

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-19>

УДК 339.137.2:339.9:007

## ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АВІАПЕРЕВІЗНИКІВ НА СВІТОВОМУ РИНКУ

## FEATURES OF ENSURING THE COMPETITIVENESS OF AIRLINES ON THE WORLD MARKET

**Аль-Майяхі Алі**

аспірант,

Національний авіаційний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9163-9688>**Al-Mayyah Ali**

National Aviation University

У статті досліджено особливості забезпечення конкурентоспроможності авіаперевізників на світовому ринку. Визначено основні економічні аспекти змістовної характеристики конкурентоспроможності авіаперевізників. Узагальнено ключові аспекти важливості стійкої конкурентоспроможності в стратегічному розвитку авіаперевізників. Встановлено економічний зміст та цілі механізму управління конкурентоспроможністю авіаперевізників на світовому ринку. Розроблено модель та ідентифіковано елементи організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю авіаперевізників на світовому ринку. Основною метою даного механізму є забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства в мінливому бізнес-середовищі. Запропоновано рекомендації щодо поетапного створення або вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку авіаперевезень.

**Ключова слова:** конкурентоспроможність, конкуренція, ринок авіаперевезень, авіаперевізники, механізм управління конкурентоспроможністю авіаперевізників.

The article examines the peculiarities of ensuring the competitiveness of airlines on the world market. The main economic aspects of the meaningful characteristics of the competitiveness of airlines are determined. The economic competitiveness of airlines is based on its ability to optimally use resources, efficiently produce and deliver products and services to the market, as well as on its ability to adapt to changes in the economic environment of the air transportation market. The key aspects of the importance of sustainable competitiveness in the strategic development of airlines are summarized. The main factors of success will be the optimization of costs and improvement of operational processes, which will allow to reduce tariffs and attract more passengers. Participation in international alliances and expansion of the route network will help increase the share of airlines in the market. The economic content and goals of the mechanism for managing the competitiveness of airlines on the world market have been established. The model was developed and the elements of the organizational and economic mechanism of managing the competitiveness of airlines in the world market were identified. The main purpose of this mechanism is to ensure the effective functioning and development of the enterprise in a changing business environment. It is also aimed at increasing the overall level of competitiveness of the airline, ensuring its ability to compete on the world market and occupy a favorable position compared to other participants. Recommendations are given on the step-by-step creation or improvement of the enterprise competitiveness management system in the air transportation market. It was established that airlines need to actively implement the latest technologies and improve the quality of passenger service in order to meet international standards of competitiveness. Globalization and market openness create both new opportunities and threats and require a high level of flexibility and strategic thinking from airlines. With a competitive advantage, an airline can provide services at a higher price and earn more profit.

**Keywords:** competitiveness, competition, air transportation market, airlines, competitiveness management mechanism of airlines.

**Постановка проблеми.** Конкуренція на світовому ринку авіаперевезень настільки висока, що для досягнення успіху необхідно

не тільки знижувати витрати, а й підвищувати додану вартість послуг, що надаються. Використання сучасних економічних теорій,

таких як теорія конкурентних переваг М. Портера, може допомогти авіакомпаніям виявити і розвинути свої сильні сторони. Ефективна конкуренція допомагає покращити якість послуг, знизити ціни та підвищити задоволеність клієнтів. Інтеграція в глобальний авіаційний альянс і співпраця з міжнародними партнерами дозволять авіакомпаніям розширити ринок збуту і підвищити фінансову стабільність. Створення сприятливих умов для інвестицій та державної підтримки також є необхідною процедурою для забезпечення конкурентоспроможності.

Підвищення конкурентоспроможності авіакомпаній на світовому ринку є важливим фактором економічного зростання і стійкості авіаційної галузі. Сучасна теорія конкуренції підкреслює важливість інновацій, ефективного управління ресурсами та адаптивності до змін ринкового середовища. Авіакомпаніям необхідно активно впроваджувати нові технології та підвищувати якість обслуговування пасажирів, щоб відповідати міжнародним стандартам конкурентоспроможності. Впровадження цифрових інноваційних технологій дозволяє підприємствам збирати та аналізувати великі обсяги даних про свої соціальні впливи, що забезпечує більш точне планування та моніторинг подальших програм соціального розвитку. Крім того, цифрові платформи спрощують комунікацію з працівниками, клієнтами та партнерами, дозволяючи ефективніше впроваджувати та популяризувати соціально відповідальні ініціативи [14]. Глобалізація та відкритість ринку створюють як нові можливості, так і загрози та вимагають від авіакомпаній високого рівня гнучкості та стратегічного мислення.

Отже, стійка конкурентоспроможність в стратегічному розвитку авіаперевізників означає здатність авіапідприємства протистояти викликам ринкової кон'юнктури і ефективно конкурувати в довгостроковій перспективі. Це поняття включає в себе не тільки тимчасовий успіх в конкурентному середовищі, але і здатність адаптуватися до змін і розробляти виграшну стратегію в довгостроковій перспективі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Актуальним проблемам розробки ефективної системи управління конкурентоспроможністю авіаційних підприємства на ринку присвячено праці багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема таких, як: Дж. Лі, В. Кім, Ю.Ф. Кулаєв, З. М. Побережна, Д. О. Бугайко, М. В. Макаренко, В. Л. Петрик,

А. О. Гелич, М. В. Кравченко, О. В. Замула, А. І. Тучкова та інших. Незважаючи на те, що дослідження зарубіжних та вітчизняних вчених охоплюють достатньо широкий спектр вищезазначених проблем, водночас, питання систематизації та узагальнення теоретико-методичних основ забезпечення конкурентоспроможності авіаперевізників на світовому ринку залишаються недостатньо вивченими як у науковому, так і у практичному плані.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Конкуренція на ринку авіаперевізників – це процес суперництва між авіакомпаніями за пасажирів і вантажі, включаючи ціноутворення, якість обслуговування, маршрутну мережу, частоту польотів, інновації, маркетингову стратегію і т.д. Цей ринок характеризується високою капіталомісткістю, значними витратами на паливо, технічне обслуговування повітряних суден, заробітну плату персоналу і дотриманням суворих нормативних вимог. Конкуренція може бути як внутрішньою між вітчизняними авіакомпаніями, так і міжнародною, де вітчизняні авіакомпанії будуть конкурувати з глобальними гравцями.

Забезпечення конкурентоспроможності авіаперевізників на світовому ринку дуже важливо для сталого розвитку авіаційної галузі. У сучасній ситуації глобалізації і жорсткої конкуренції на міжнародному ринку авіаперевізникам необхідно впроваджувати інноваційні рішення і підвищувати якість послуг, що надаються. Ключовим фактором успіху стане оптимізація витрат і вдосконалення операційних процесів, що дозволить знизити тарифи і залучити більше пасажирів. Тому автоматизація бізнес-процесів позитивно впливає на показники діяльності авіапідприємства та підвищує потребу в їх оцінці за термінами різних сфер діяльності (закупівлі, фінанси, персонал, продажі, маркетинг) [13]. Участь у міжнародних альянсах та розширення маршрутної мережі допоможуть збільшити частку українських перевізників на ринку. Крім того, підтримка уряду і створення сприятливих умов для інвестицій можуть значно зміцнити позиції авіакомпаній на ринку. Успіх у конкурентній боротьбі на світовому ринку не тільки забезпечить економічне зростання, а й підвищить міжнародний престиж. Функціонування авіакомпанії на конкурентних ринках здійснюється під впливом факторів які впливають на її діяльність, потребує обґрунтування заходів щодо усунення перешкод для розвитку авіакомпанії, з метою активізації перспективних напрямів її діяльності [15].

Таким чином, розширення досліджень у цій області є критично важливим для підвищення конкурентоспроможності авіаперевізників на світовому ринку.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад та розробка методичних підходів щодо забезпечення конкурентоспроможності авіаперевізників на світовому ринку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Конкурентоспроможність авіаперевізників – це комплексний показник, що відображає взаємодію різних факторів, від динаміки і рівня розвитку економіки країни до здатності організувати і управляти процесом формування якості і конкурентоспроможності на рівні будь-якої економічної одиниці. Основним завданнями для авіації є розвиток перевезень на національному, регіональному та глобальному рівнях з метою забезпечення економічних, соціаль-

них та екологічних пріоритетів [12]. Зокрема, в умовах відкритої ринкової економіки, де конкуренція відіграє важливу роль, конкурентоспроможність авіаперевізників стає важливою умовою виживання на ринку авіаперевезень, визначальним фактором ефективності економічної діяльності та фактором економічного процвітання авіаційної галузі країни [3].

Економічний зміст поняття «конкурентоспроможність авіаперевізників» визначається його здатністю ефективно функціонувати та забезпечувати стабільний та стійкий економічний розвиток в умовах конкуренції на ринку авіаперевезень. Це поняття включає в себе ряд економічних аспектів, які визначають успішність авіапідприємства в контексті господарської конкуренції [4; 5].

Основні економічні аспекти конкурентоспроможності авіаперевізників на ринку включають наступні параметри (рис. 1).

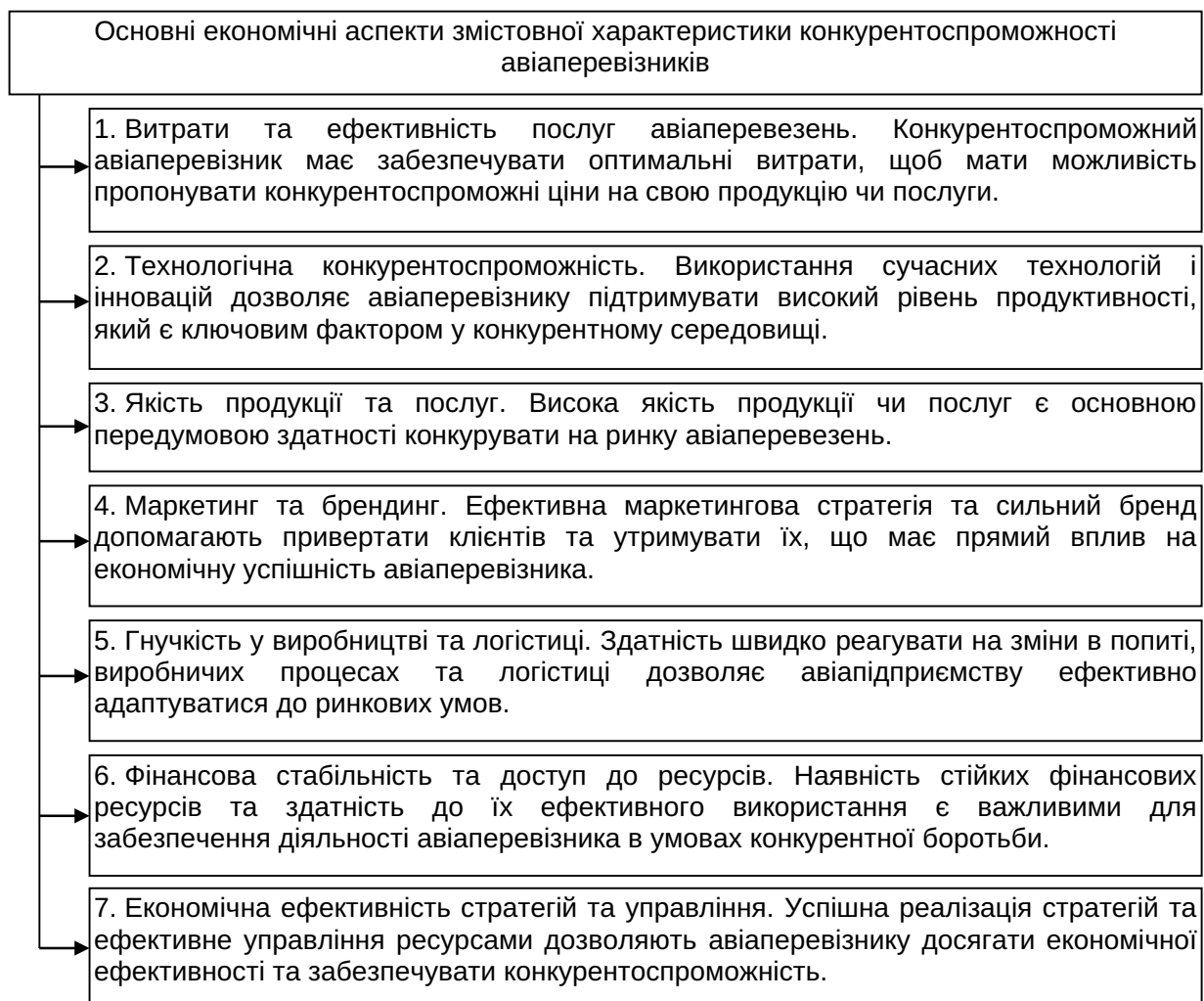


Рис. 1. Основні економічні аспекти змістовної характеристики конкурентоспроможності авіаперевізників [8; 9]

Таким чином, економічна конкурентоспроможність авіаперевізників ґрунтується на її здатності оптимально використовувати ресурси, ефективно виробляти і поставляти продукцію і послуги на ринок, а також на її здатності адаптуватися до змін економічного середовища ринку авіаперевезень.

Стійка конкурентоспроможність в стратегічному розвитку авіаперевізників означає здатність авіапідприємства протистояти викликам ринкової кон'юнктури і ефективно конкурувати в довгостроковій перспективі. Це поняття включає в себе не тільки тимчасовий успіх в конкурентному середовищі, але і здатність адаптуватися до змін і розробляти виграшну стратегію в довгостроковій перспективі [1].

Сьогодні ключову роль у галузі відіграє підвищення рівня конкуренції серед авіакомпаній світу. Результатом стала поширеність вебагентств на спільному для клієнтів ринку. Компанії в одному секторі конкурують між собою щодо тарифів на квитки та обмеження бронювання, в іншому – щодо якості обслуговування і задоволеності клієнтів [10].

Важливість стійкої конкурентоспроможності в стратегічному розвитку авіаперевізників полягає в наступному [3; 5]:

1. Забезпечення довгострокового успіху. Стійка конкурентоспроможність дозволяє авіаперевізнаку успішно розвиватися протягом тривалого періоду часу, незважаючи на зміни ринкової кон'юнктури.

2. Збільшення прибутку. Завдяки конкурентній перевазі авіакомпанія може надавати послуги за вищою ціною та отримувати більше прибутку.

3. Підвищена стійкість до ризиків. Стійка конкурентоспроможність полегшує авіакомпаніям подолання економічних криз та інших негативних явищ.

4. Підвищує інвестиційну привабливість. Інвестори охочіше вкладають кошти в компанії зі стійкою конкурентоспроможністю.

Світовий ринок авіаперевезень – це глобальна система, яка об'єднує авіакомпанії з усього світу для надання послуг з перевезення пасажирів і вантажів по повітряних маршрутах. Ринок включає тисячі маршрутів, які щодня з'єднують мільйони пасажирів і тонни вантажів. Він працює в умовах високої конкуренції, де ключовими факторами є якість обслуговування, безпека польотів, експлуатаційна ефективність і конкурентоспроможні ціни. Розвиток цього ринку залежить від глобальних економічних і політичних процесів,

технологічних інновацій в авіаційній техніці та екологічних вимог. Це сприяє інтеграції різних країн і культур і відіграє важливу роль у забезпеченні глобального зв'язку, торгівлі та туризму [7].

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, методів та інструментів, спрямованих на підтримку і підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку. Цей механізм постійно працює і адаптується до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі для забезпечення стабільного положення підприємства на ринку [2].

Механізм управління конкурентоспроможністю спрямований на вирішення завдань, які допомагають досягти певних цілей і підвищити конкурентоспроможність підприємства на конкурентному ринку. Основною метою даного механізму є забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства в мінливому бізнес-середовищі [1].

Цілями механізму управління конкурентоспроможністю авіаперевізників на світовому ринку є наступні [6; 7]:

- підвищення рівня конкурентоспроможності, що спрямований на підвищення загального рівня конкурентоспроможності авіакомпанії, забезпечення її здатності конкурувати на світовому ринку і займати вигідне становище в порівнянні з іншими учасниками;

- створення умови для сталого розвитку, які повинні сприяти створенню умов для сталого розвитку авіаперевізників, беручи до уваги взаємодію довгострокової перспективи та економічного середовища;

- адаптація до змін, що полягає в тому, щоб забезпечити гнучкість і адаптивність авіапідприємства до змін в міжнародному економічному, технологічному та соціокультурному середовищі;

- максимізація цінності для зацікавлених сторін, що повинна сприяти максимізації вартості для всіх зацікавлених сторін, включаючи акціонерів, клієнтів, працівників та інших зацікавлених сторін.

Елементи організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю авіаперевізників на світовому ринку показані на рис. 2.

Рекомендовано поетапно створювати або вдосконалювати систему управління конкурентоспроможністю підприємства: 1 – оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства; 2 – визначення цілей і завдань управління;



**Рис. 2. Елементи організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю авіаперевізників на світовому ринку**

*Джерело: розроблено автором*

3 – визначення функцій управління, за якими здійснюється управління; 4 – проектування систем управління; 5 – формування організаційно-економічних механізмів роботи системи; 6 – аналіз ефективності систем управління [5; 8].

Структура системи управління, її ефективність і рентабельність в процесі функціонування залежать від конкретних цілей і завдань управління (виживання, розвиток і т.д.). Залежно від типу орієнтації авіаперевізника і конкуренції на ринку (досконалість, монополія, олігополія, чиста конкуренція) сформовані цілі повинні відповідати стратегії авіакомпанії [9].

Реалізація функцій, пов'язаних з конкуренцією, кожною сферою управління являє собою групу взаємопов'язаних дій суб'єктів управління (визначення і реалізація цілей, прийняття рішень, планування, організація, регулювання, контроль) в координації з обра-

ними видами і методами конкуренції в рамках розроблених стратегій і тактик.

**Висновки.** Таким чином, система управління конкурентоспроможністю створюється не для виконання окремих управлінських функцій, а для вирішення комплексу завдань, пов'язаних з виконанням соціально-економічних, управлінських, аналітичних та адміністративних функцій авіаперевізників, у зв'язку з вимогами сучасності та зміцненням міжнародної економічної безпеки. Удосконалення організаційно-економічних механізмів управління конкурентоспроможністю відповідно до критеріїв надійності проблемної системи є досить актуальним, враховуючи вимоги сучасного становища в міжнародному розподілі робочої сили. Позиція авіакомпанії на зовнішніх ринках авіаперевезень свідчить про те, що існує висока конкурентоспроможність, і авіакомпанії потребують впровадження нових методів управління для подолання конкурентів.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Ареф'єва О. В. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі : монографія. Київ : НАУ, 2019. 342 с.

2. Балдинюк В. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 42. С. 34–39.
3. Василенко В. А. Формування механізму та стратегії управління конкурентоспроможністю авіаційних підприємств. *Економіка і організація управління*. 2014. №19. С. 38–43.
4. Петрик В. Л. Аналіз стану світового ринку цивільної авіації та прогноз його розвитку в умовах нестабільного попиту на авіаперевезення. *Бізнес Інформ*. 2022. № 3. С. 112–119.
5. Гелич А. О. Підвищення конкурентоспроможності авіакомпаній України на міжнародному ринку. *Юридичний вісник*. 2008. № 1(6). С. 26–29.
6. Замула О. В., Тучкова А. І. Впровадження концепції сталого розвитку в систему управління конкурентоспроможністю авіатранспортного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8467>
7. Злидник М. І. Теоретичні основи конкуренції та підходи до її трактування. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 36. С. 43–49.
8. Кравченко М. В. Регулювання та розвиток конкуренції авіаперевізників світу та України. *Економіка та держава*. 2011. № 8. С. 142–146.
9. Макаренко М. В. Основні засади формування конкурентоспроможності транспортних послуг. *Залізничний транспорт*. 2004. № 6. С. 36–39.
10. Lee, J., Kim, B. (2017). Airline booking limit competition game under differentiated fare structure. *Journal of Applied Business Research*. 2017. Vol. 33(3), 615–622. DOI: <https://doi.org/10.19030/jabr.v33i3.9950>.
11. Кулаєв Ю. Ф. Економіка цивільної авіації. Київ : Фенікс, 2011. 680 с.
12. Бугайко Д. О., Харазішвілі Ю.М. Теоретичні засади стратегічного управління безпеки авіаційної галузі у контексті забезпечення сталого розвитку національної економіки. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 1 (38). С. 166–175.
13. Poberezhna Z. (2024). Formation of a system for optimizing business processes of aviation enterprises based on their automation. *Proceedings of the 2nd International Workshop on Advances in Civil Aviation Systems Development*. ACASD 2024. Lecture Notes in Networks and Systems, Vol. 992. Springer, Cham. P. 325–338. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-60196-5\\_24](https://doi.org/10.1007/978-3-031-60196-5_24)
14. Smerichevskiy, S., Mykhalchenko, O., Poberezhna, Z., Kryvovyazyuk, I. (2023). Devising a systematic approach to the implementation of innovative technologies to provide the stability of transportation enterprises. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 3 (13 (123)), 6–18. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.279100>
15. Poberezhna, Z. (2021). Dynamics of influence of components of the external environment of aviation enterprises functioning in competitive markets. *Three Seas Economic Journal*, 2(3), 87–94. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2021-3-12>

## REFERENCES:

1. Arefieva O. V. (2019). Konkurentospromozhnist' pidpryyemstv u mizhnarodnomu tsyvrovomu prostori [Competitiveness of enterprises in the international digital space]. Monograph. Kyiv: NAU, 342 p. (in Ukrainian)
2. Baldynyuk V. M. (2022). Systema upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstva [Management system of enterprise competitiveness]. *Економіка та суспільство* [Economy and society]. Issue. 42. P. 34–39.
3. Vasylenko V. A. (2014). Formuvannya mekhanizmu ta stratehiyi upravlinnya konkurentospromozhnisty aviatsiynykh pidpryyemstv [Formation of the mechanism and strategy for managing the competitiveness of aviation enterprises]. *Економіка і організація управління* [Economics and management organization]. Vol. 19. P. 38–43.
4. Petryk V. L. (2022). Analiz stanu svitovoho rynku tsyvil'noyi aviatsiyi ta prohnoz yoho rozvytku v umovakh nestabil'noho popytu na aviaperevezennya [Analysis of the state of the world civil aviation market and its development forecast in conditions of unstable demand for air transportation]. *Бізнес Інформ* [Business Inform]. Vol. 3. P. 112–119.
5. Gelich A. O. (2008). Pidvyshchennya konkurentospromozhnosti aviakompaniy Ukrayiny na mizhnarodnomu rynku [Increasing the competitiveness of Ukrainian airlines on the international market]. *Yurydychnyy visnyk* [Legal Bulletin]. Vol. 1(6). P. 26–29.
6. Zamula O. V., Tuchkova A. I. (2020). Vprovadzhennya kontseptsiyi staloho rozvytku v systemu upravlinnya konkurentospromozhnisty aviatransportnoho pidpryyemstva [Implementation of the concept of sustainable development in the system of managing the competitiveness of an air transport enterprise]. *Ефективна економіка* [Efficient economy]. Vol. 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8467>

7. Zlydnyk M. I. (2019). Teoretychni osnovy konkurentsii ta pidkhody do yiyi traktuvannya [Theoretical foundations of competition and approaches to its interpretation]. *Infrastruktura rynku* [Market infrastructure]. Issue 36. P. 43–49.
8. Kravchenko M. V. (2011). Rehulyuvannya ta rozvytok konkurentsii aviapereviznykiv svitu ta Ukrayiny [Regulation and development of competition between air carriers of the world and Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and the state]. Vol. 8. P. 142–146.
9. Makarenko M. V. (2004). Osnovni zasady formuvannya konkurentospromozhnosti transportnykh posluh [The main principles of the formation of the competitiveness of transport services]. *Zaliznychnyy transport* [Railway transport]. Vol. 6. P. 36–39.
10. Lee, J., Kim, B. (2017). Airline booking limit competition game under differentiated fare structure. *Journal of Applied Business Research*. Vol. 33(3). P. 615–622. DOI: <https://doi.org/10.19030/jabr.v33i3.9950>
11. Kulaev Yu. F. (2011). *Ekonomika tsyvilnoyi aviatsii* [Economy of civil aviation]. Kyiv: Phoenix, 680 p. (in Ukrainian)
12. Bugayko D. O., Kharazishvili Y. M. (2020). Teoretychni zasady stratehichnoho upravlinnya bezpeky aviatsiynoyi haluzi u konteksti zabezpechennya staloho rozvytku natsionalnoyi ekonomiky [Theoretical foundations of strategic management of aviation safety in the context of ensuring sustainable development of the national economy]. *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrayiny* [Herald of economic science of Ukraine]. Vol. 1 (38). P. 166–175.
13. Poberezhna Z. (2024). Formation of a system for optimizing business processes of aviation enterprises based on their automation. *Proceedings of the 2nd International Workshop on Advances in Civil Aviation Systems Development*. ACASD 2024. Lecture Notes in Networks and Systems, Vol. 992. Springer, Cham. 325–338. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-60196-5\\_24](https://doi.org/10.1007/978-3-031-60196-5_24)
14. Smerichevskiy, S., Mykhalchenko, O., Poberezhna, Z., Kryvovyazyuk, I. (2023). Devising a systematic approach to the implementation of innovative technologies to provide the stability of transportation enterprises. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 3 (13 (123)), 6–18. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.279100>
15. Poberezhna, Z. (2021). Dynamics of influence of components of the external environment of aviation enterprises functioning in competitive markets. *Three Seas Economic Journal*, 2(3), 87–94. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2021-3-12>