авіакомпанії яка моментально підлаштовується під сучасні вимоги пасажирів, та отримує максимум прибутку від своєї діяльності

**Використана методика:** *метод стратегічного планування* – при SWOT-аналізі авіаційних перевезень в Україні; *системно-структурний і порівняльний аналіз* – при аналізі конкурентоздатності авіакомпаній України, проблем сучасних авіатранспортних систем, рівня лібералізації повітряного простору; *методи формально-логічного аналізу* – при виявленні впливу економіки авіації сусідніх країн на розвиток авіації України, формуванні комплексу мотиваційного інструментарію для активізації інновацій в авіації, визначенні напрямів розвитку авіаційних перевезень в Україні; *економіко-статистичні методи* – при дослідженні тенденцій розвитку, структури авіаційних перевезень.

**Загальна характеристика роботи.** Наукова робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та 3 додатків. Обсяг роботи (без літератури та додатків) 27 сторінок. Загальний її обсяг становить 34 сторінок, у тому числі 9 рисунків, 4 таблиць, список літератури складається з 32 джерел, та 3 додатків.

**Ключові слова:** авіаційний транспорт, авіаційні перевезення, економічна ефективність, економічний ефект, конкуренція, конкурентоздатність, конкурентне середовище, лібералізація, літак, повітряний простір.

# РОЗДІЛ 1. СУЧАСНИЙ СТАН КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АВІАКОМПАНІЙ НА РИНКУ АВІАПЕРЕВЕЗЕНЬ УКРАЇНИ

## 1.1 Статистико-економічний аналіз стану конкурентоздатності авіаційних перевезень в Україні

Важливу роль у забезпеченні пасажирських перевезень в Україні відіграє авіаційний транспорт, оскільки він поза конкуренцією серед інших видів транспорту щодо швидкості доставки пасажирів на великі відстані. Але в Україні існують диспропорції між обсягами перевезень, що здійснюються окремими видами транспорту. Через низький платоспроможний попит, недостатню лібералізацію та конкуренцію авіаційний транспорт перевозить пасажирів майже у 245 разів менше, ніж автомобільний [10]. Такі результати не відповідають практиці розвинутих країн, де авіаперевезення складають основу всього обсягу пасажирських перевезень.

Так, в США питома вага пасажирообігу за внутрішніми повітряними лініями складає  $\frac{3}{4}$  загального показника пасажирообігу, а за кількістю перевезень пасажирів перевищує 90% від усього обсягу авіаційних пасажирських перевезень, виконаних національними авіакомпаніями [6].

Якщо візуально проаналізувати карту авіаперельотів у реальному часі (рис. 1.1), то можна виділити основні маршрути авіаперельотів, які проходять повз Україну. Це означає, що з певних причин Україна втрачає упущену вигоду у вигляді плати за переліт через її повітряний простір. Через Україну авіакомпанії в основному здійснюють авіаперевезення з Білорусі, Молдови та Прибалтики. У порівнянні з закордонним трафіком, українські авіакомпанії здійснюють надзвичайно малу кількість рейсів. Серед основних чинників, які призвели до «обходу» України, слід назвати складну військово-політичну та економічну ситуацію в державі, анексію Криму, рекомендації з безпеки польотів низки міжнародних організацій та органів ЄС оминати

альтернативними маршрутами частину повітряного простору України, а також пов'язане з цим погіршення загального стану економічної кон'юнктури.



Рисунок 1.1 – Карта польотів літаків в режимі реального часу станом на 21.11.2019 р. [12]

З 2014 року припинила свою роботу частина вітчизняних аеропортів, багато авіаперевізників значно скоротили маршрутну мережу, низку напрямків взагалі було згорнуто. До цих труднощів необхідно додати ще й припинення з 25 жовтня 2015 року повітряного сполучення між Україною та Російською Федерацією. Динаміка перевезень почала відновлювати своє зростання лише з 2016 р. (рис. 1.2, 1.3). За 2018 рік українці стали більше літати, у порівнянні з 2017 роком. Загалом за цей період пасажиропотік авіаційного транспорту зріс аж на 25%, а результати роботи українських авіаперевізників збільшилися на 17%. Натомість, підприємства залізничного транспорту у 2018 році скоротили перевезення вантажів порівняно з 2017 роком на 5,1% [5].

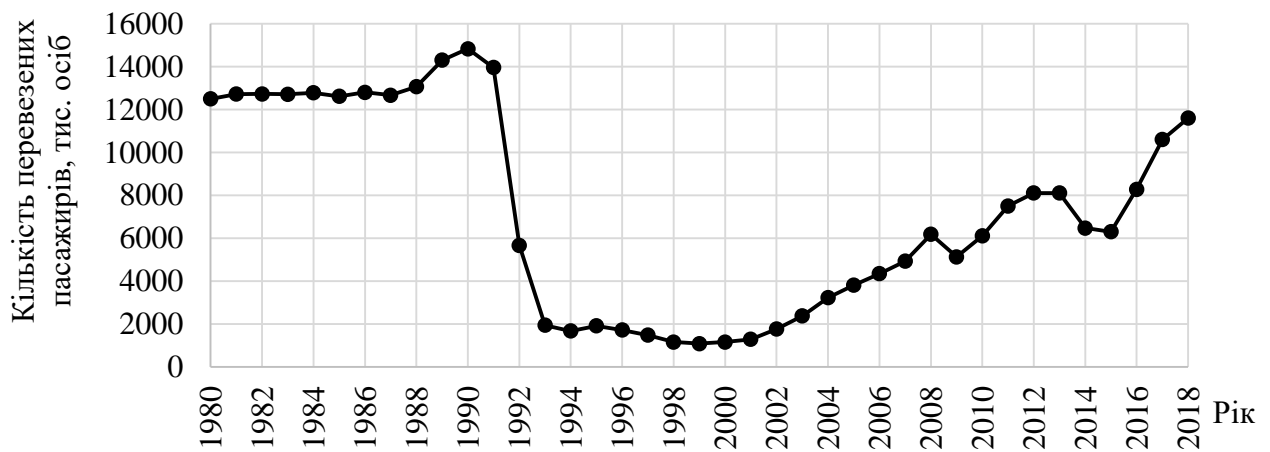


Рисунок 1.2 – Динаміка кількості перевезених пасажирів авіаційним транспортом, тис. т, Україна, 1980-2018 рр.

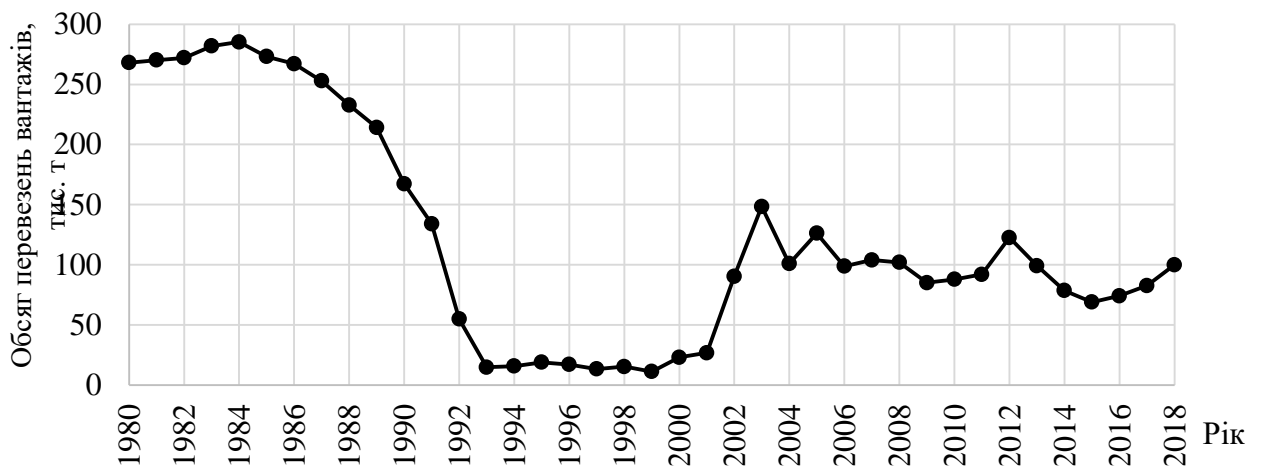


Рисунок 1.3 – Динаміка обсягів перевезень вантажів авіаційним транспортом, тис. т, Україна, 1980-2018 рр.

В цілому динаміка перевезень пасажирів та вантажів відновлює своє зростання, але якщо порівняти питомі обсяги перевезень з країнами-сусідами, то одразу видно, що Україна програє за пасажирськими перевезеннями на 1 тис. осіб навіть Білорусі та Молдові (рис. 1.4). За перевезеннями вантажів Україна випереджає лише Молдову (рис. 1.4).

Неконкурентоспроможність авіаперевезень зумовлена наступними факторами:

1) перешкоди на шляху до створення конкурентного середовища, на ринку авіаційних перевезень закордонними компаніями;

- 2) повільний процес у підписанні угоди про «Спільний авіаційний простір» з ЄС;
- 3) морально застаріла та фізично зношена авіаційна техніка;
- 4) не розвинена інфраструктура аеропортів, що не дає можливості приймати такі літаки як Boeing 737, Airbus A350 та Airbus A320.

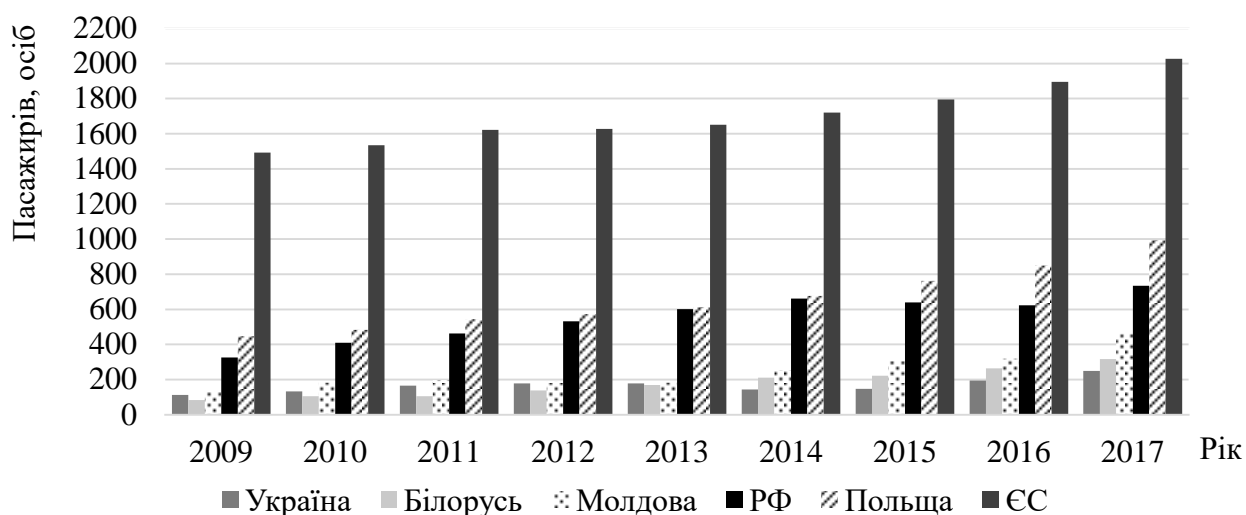


Рисунок 1.4 – Співставлення кількості перевезених пасажирів на 1 тис. осіб постійного населення між Україною і країнами-сусідами, осіб, 2009-2017 рр.

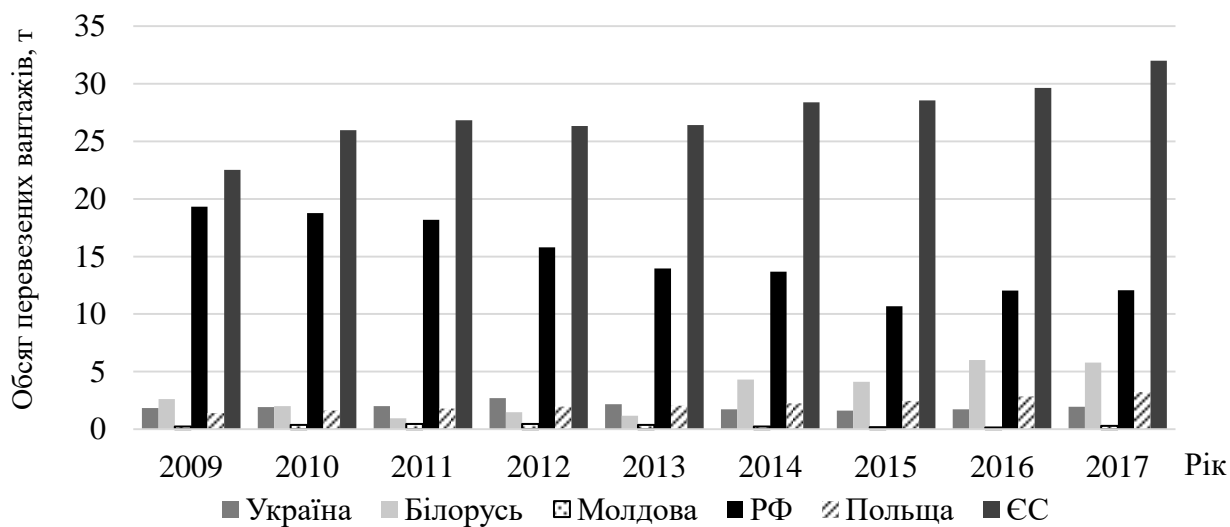


Рисунок 1.5 – Співставлення обсягів перевезених вантажів на 1 тис. осіб постійного населення між Україною та країнами-сусідами, т, 2009-2017 рр.

До авіаційної інфраструктури України відносяться 17 міжнародних аеропортів, 4 аеропорти цивільної авіації, 8 аеродромів цивільної авіації,



2 вертодроми та 42 злітно-посадкових майданчики [3]. Основні з них представлені у додатку А.

Якщо проаналізувати характеристики аеропортів України (додаток Б), то стає зрозумілим той факт, що держава має лише один «Міжнародний аеропорт Бориспіль» з 17 існуючих, який може приймати літаки всіх типів цілодобово.

На сьогоднішній день в Україні зареєстровано всього 21 авіакомпанія, і лише 12 з них здійснюють основну частину пасажирських перевезень (рис. 1.6)

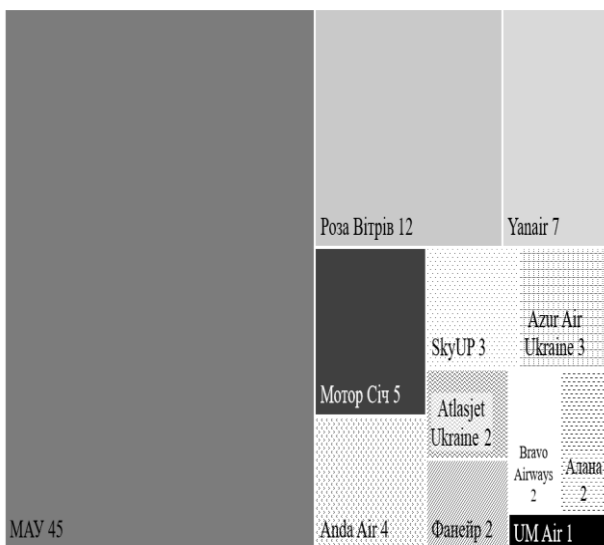


Рисунок 1.6 – Співставлення авіакомпаній за кількістю літаків

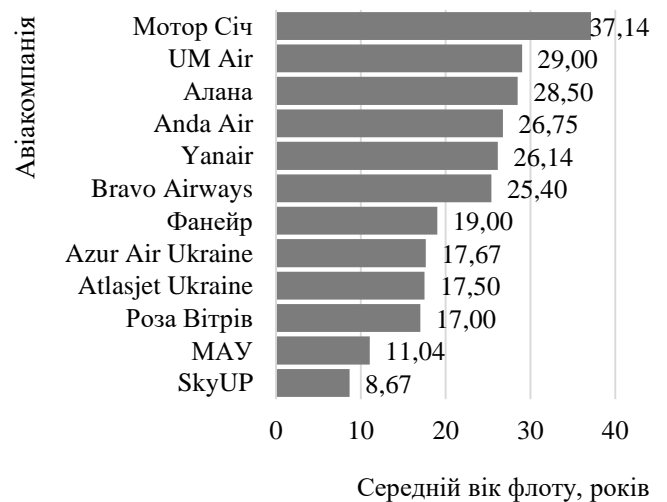


Рисунок 1.7 – Середній вік флоту за авіакомпаніями України, 2018 р.

Що ж стосується самих літаків, то авіапарк України морально та фізично застарів. Існує ймовірність введення обмежень на польоти літаків старше 20 років в українських авіакомпаніях вже з наступного року. На сьогодні вік 50% літаків з українською реєстрацією перевищив 20 років (рис. 1.7) [9].

## **1.2 Оцінка ринку авіап перевезень між Україною та сусідніми державами**

Ринок пасажирських авіап перевезень в Україні відноситься до монополістичної конкуренції. Так, станом на 2018 р. авіап перевезеннями пасажирів в Україні займалась 21 вітчизняна компанія, згідно з інформацією Міністерства інфраструктури України. У 2017 році таких компаній було 18. Зважаючи на таку кількість зареєстрованих вітчизняних компаній регулярні польоти між Україною та країнами світу відповідно до затвердженого розкладу руху здійснювали лише 12 вітчизняних авіакомпаній до 45 країн світу. У порівнянні із закордонними авіакомпаніями даний показник надзвичайно низький, навіть беручи до уваги те, що упродовж січня – червня 2019 року українські авіакомпанії розпочали виконувати польоти за 9-ма міжнародними напрямками, які з'єднали повітряним сполученням Дніпро з Бодрумом, Херсон з Бургасом, Одесу з Ріміні, Запоріжжя з Барселоною, Харків з Парижем, Шарджею та Ріміні, а також Бориспіль з містами Санья та Катанія. А кількість перевезених пасажирів за підсумком 1 півріччя 2019 р. зросла на 9 відсотків та становила 3223,5 тис. чол.

Поряд з цим на українському ринку почали розвивати свою діяльність іноземні авіакомпанії, послугами яких вже скористались 4188,9 тис. пасажирів, що на 42,6% перевищує показник за 1 півріччя 2018 р. та складає 56,5% загального обсягу регулярних пасажирських перевезень між Україною та країнами світу. Вбачаючи іноземними авіап перевізниками значний обсяг вітчизняного ринку було розпочато виконання рейсів за 14-ма новими маршрутами (з Бремену, Біллуна та Генуї до Києва (Жуляни), з Манчестера, Пафоса, Дубліна та Бодрума до Києва (Бориспіль), з Копенгагена та Риги до Львова, з Мілана до Харкова, з Рима та Кракова до Одеси, а також з Баку до Одеси та Харкова). Загалом у звітному півріччі регулярні пасажирські перевезення до України виконували 38 іноземних авіакомпаній (у тому числі дві нові – «Laudamotion» та «AigleAzur») з 36 країн світу.

Також хочемо відмітити те, що у такому секторі ринку пасажирських авіаперевезень, як міжнародні польоти на нерегулярній основі також спостерігалось суттєве зростання пасажирських перевезень (на 15,8%). За період з січня по червень 2019 р. 14-ма українськими авіакомпаніями перевезено 2324,9 тис. пасажирів. При цьому, майже 97% таких перевезень припадає на авіакомпанії «Азур Ейр Україна», «Роза вітрів», «Скайап», «Міжнародні авіалінії України» та «Буковина» [8].

Все більше потенційних пасажирів, які користуються різного роду транспортом включаючи наземний, вбачають перевагу в ціні та якості сервісу в закордонних авіалініях і віддають перевагу саме їм. Проте таких іноземних авіакомпаній надзвичайно мало для українського ринку авіаційних послуг, тому вітчизняні авіакомпанії на сьогоднішній день не надто сильно переймаються потенційними конкурентами. Тим часом, як іноземні авіа компанії все більше захоплюють долю вітчизняного авіаринку низькими цінами та високим рівнем обслуговування, у порівнянні з українськими авіакомпаніями. Адже одним з головних недоліків авіакомпаній України на ринку авіаційних перевезень є сервіс. Саме через це пасажирів відмовляються користуватись послугами національного перевізника. Згідно з даними британської консалтингової компанії Skytrax українському перевізнику присвоєно лише 2 зірки з максимальних 5. Такий же рівень, поряд з МАУ, демонструють 22 авіакомпанії, серед яких Sudan Airways, Tajik Air, Syrianair, Bahamasair, Turkmenistan Airlines, Nepal Airlines, Cubana Airlines та інші. Нещодавно Skytrax оголосила рейтинг найкращих авіакомпаній у Європі станом на 2018 р. Звання найкращої авіакомпанії виборола Lufthansa, за нею Swiss та Austrian зайняли друге та третє місце відповідно. Підвищення конкурентоспроможності авіаційної галузі України базується на управлінні ризиками, які можна передбачити, провівши SWOT-аналіз (дод. В).

## РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОГО АВІАПЕРЕВІЗНИКА

### 2.1 Конкурентні переваги авіаперевізників

На даний час спостерігається підвищення рівня конкуренції серед авіакомпаній світу. Результатом стало поширення веб-агентств у спільному для клієнтів ринку. Компанії в одному секторі конкурують між собою щодо тарифів на квитки та обмеження бронювання, в іншому – щодо якості обслуговування та задоволеності клієнтів [23].

Дослідження якості обслуговування та задоволеності клієнтів у галузі авіаперевезень, продовжують зростати, оскільки надання високої якості обслуговування вважається важливим для конкурентоспроможності авіакомпанії, а також забезпечує її виживання серед висококонкурентних світових авіакомпаній. Отже, якість послуг є надзвичайно важливою для світових авіакомпаній і може стати джерелом конкурентної переваги [22].

До конкурентних переваг кращих світових авіаперевізників можна віднести:

#### 1. *Якість обслуговування.*

Науковці вважають, що характер якості послуг змінюється, особливо якщо мова йде про кількість вимірів, де велика ймовірність того, що розміри є унікальними та специфічними для кожної галузі. Вони розробили інструмент з п'яти вимірів (відчутність, надійність, чуйність, впевненість та емпатія), відомий як SERVQUAL [26]. Сервісні розміри відображають те, як споживачі розрізняють продуктивність у кожному вимірі. Відповідно до моделі SERVQUAL, судження клієнтів про якість послуг впливають із порівняння між очікуванням послуги та фактичною ефективністю [18].

#### 2. *Справедливість цін.*

Справедливість цін – це судження та емоції споживачів щодо невідповідності між цінами різних продавців [31]. Широке розмаїття цін,

пропоноване авіакомпаніями, може спричинити несправедливість, коли клієнти сприйматимуть за справедливу ціну нижчу ціну. Такий стан клієнтів надає перевагу, оскільки відповідає власним особистим очікуванням. Це вважається справедливим на особистій основі. Однак ціна вважатиметься несправедливою, якщо вона не відповідає очікуванням клієнтів. Клієнти очікують, що запропонована ціна відповідає соціальним нормам, рівності та потребам. Вимірювання справедливості цін можна трактувати також з використанням двох вимірів: порівнянні варіанти та знання споживачів. Визначаючи справедливість цін, споживачі враховували б інші аспекти, такі як подібність цін на квитки, які пропонуються іншим споживачам, або ті, які пропонують агенти або подібні авіакомпанії (порівнянні варіанти). Крім того, вони також порівняли б запропоновану ціну та їх очікування, а також отримані засоби (знання споживачів).

### *3. Задоволеність клієнтів*

Відмінність інтересів між пасажиром спричиняє відмінності в тому, як вони формують судження про задоволення. З іншого боку, визначити задоволеність споживачів можна як досвід після споживання, за допомогою якого порівнюється сприйнята та очікувана якість. Виміряти задоволення клієнтів також можна як один предмет, що визначає загальні почуття клієнтів щодо товару чи послуги, або виміряти задоволення за допомогою деяких предметів: задоволення від обслуговування, виконання очікувань та задоволення від досвіду.

### *4. Довіра*

Довіра клієнтів є незамінною при посиленій конкуренції в галузі авіаперевезень. Довіра будується поступово завдяки постійній взаємодії; ці взаємодії, в свою чергу, впливають на довіру клієнтів до компанії. Встановлюючи взаємодію з клієнтами, рідше виникають труднощі в розумінні та прогнозуванні їх бажань. Луман визначив довіру як набір переконань, що інші дотримуватимуться їх очікуваної відданості [24]. Тим часом Гефен пояснив, що довіра – це надія на те, що людина чи компанія поводитимуться

етично, будуть надійними та зберігатимуть очікувані зобов'язання [17]. Отже, довіра стосується віри в позитивну надію щодо того, що робитимуть інші на основі попередніх взаємодій. Рівень довіри можна вимірювати за допомогою модифікованої шкали з трьома пунктами: ця авіакомпанія працює належним чином, ця авіакомпанія є надійною, і ця авіакомпанія виконує свої обіцянки та зобов'язання [28].

## **2.2 Підходи до моделювання основних змінних ринку авіаперевезень**

Посилена конкурентоспроможність підприємства вимагає забезпечення зростання продажів послуг. Однак, навіть збільшення обсягів продажу може дати значущі результати лише якщо воно супроводжується позитивними результатами прибутку підприємства, собівартості продажів тощо.

Вибір конкретного показника (групи показників) для оцінки конкурентоспроможності послуг визначається такими критеріями:

- показник повинен відображати результати бізнес-процесів;
- він повинен забезпечити об'єктивну оцінку конкурентоспроможності в бізнес-середовищі, включаючи експертну оцінку;
- він повинен враховувати баланс інтересів надавача послуг та споживача.

Для авіакомпанії ці критерії виключають первинну оцінку фінансових можливостей для забезпечення конкурентоспроможності та порівняльну оцінку конкурентоспроможності для інших гравців на ринку. Хоча конкуренція на ринку повітряних перевезень істотно зростає, питання конкурентоспроможності стають життєвоважливими для авіакомпаній.

Експансія іноземних перевізників на український ринок, значно більш потужна і велика, може підірвати позиції вітчизняних компаній. Таким чином, адекватна оцінка конкурентоспроможності українських авіакомпаній перетворюється на важливий елемент стратегії їх виживання та подальшого розвитку.

Важливим питанням при конкуренції на ринку авіаперевезень є встановлення рівноважної ціни на авіаперевезення. При цьому необхідно враховувати найбільш вагомі параметри ринку авіаційних перевезень та циклічність процесу ціноутворення. Нелінійна циклічність викликана психологічними мотивами поведінки клієнтів, які обирають між різними типами транспорту та бізнес-моделями авіакомпаній.

Запропонована нами модель буде носити загальний характер та враховуватиме найбільш вагомі для системи параметри. До недоліків запропонованої моделі можна віднести складність визначення коефіцієнтів в їх динамічній взаємопов'язаній зміні.

Для ринку авіаперевезень приймемо наступні параметри:

$N$  – кількість пасажирів, які користуються авіатранспортом;

$C$  – середня ціна авіаквитка на локальному ринку авіаперевезень;

$\alpha$  – коефіцієнт, що відображає приріст благополуччя населення;

$\beta$  – темп приросту середньої ціни авіаквитка внаслідок зростання попиту на авіаперевезення;

$\gamma$  – коефіцієнт, що враховує зростання кількості клієнтів внаслідок зниження ціни через зростання рівня конкуренції між авіакомпаніями;

$\alpha_1$  - коефіцієнт, що враховує зниження ціни внаслідок зростання рівень конкуренції між авіакомпаніями

$\Delta_1, \Delta_2$  – випадкові фактори.

$$\begin{cases} \frac{dN}{dt} = \alpha N - \beta NC + \gamma N^2 + \Delta_1 \\ \frac{dC}{dt} = \beta NC - \alpha_1 N^2 + \Delta_2 \end{cases}$$

Запропонована модель відрізняється простотою і базується на елементарних психологічних реакціях людини. Аналізуючи її, можна знайти рівноважну середню ціну на авіаквитки та прогнозувати кількість пасажирів, що користуються послугами авіакомпаній.

## **РОЗДІЛ 3. ЛІБЕРАЛІЗАЦІЯ ПОВІТРЯНОГО ПРОСТОРУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОЗДАТНОСТІ УКРАЇНИ**

### **3.1 Соціально-економічний ефект від створення конкуренції на ринку авіаперевезень України**

На сьогоднішній день створення конкурентного середовища на ринку авіаційних перевезень України є надзвичайно актуальним питанням для суспільства, адже саме конкуренція авіакомпаній зумовлює підвищувати сервіс та комфорт на своїх маршрутах, а також стимулює знижувати ціни на перевезення пасажирів. Проте створити умови чесної конкурентної боротьби в монополізованому середовищі для всіх авіакомпаній, що знаходяться на ринку авіаційних послуг України, у тому числі і закордонних, надзвичайно складно. Виходом з такої складної ситуації може стати лібералізація повітряного простору, яка за рахунок державної регуляторної політики та законів може полегшити закордонним компаніям долучитися до надання послуг авіаційних перевезень на території України. Еволюція лібералізації повітряного простору з середини 1990-х років відіграла важливу роль у зростанні галузі повітряного транспорту, забезпечуючи сприятливе регуляторне середовище. Для прикладу можна привести Туреччину, яка провела лібералізацію повітряного простору ще у 2008 році, завдяки чому в цій країні будь-яка авіакомпанія має право надавати послуги авіаперевезення. Так, у 2007 р. пасажирообіг авіакомпаній Туреччини склав 54 млн дол. США, а у 2017 р. він збільшився у 2,4 рази і досяг 138 млн дол. США. У 2017 р. Туреччину відвідало 30 мільйонів туристів, а у 2023 р. планується прийняти близько 50 млн осіб. З даного прикладу ми можемо побачити, що лібералізація повітряного простору робить революцію в розвитку туризму, так як дозволяє заходити на ринок багатьом авіакомпаніям по мірі збільшення пасажирського потоку. Для підтвердження ефективності політики лібералізації можемо розглянути ще один приклад надзвичайно



вдалої спроби лібералізувати повітряний простір на прикладі Монголії. Так, проведені у 2011 р., дослідження впливу лібералізації на розвиток рівня пасажирських перевезень Монголії показали, що через 2-3 роки, після проведення дерегуляції, кількість міжнародних польотів збільшилася на 112%, що у свою чергу покращило зв'язки Монголії з іншими країнами, з'явилася можливість надавати авіаційні послуги на великих ринках авіаперевезень, таких як Північна Америка, знизилися ціни на авіаквитки в середньому на 42%, пасажирів зекономили 121 млн дол. США, зріс міжнародний вантажообіг на 62%, підвищився пасажирообіг внутрішніх авіаперельотів приблизно на 48-87%. Крім того, щорічний зростання кількості іноземних пасажирів може принести до монгольської економіки близько 94 млн дол. США доходу. А також дасть змогу створити більше 20 тис. нових робочих місць на підприємствах цивільної авіації. У галузі туризму та інших сферах економіки, зросла трудова зайнятість на 2,1%. Кожного року в економіку Монголії додатково будуть вливатися близько 100 тис. дол. США, що підвищить ВВП країни на 2,5% [7, 19, 20]. Дивлячись на ці показники ми можемо дійти висновку, що державна політика лібералізації авіапростору, спрямована на створення конкурентного ринку, дає вигоди не тільки пасажиром, а й самій державі. Однак проводячи політику лібералізації повітряного простору України необхідно чітко розуміти рівень конкурентоспроможності національного авіаперевізника у порівнянні з закордонними авіакомпаніями.

Тож для початку проаналізуємо основні показники найбільшого авіаперевізника України – компанії МАУ у порівнянні із закордонними конкурентами, такими як WizzAir та Ryanair (табл. 3.1).

Як видно з даних табл. 3.1 українська авіакомпанія МАУ значно програє своїм закордонним конкурентам у якості обслуговування своїх клієнтів і в ціновій політиці. Взагалі цінова політика авіакомпанії на сьогоднішній день є головним критерієм у виборі перевізника, тому завищені ціни на переліт відштовхують клієнтів (табл. 3.2).

Таблиця 3.1 – Параметри конкурентоспроможності авіакомпаній

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

Таблиця 3.2 – Вартість квитка у дві сторони найпопулярніших авіакомпаній, грн

Напрямок	МАУ	Ryanair	WizzAir
Київ–Берлін	3 120	2 548	1 467
Київ–Рим	4 902	-	3 932
Київ–Вена	2 735	2 149	2 178
Київ–Вільнюс	2 497	1 153	-
Київ–Афіни	3 521	-	3 644
Київ–Лондон	4 092	1 782	2 753
Київ–Варшава	2 889	1 002	1 988

Таблиця 3.2 наглядно ілюструє різницю в ціні між національним авіаперевізником МАУ та закордонними авіакомпаніями-лоукостами, які за тими самими маршрутами пропонують нижчу ціну на квитки.

З таблиці 3.2 видно, що ціна на квитки у закордонних авіаперевізників в середньому на 51% дешевша ніж у національного авіаперевізника, що й «відштовхує» потенційних пасажирів від користування вітчизняним авіатранспортом. Така тенденція може знаменувати погіршення фінансово-економічного стану вітчизняного авіаперевізника, що у свою чергу може негативно відобразитися на економіці всієї країни. У цілому, за даними Державної авіаційної служби України за підсумками 2019 року обсяги пасажирських перевезень в Україні зросли не тільки порівняно з аналогічним періодом 2018 р. (на 10,2%), а також перевищили рівень попереднього 2017 р. в цілому (на 1%), та становили 13705,8 тис. пас (рис. 3.1)

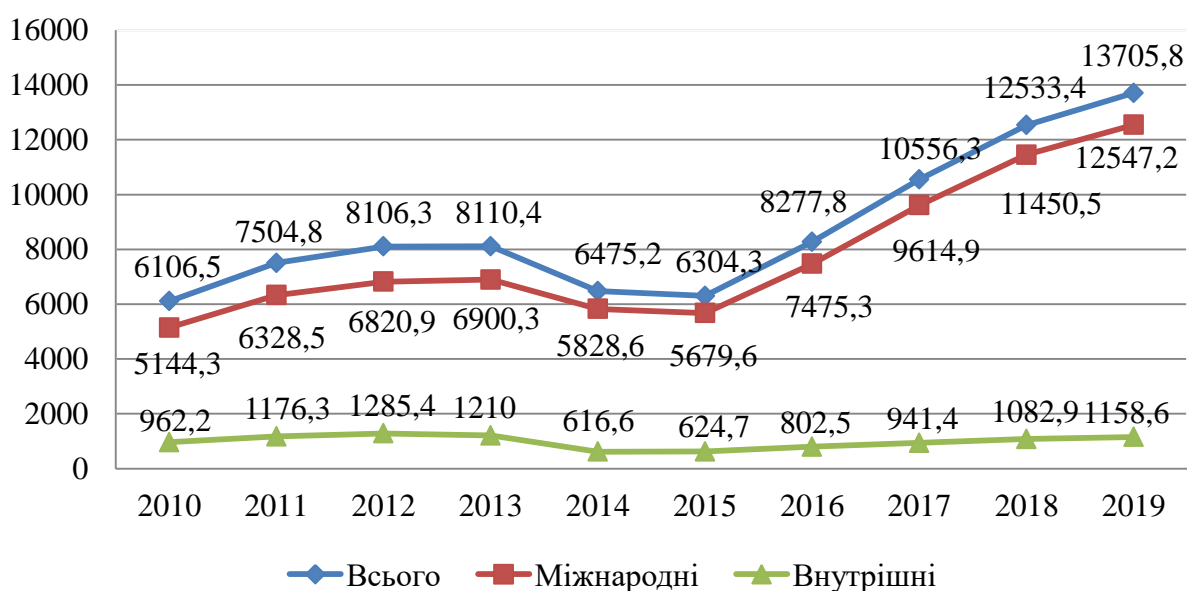


Рисунок 3.1 – Динаміка обсягів перевезення пасажирів авіаційним транспортом 2010–2019 рр., тис. пас [4].

Протягом звітного періоду пасажирські перевезення здійснювали 18 вітчизняних авіапідприємств, серед яких традиційно лідером є авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України»

У 2019 році міжнародні регулярні пасажирські перевезення відповідно до затвердженого розкладу руху здійснювали 10 вітчизняних авіакомпаній до 46 країн світу.

Кількість пасажирів, які скористались послугами українських компаній, за підсумками 2019 року зросла на 4,6% та становила 7 107,2 тис. пас., при цьому середній процент пасажирського завантаження міжнародних регулярних рейсів українських авіакомпаній збільшився на 2,1 відсоткових пункти та склав 80,9%. Поряд з цим мало місце розширення діяльності на українському ринку іноземних авіакомпаній, послугами яких скористались 9 422,5 тис. пас., що на 37,4 відсотка перевищує показник за 2018 рік та складає 57% в загальному обсязі регулярних пасажирських перевезень між Україною та країнами світу. Регулярні внутрішні пасажирські перевезення між 11 містами України виконували чотири вітчизняні авіакомпанії, зокрема «Міжнародні авіалінії України», «Мотор Січ», «Роза вітрів» та «Скайап». За 2019 рік регулярними рейсами у межах України перевезено 1 145,2 тис. пас., що на 6,9% більше, ніж було перевезено за аналогічний період минулого року. При цьому, середній коефіцієнт зайнятості пасажирських крісел на внутрішніх регулярних рейсах українських авіакомпаній склав 75,9% (проти 79,3% за 2018 р.) [4]. Аналізуючи вище приведені данні можемо чітко виділити той факт, що при незначній кількості закордонних авіакомпаній на українському ринку авіаперевезень, їх ефективність значно вища (було перевезено 9 422,5 тис. пас. проти 7 107,2 тис. пас. у національного авіаперевізника).

### **3.2 Зміна та адаптація бізнес-моделі національного авіаперевізника до сучасних вимог конкурентного ринку**

Дослідження Крістеа, Хаммелса та Роберсона в 2012 році показало, що зростання трафіку в країнах, які підписали угоди про відкрите небо (OSA), збільшилося на 18% більше, ніж у нелібералізованих країнах після п'яти років. Дослідження також показало, що впровадження нових маршрутів припадає на більш ніж третину зростання трафіку в країнах, що підписали OSA.

Того ж року Вінстон та Ян оцінили вплив договорів про відкрите небо на основі вибірки 500 найпопулярніших міжнародних маршрутів з 2005 по 2009 рр. Отримані результати свідчать про те, що скорочення дії угоди про відкрите небо призвело до зменшення на 50% вартості проїзду у повній вибірці та приблизно 25% на міжнародних маршрутах США. У дослідженні було підраховано, що угоди про відкрите небо принесли подорожуючим щонайменше 4 мільярди доларів і що мандрівники отримають додаткові 4 млрд дол., якщо США укладуть угоди з іншими країнами, які мають значну кількість міжнародного пасажиропотоку [14]. Тому усі, хто чинить опір входу на український ринок нових авіакомпаній, розуміють, що без лібералізації ринку авіаперевезень, підвищення конкуренції і, як наслідок, зменшення вартості авіаперевезень забезпечити реформування та розвиток авіаційного транспорту України за світовими стандартами неможливо. Практика, а не декларації, підтверджують, що монополістів цілком влаштовує нинішній статус-кво, їм не потрібні жодні реформи, які зменшать їх диктат. Тому, не слід дивуватися, що за 25 років незалежності Україна не спромоглася підписати Угоду про спільний авіаційний простір (САП) з ЄС. А саме це, до речі, значною мірою стримує і залучення до цієї галузі іноземних інвестицій, і прихід на наш ринок нових авіаперевізників. Адже САП, по суті, – зона вільної торгівлі для авіації, зокрема в питаннях безпеки польотів, захисту інтересів пасажирів, конкуренції та державної підтримки. Тому основним пріоритетом на сьогоднішній день повинна стати саме лібералізація повітряного простору

України а також, що не менш важливо негайна зміна бізнес-моделі національного авіаперевізника. На нашу думку такою моделлю є «Low Cost». Дана бізнес-модель орієнтована переважно на пасажирів з низьким рівнем доходу, або на клієнтів, що не є вибагливими та мають на меті зекономити свої кошти. Сутність цієї моделі полягає в наступному:

1. Відмова від традиційних видів сервісу на борту.

У Low Cost компаній немає поділу салону на класи, більш містка компоновка салону (невідкидні, більш вузькі сидіння, менша відстань між спинками крісел), що, в кінцевому рахунку, дозволяє взяти на борт більшу кількість пасажирів. Платне: харчування, перевезення багажу і вибір місць.

2. Оптимізація маршрутної мережі.

Високочастотні маршрути від точки до точки і скорочення часу простою. Low Cost компанії в основному орієнтуються на короткі і середні відстані – в середньому до 2000 км.

3. Уніфікація флоту.

Використовуються літаки однієї моделі з одним класом обслуговування (без бізнес- і преміум-економ-класів). Це дозволяє заощадити на обслуговуючому штаті. Крім того, авіакомпанії намагаються використовувати борти, які не досягли 10 років також для економії на обслуговуванні. Наприклад, Ryanair використовує тільки Boeing 737, а Wizz Air – Airbus A320 і A321 [15]. Нові борти будуть коштувати дорожче, але при активному їх використанні обслуговування коштуватиме набагато дешевше. Тим більше, при замовленні великих партій літаків авіакомпанія отримує від виробника хорошу знижку, а через кілька років експлуатації літаки можна перепродати за достатньо високою ціною.

Середній вік бортів у Norwegian Air – 4 роки; у FlyDubai, Air Arabia, Pegasus і Wizz Air – 5 років; у Ryanair – 7 років; у Vueling, EasyJet, Transavia – 8 років. Для порівняння, Lufthansa – 12 років, British Airways – 14, Turkish Airlines – 8, Qatar Airways – 6, KLM – 9, Emirates – 6, LOT – 8, МАУ – 13. Оптимальним віком для використання літака є діапазон до 15 років.

#### 4. Використання другорядних аеропортів.

Оскільки традиційний квиток включає в себе вартість аеропортових зборів, нерідко досить високих, то використання вторинних аеропортів дозволяє скоротити цю статтю витрат, та час простою в аеропорту також скорочується. Середній час розвороту у бюджетній авіалінії – 25 хв. Чим менше літак на землі, тим менше він робить витрат. Іноді можна спостерігати, що в одні двері літака заходять пасажери, а в іншу тільки встигають виходити прибувші пасажери.

5. Підхід «якомога менше багажу на борту» дозволяє не тільки зменшити злітну вагу літака, що дає меншу витрату палива, але і скорочує час обслуговування літака на землі, а нерозкладні крісла і відсутність задніх кишень на кріслах у Ryanair – час на прибирання салону. Все разом це дозволяє авіакомпаніям зменшити час перебування літаків на землі. Так літаки Wizz Air і Ryanair виконують в середньому по 5 рейсів в день.

#### 6. Персонал навчається щоб виконувати кілька ролей.

У деяких авіакомпаніях, наприклад, стюардеси також перевіряють посадочні талони при виході на посадку. Пілотів можуть наймати через посередників щоб заощадити на оплаті лікарняних, відпусток і страховок.

#### 7. Безпека

Лоукости використовують порівняно нові літаки і добре за ними стежать. За статистикою у 3 найбільших європейських лоукостів Ryanair, Wizz Air і EasyJet за всю історію не було жодної аварії з жертвами, а в цілому нещасні випадки відбуваються в 3 рази рідше, ніж у традиційних компаній і на 20 % рідше, ніж в середньому для літаків віком 0-5 років. Тому безпеку можна назвати поряд з ціною важливою перевагою Low Cost компанії [11]. Тому на нашу думку саме така бізнес-модель здатна допомогти національному авіаперевізнику оптимізувати свої витрати, збільшити кількість перевезених пасажирів а також значно підвищити прибутковість авіакомпанії, що в свою чергу позитивно відзначиться, як на економіці країни так і інвестиційній привабливості держави.

### **3.3 Напрями удосконалення організації авіаційних пасажирських перевезень**

Оскільки в авіаційній галузі рівень конкуренції зростає, необхідно шукати нові стратегії диференціації авіапослуг. Останніми роками продуктивність в часі стала головним критерієм ефективності роботи авіакомпанії. Тим не менш, надання надійних, якісних послуг є головною проблемою, оскільки є численні фактори, які впливають на ефективність роботи в часі, багато з яких знаходяться не під контролем авіакомпанії.

Для ефективної організації національних авіаційних перевезень потрібно впроваджувати такі удосконалення:

#### **1. Працівники повинні знати та дотримуватись цілей компанії.**

Кожна ефективна авіакомпанія знає, що обмін своїм баченням з працівниками допомагає тримати їх у курсі та інвестувати в результати. Для операційної ефективності дуже важливо витратити час на узгодження цілей ефективності з усією організаційною командою.

Якщо працівник розділяє цінності авіакомпанії, то він чітко розуміє свої пріоритети і буде більше впевнений у прийнятті рішень.

#### **2. Коопетиція з партнерами.**

Для репутації авіакомпанії та загальної кількості операцій важливо, щоб партнерські стосунки підтримували бізнес-цілі. Авіакомпанії повинні активно працювати разом, щоб оптимізувати свої операції. Наприклад, одна компанія підтримує різні масштабні рейси, інша обслуговує багато дрібніших ринків і забезпечує пасажиропотік. Ціллю повинно бути довгострокове обслуговування. Спільна робота допомагає авіакомпаніям підтримувати їх ефективність.

#### **3. Оновлення технологій**

Розширене використання нових цифрових технологій, таких як планшети, смартфони, корпоративні соціальні мережі або хмарні сервіси, вже стало звичним явищем у багатьох бізнес-середовищах, і авіакомпанії не повинні відрізнятися. Сьогодні у цифровому світі підприємства мають можливість



надати працівникам необхідні інструменти для того, щоб зробити свою роботу кращою. Створення цифрового робочого місця дозволить авіакомпаніям централізувати всі проблеми на місці, щоб працівники не знаходили власних обхідних шляхів, що може призвести до невідповідності та неефективності. Правильний набір технологій та програмних рішень може надати команді можливість краще спілкуватися та приймати рішення швидше, що вкрай важливо для вдосконалення операцій [2].

#### 4. Постійне удосконалення сервісу

На даний момент сервіс є однією з найважливіших переваг, за що пасажери готові платити. Якщо порівнювати вітчизняні авіакомпанії та аеропорти з іноземними, то саме тут вони поступаються закордонним. Отже, потрібно постійно змінювати та покращувати умови перельоту та очікування. Люди не бажають довго чекати в чергах та сидіти в незручних кріслах. Вони звертають увагу на покращання харчування в усіх класах та безкоштовні послуги, такі як комфортне очікування рейсу та безпечне перевезення їх багажу. Деякі авіакомпанії пропонують безліч розваг перед довгим польотом, навіть таких банальних, як читання книг чи перегляд журналів. Це дуже вітається зі сторони пасажирів. Також дуже важливим є зволоження повітря в літаку, що покращує фізичний стан пасажирів. До гарного сервісу можна віднести перерахунок комісій за зміни у часі через технічні причини. Також удосконалення в оприлюдненні наявності місць при бронюванні має велике значення, особливо коли час вашої подорожі гнучкий. Розміщення під час польоту так само важливо для багатьох пасажирів, як ціна та час польоту, але зараз отримати цю інформацію може бути важко.

Отже, як і в будь-якій галузі, Українські авіакомпанії повинні завжди слідкувати за оновленнями та удосконалювати свою діяльність.

## ВИСНОВКИ

У даній науковій роботі було проведено статистико-економічний аналіз стану конкурентоздатності авіаційних перевезень в Україні, що дало змогу оцінити динаміку обсягів перевезень вантажів та пасажирів авіаційним транспортом, за 1980-2018 рр. Розглянуто ринок авіаперевезень між Україною та сусідніми державами та з'ясовано, що кількість перевезених пасажирів, за підсумком 1 півріччя 2019 року зросла на 9% та становила 3 223,5 тис. чол. У той же час іноземними авіакомпаніями, скористались 4 188,9 тис. пасажирів, що на 42,6 відсотка перевищує показник за 1 півріччя 2018 року та складає 56,5% загального обсягу регулярних пасажирських перевезень між Україною та країнами світу. Проведено аналіз конкурентних переваг кращих світових авіаперевізників. Оцінка проводилася за 4 головними критеріями: довіра, задоволеність клієнтів, справедливість цін та якість обслуговування, це дало нам змогу в подальшому виявити слабкі місця національного авіаперевізника та підрахувати соціально-економічний ефект від створення конкуренції на ринку авіаперевезень України. За результатами дослідження було встановлено, що пересічні Українці в середньому витрачали на 50% більше коштів при виборі національного авіаперевізника аніж тоді коли користувалися закордонними перевізниками. Також нами було підраховано, що за останні два роки закордонні авіаперевізники підвищили пасажирооборот на українському ринку на 22,5% при тому що на український ринок за цей час зайшла одна невелика закордонна авіакомпанія. В свою чергу обсяг пасажирообороту у національного авіаперевізника підвищився в цілому на 7,9%. Підрахувавши ці данні нами було виявлено, що зі збереженням такого росту пасажирообороту та повній бездіяльності національного авіаперевізника який користується правом монополіста, через декілька років може початися процедура банкрутства. Тому нами була запропонована концепція лібералізації повітряного простору з боку держави для управління конкуренцією на вітчизняному ринку, та концептуальна зміна бізнес-моделі національного авіаперевізника монополіста.

Дана модель включає в себе такі основні положення як: відмова від традиційних видів сервісу на борту, оптимізація маршрутної мережі, уніфікація флоту, використання другорядних аеропортів, підхід «якомога менше багажу на борту» та обов'язковим стала безпека польоту. А також запропоновано методи підвищення конкурентоздатності вітчизняного авіаперевізника до яких увійшли коопетиція з партнерами, оновлення технологій та удосконалення сервісу. Впровадження такої бізнес-моделі надасть змогу вітчизняним авіакомпаніям, швидко адаптуватися до сучасних вимог пасажирів, та отримувати максимум прибутку від своєї діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Авіабілет онлайн. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.google.com/flights?safe=active&lite=0#flt=/m/02sn34./m/0156q.2020-02-07\\*/m/0156q./m/02sn34.2020-02-09;c:УАН;e:1;sd:1;t:f](https://www.google.com/flights?safe=active&lite=0#flt=/m/02sn34./m/0156q.2020-02-07*/m/0156q./m/02sn34.2020-02-09;c:УАН;e:1;sd:1;t:f)
2. Державіаслужба та Texty.org.ua спрощують планування маршрутів для авіакомпаній [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://avia.gov.ua/slider/derzhaviasluzhba-ta-texty-org-ua-sproshhuyut-planuvannya-marshrutiv-dlya-aviakompanij>
3. Аеропорти України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://avia.gov.ua/placemarks>
4. Державна авіаційна служба України. Підсумки роботи 9міс. 2019/ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://avia.gov.ua/pro-nas/statistika/periodychna-informatsiya>
5. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
6. Звонников И. А. Анализ состояния авиационных перевозок в России [Електронний ресурс] / И. А. Звонников. – Режим доступу: <https://www.vestnik-mgou.ru/Articles/Doc/4060>
7. Жаргалсайхан. Д., Либерализация воздушного транспорта [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://jargaldefacto.com/article/liberalizatsiya-wozdushnogo-transporta>
8. Міністерство інфраструктури України: Підсумки діяльності авіаційної галузі України за 1 півріччя 2019 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://mtu.gov.ua/content/statistichni-dani-v-galuzi-aviatransportu.html>
9. На чем летают авиапассажиры в Украине: какой возраст самолетов во флоте украинских авиакомпаний [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.avianews.com/ukraine/2018/07/04/average\\_fleet\\_ukrainian\\_airlines2018](https://www.avianews.com/ukraine/2018/07/04/average_fleet_ukrainian_airlines2018)

10. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80>

11. Огромный гайд по лоукостерам: всё, что нужно знать. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://tripmydream.com/media/layfhak\\_loukost-perelely-vse-minusy-i-plyusy](https://tripmydream.com/media/layfhak_loukost-perelely-vse-minusy-i-plyusy)

12. Флайтрадар (FlightRadar) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://businessvisit.com.ua/uk/flightradar/>

13. Air Transport Action Group (ATAG), April 2014, Aviation Benefits Beyond Borders – Access mode: Retrieved from: [http://aviationbenefits.org/media/26786/ATAG\\_AviationBenefits2014\\_FULL\\_Low Res.pdf](http://aviationbenefits.org/media/26786/ATAG_AviationBenefits2014_FULL_Low Res.pdf)

14. Economic Impacts of Air Service Liberalization. (2015). Access mode: [http://www.intervistas.com/wpcontent/uploads/2015/07/The\\_Economic\\_Impacts\\_of\\_Air\\_Liberalization\\_2015.pdf](http://www.intervistas.com/wpcontent/uploads/2015/07/The_Economic_Impacts_of_Air_Liberalization_2015.pdf)

15. Eurostat [Electronic Resource]. – Access mode: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/home>

16. Fu, X., Oum, T. H., Zhang, A. (2010). Air transport liberalization and its impacts on airline competition and air passenger traffic. *Transportation Journal*, 49(4), 24–41. Access mode: <https://doi.org/10.2307/40904912>

17. Gefen, D. (2000). E-commerce: the role of familiarity and trust. *Omega*, 28(6), 725-737.

18. Gilbert, D., & Wong, R. K. (2003). Passenger expectations and airline services: a Hong Kong based study. *Tourism Management*, 24(5), 519-532.

19. Gillen, D., Harris, R. & Oum, T. (1999). Evaluating air liberalization agreements: an integration of demand analysis and trade theory. *Taking Stock of Air Liberalization* Springer, Boston. MA. 229–250.

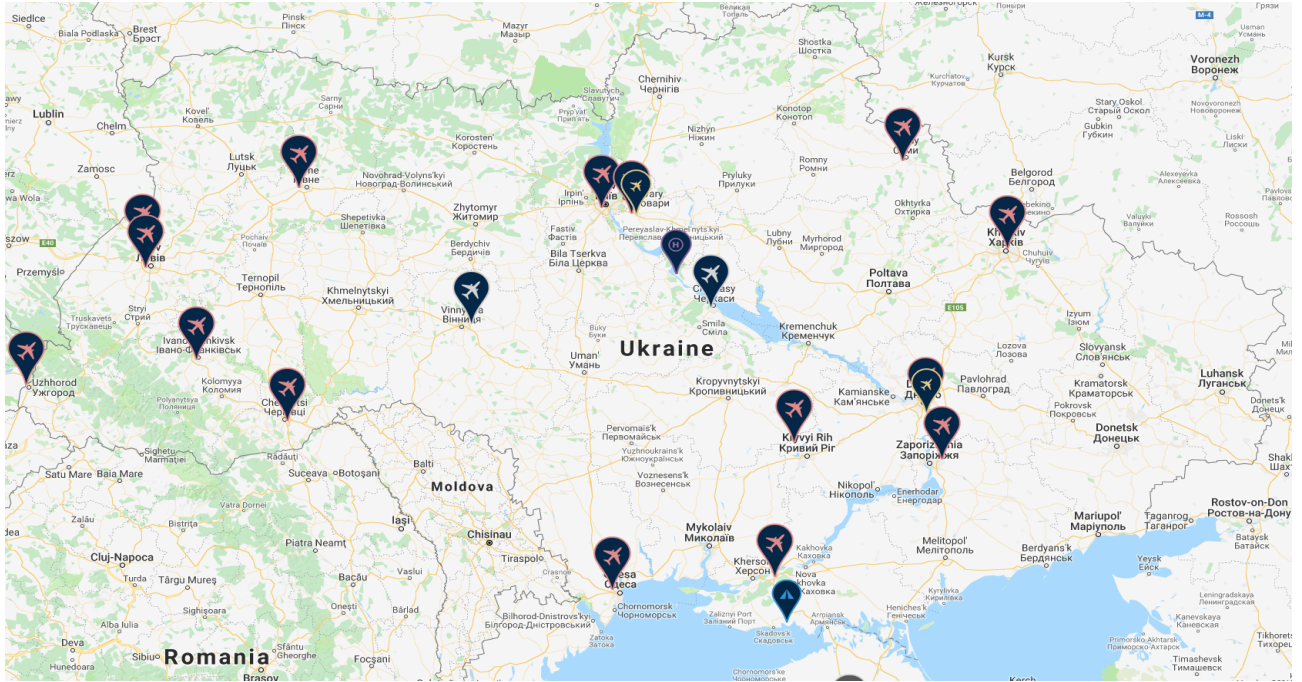
20. Gillen, D.(2002) Measuring the economic effects of bilateral liberalization air transport. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 38, 155–174.

21. Hu, H.-H., Kandampully, J., & Juwaheer, T. D. (2009). Relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction, and image: an empirical study. *The service Industries Journal*, 29(2), 111-125.
22. Jiang, X., Zhang, X., Lu, W., Zhang, L.; Chen, X. (2017). Competition between High-Speed Rail and Airline Based on Game Theory. *Mathematical Problems in Engineering*. Retrieved from: <https://doi.org/10.1155/2017/1748691>
23. Lee, J., & Kim, B. (2017). Airline booking limit competition game under differentiated fare structure. *Journal of Applied Business Research*, 33(3), 615–622 – Access mode: <https://doi.org/10.19030/jabr.v33i3.9950>
24. Luhmann, N. (2018). *Trust and power*. John Wiley & Sons.
25. Oleshko, T., Heiets I. (2018). Perspectives of the air transportation market in Ukraine. *Aviation*. 22. 1–5.
26. Parasuraman, Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc. *Journal of Retailing*, 64(1), 12.
27. Poberezhna. Z. (2018). Comprehensive assessment of the airlines' competitiveness. *Economic Annals-XXI*, 167(9–10), 32–36. Retrieved from: <https://doi.org/10.21003/ea.V167-07>
28. Setiawan, E. B., Wati, S., Wardana, A., & Ikhsan, R. B. (2020). Building trust through customer satisfaction in the airline industry in Indonesia: Service quality and price fairness contribution. *Management Science Letters*, 10(5), 1095–1102. Retrieved from: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.10.033>
29. Statistics Poland. Retrieved from: <http://stat.gov.pl>
30. Tadeu, H. F. B.; Silva, J. T. M. (2011). Brazilian Airline Competitive Market: Is There a Conceptual Framework Structure? *Business Management Dynamics*, 1(4), 9–19. Retrieved from: <http://ezproxy.lib.ryerson.ca/login?url>
31. Xia, L., Monroe, K. B., & Cox, J. L. (2004). The price is unfair! A conceptual framework of price fairness perceptions. *Journal of Marketing*, 68(4), 1-15.
32. Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.

# ДОДАТКИ

## Додаток А

### Локація аеропортів України



## Основні характеристики міжнародних аеропортів України

Аеропорти	Клас	Повітряні судна	Пропускна здатність, пас./год	Додаткова інформація
Державне підприємство «Міжнародний аеропорт Бориспіль»	А	усіх типів, цілодобово	3000 (термінал D)	Аеродром спільного базування, має 2 штучні злітно-посадкові смуги (ШЗПС), що обладнані для точного заходу на посадку
Міжнародний аеропорт «Дніпропетровськ»	В	коду 4С типів А-320, А-319, В-737, цілодобово. Враховуючи стан аеродромних покриттів введено обмеження на експлуатацію ПС коду 4D	700	–
Комунальне підприємство «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя»	В	коду 4С з обмеженнями та більш легких ПС без обмежень	–	Аеродром спільного базування, придатний до експлуатації вдень і вночі, цілий рік
Міжнародний аеропорт «Івано-Франківськ»	В	типів В-737, А-320, А-310 (з обмеженнями) та класом нижче цілодобово	400	Аеродром спільного базування
Комунальне підприємство «Міжнародний аеропорт Київ (Жуляни)»	В	типу А-320, MD-82, В-737 цілодобово	–	Аеродром спільного базування
Комунальне підприємство «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»	В	типів Ан-24, Ан-26 та класом нижче цілодобово	400	–
Державне підприємство «Міжнародний аеропорт Львів» імені Данила Галицького	Б	коду 4D	1900	Аеродром спільного використання



## Продовження додатку Б

Комунальне підприємство «Міжнародний аеропорт Одеса»	В	типів А-320, А-310, В-737 з обмеженнями та класом нижче без обмежень цілодобово	400	Аеродром спільного базування
Обласне комунальне підприємство «Міжнародний аеропорт Рівне»	В	коду 4С з обмеженнями та більш легких ПС без обмежень	–	–
Обласне комунальне підприємство «Аеропорт Суми»	В	типу Ан-24, Ан-26 та класом нижче, для нерегулярних перевезень за разовим дозволом Державіаслужби	100	–
Аеропорт «Тернопіль»	Г	типів Ан-24, Ан-26 та класом нижче, тільки вдень	100	–
Закарпатське обласне комунальне підприємство «Міжнародний аеропорт Ужгород»	Г	гірський індекс 4 (код 3С), забезпечує польоти з одним курсом	100	–
Міжнародний аеропорт «Харків»	В	індексу 4 (коду 4С). Експлуатація ПС коду 4D можлива за попереднім погодженням з експлуатантом аеродрому	–	–
Комунальне підприємство «Міжнародний аеропорт Чернівці»	В	індексу 4 (коду 3С)	100	–
Аеропорт «Херсон»	В	індексу 5 (код 4С) з обмеженнями	400	–
Комунальне підприємство «Аеропорт Вінниця»	В	індексу 5, 6, коду 4С (А-320, А-319, В-737) з обмеженнями та більш легких ПС без обмежень. Прийом ПС коду 4D можливий за окремими технологічними схемами	–	аеродром спільного базування, придатний до експлуатації вдень і вночі, цілий рік
Комунальне підприємство «Аеропорт Черкаси»	В	типів Ан-24, Ан-26 та класом нижче	400	–

## SWOT-аналіз авіаційної галузі України

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- розвинена маршрутна мережа у найбільших авіакомпаній;</li> <li>- високий рівень безпеки польотів;</li> <li>- наявність висококваліфікованих спеціалістів у авіаційній галузі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низький рівень пасажиропотоку та неповна завантаженість більшості аеропортів;</li> <li>- недорозвиненість внутрішніх авіаційних перевезень;</li> <li>- застарілість технічного оснащення аеропортів;</li> <li>- відносно висока собівартість послуг аеропортів;</li> <li>- стан авіапарку;</li> <li>- слабкий імідж авіакомпаній на світовому ринку;</li> <li>- велика кількість нерентабельних авіаліній;</li> <li>- висока собівартість послуг;</li> <li>- недостатній розвиток доступної комерційної інфраструктури (магазини, пункти харчування, транспорт);</li> <li>- низький рівень обслуговування пасажирів;</li> <li>- недостатнє застосування інформаційних технологій;</li> <li>- відсутність гарного сполучення «залізний вокзал-аеропорт», мультимодальних центрів</li> </ul>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість приєднання до міжнародних альянсів авіаперевізників;</li> <li>- зростання кількості перевезеного пасажиропотоку у зв'язку із збільшенням потреби в авіаперевезеннях до ЄС</li> <li>- вигідне географічне положення;</li> <li>- об'ємний потенційний ринок;</li> <li>- отримання потенційної вигоди від використання маркетингового підходу, включаючи використання зарубіжного досвіду в цій галузі;</li> <li>- сертифікація аеропортів у відповідності до норм ЄС</li> <li>- лібералізація ринку авіаперевезень, збільшення кількості перевізників та розвиток мережі міжнародних маршрутів</li> <li>- ріст попиту на авіаперевезення разом із ростом купівельної спроможності громадян та стабілізацією безпекової ситуації в країні;</li> <li>- розширення транспортної мережі;</li> <li>- підписання Угоди про САП України з країнами ЄС</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- високі мита на закордонні ВС;</li> <li>- зростання цін на авіаційне паливо;</li> <li>- складності з кредитними ресурсами;</li> <li>- погіршення стану аеронавігаційного комплексу;</li> <li>- велика кількість іноземних авіакомпаній;</li> <li>- поступово старіючий льотний склад;</li> <li>- низька купівельна спроможність населення України, що не дає можливості підвищувати ціни;</li> <li>- загострення конкурентної боротьби з боку іноземних авіакомпаній;</li> <li>- економічна нестабільність;</li> <li>- падіння привабливості України для потенційних пасажирів внаслідок ведення бойових дій;</li> <li>- більш успішний та динамічний розвиток аеропортів конкурентів;</li> <li>- розвиток альтернативного швидкісного транспорту</li> </ul>