

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ АЕРОПОРТУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

©2022 ПІЛЕЦЬКА С. Т.

УДК 656.71
JEL: D81; L93

Пілецька С. Т. Формування конкурентної стратегії аеропорту в умовах невизначеності

У статті зазначено, що аеропорти як частина транспортної системи є найважливішою складовою національної, регіональної та місцевої інфраструктури. Доведено, що основою конкурентної стратегії аеропорту є необхідність забезпечення його ефективної роботи шляхом адаптації до невизначеності зовнішнього середовища; є інструментом формування та підтримки конкурентних переваг, основою оптимального розподілу й ефективного використання ресурсів. Метою дослідження є розробка системного підходу до формування конкурентної стратегії аеропортів в умовах невизначеності впливу зовнішнього середовища. Доведено, що система формування конкурентної стратегії аеропорту представлена у вигляді таких підсистем: інформаційне забезпечення формування конкурентоспроможності; управління конкурентоспроможністю; планування та прогнозування конкурентної стратегії; комплексна адаптивність до змінних умов функціонування. Обґрунтовано, що конкурентна стратегія аеропорту: визначає напрями розвитку аеропорту як системи, її місію, цілі, основні завдання, форми та зміст діяльності; встановлює єдину систему пріоритетів і визначає напрями їх реалізації; є основою для вироблення рішень у сфері транспортної політики та зростання капіталізації аеропорту, розробки цільових програм розвитку інфраструктурної складової; розглядається як база для розроблення єдиного бачення сучасної ролі аеропорту та перспектив його розвитку, взаємодії із органами виконавчої та законодавчої влади різних рівнів, бізнесом, користувачами авіатransпортних послуг. Подальші дослідження направлені на розробку механізму формування конкурентної стратегії аеропортів в умовах невизначеності.

Ключові слова: стратегія, конкурентна стратегія, аеропорт, невизначеність, зовнішнє середовище, адаптація.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 14.

Пілецька Саміра Тимофіївна – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки повітряного транспорту, Національний авіаційний університет (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03058, Україна)

E-mail: 0508486185@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3638-3002>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/1594639>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=55865335600>

UDC 656.71
JEL: D81; L93

Piletska S. T. Formation of a Competitive Strategy of the Airport in Conditions of Uncertainty

The article states that airports as part of the transport system are the most important component of the national, regional and local infrastructure. It has been proven that the basis of the airport's competitive strategy is the need to ensure its effective operation by adapting to the uncertainty of the external environment; is a tool for the formation and maintenance of competitive advantage, the basis of optimal distribution and effective use of resources. The purpose of the study is to develop a system approach to the formation of a competitive strategy of airports in conditions of uncertainty of the influence of the external environment. It is proved that the system of forming the competitive strategy of the airport is presented in the form of the following subsystems: information support for forming the competitiveness of the airport; airport competitiveness management; planning and forecasting the airport's competitive strategy; complex adaptability to changing operating conditions. It is substantiated that the competitive strategy of the airport: determines the direction of development of the airport as a system, its mission, goals, main tasks, forms and content of activity; establishes a uniform system of priorities for the airport and determines directions for their implementation; is the basis for making decisions in the field of transport policy and the growth of airport capitalization, the development of target programs for the development of the infrastructural component; is considered as a basis for developing a unified vision of the airport's modern role and prospects for its development, interaction with executive and legislative authorities of various levels, business, and users of air transport services. Further developments are aimed at developing a mechanism for forming a competitive strategy of airports in conditions of uncertainty.

Keywords: strategy, competitive strategy, airport, uncertainty, external environment, adaptation.

Fig.: 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 14.

Piletska Samira T. – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Economics of Air Transport, National Aviation University (1 Liubomyra Husara Ave., Kyiv, 03058, Ukraine)

E-mail: 0508486185@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3638-3002>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/1594639>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=55865335600>

Розвиток транспортної системи країни загалом та системи повітряного транспорту зокрема стає не тільки необхідною умовою реалізації інноваційної моделі економічного зростання України, а й фактором підвищення якості життя населення та конкурентоспроможності національної економіки. Аеропорти як частина транспортної системи є най-

важливішим компонентом національної, регіональної та місцевої інфраструктури, оскільки аеропорт – не просто постачальник громадських послуг, чия діяльність регулюється державою, а самостійний комерційний комплекс з власними бізнес-цілями та конкурентною стратегією, спрямованою на зростання й економічну ефективність функціонування.

Проте стан об'єктів наземної авіатранспортної інфраструктури аеропортів незадовільний і характеризується значним зносом. Рівень оснащення обладнанням авіаційної безпеки в аеропортах у даний час також недостатньо високий. Нерозвиненість виробничої інфраструктури аеропортів стримує розвиток ринку авіатранспортних послуг і реалізацію транзитного потенціалу України.

Нині необхідна розробка заходів, спрямованих на формування конкурентних переваг аеропортів, залучення коштів приватних інвесторів у їх розвиток і більш ефективного використання власних ресурсів та ресурсів держави, що сприятиме ефективному розвитку авіаційної галузі загалом.

В основі загальної стратегії лежать обрані конкурентні стратегії, а саме, обираючи конкурентну стратегію, підприємство визначає спосіб досягнення своїх стратегічних орієнтирів. Своїм змістом конкурентні стратегії підприємств відображають особливості функціонування, стадії розвитку, конкурентний статус тощо. Позначаються на них і особливості національної економіки, галузі, а також такі суб'єктивні чинники, як стратегічне бачення та мислення їх засновників та керівників. Систематизація підходів до розуміння категорії «конкурентна стратегія» наведено в *табл. 1*.

Узагальнюючи погляди науковців на розуміння сутності конкурентної стратегії (див. табл. 1) та враховуючи особливості функціонування аеропортів, пропонується визначити, що в основі конкурентної стратегії лежить необхідність забезпечення ефек-

тивної діяльності аеропорту шляхом адаптації до невизначеності впливу зовнішнього середовищем; є інструментом формування та утримання конкурентної переваги та основою оптимального розподілу й ефективного використання ресурсів.

Недостатнє наукове опрацювання зазначених питань і важливість їх вирішення для авіаційної галузі України як однієї з провідних галузей економіки визначають актуальність мети дослідження.

Метою дослідження є розробка системного підходу до формування конкурентної стратегії аеропортів в умовах невизначеності впливу зовнішнього середовища.

Формування конкурентної стратегії аеропортів комплексів є пріоритетом реструктуризації галузі на основі стратегічного управління та створення майбутньої вартості для акціонерів.

Конкурентна стратегія аеропорту спрямована на досягнення поставлених цілей і завдань шляхом координації та розподілу наявних ресурсів, здатних забезпечувати своєчасну та якісну організацію переміщення пасажирів, вантажів, багажу та інших послуг, що відповідають запитам споживачів і вимогам конкурентного ринку авіатранспортних перевезень.

Конкурентна стратегія включає систему пріоритетів щодо оновлення наземної інфраструктури, підвищення рівня авіаційної безпеки, розвитку аеровокзального комплексу та авіаційно-технічної бази, технічного переозброєння, посилення логістичної складової, оптимізації маршрутної мережі, раціоналізації сервісних технологій.

Таблиця 1

Систематизація підходів до розуміння категорії «конкурентна стратегія»

Сутність	Автор(-и), джерело
«Конкурентна стратегія – глобальний план досягнення мети фірми, що передбачає певну її поведінку на ринку»	Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко [2]
«Конкурентна стратегія – це комплексний план дій щодо утримання позиції на ринку, який передбачає або розширення місткості ринку, або захист існуючих позицій, або підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку»	Д. О. Барабась [3]
«Конкурентна стратегія – це розробка пропозицій на підставі наявних конкурентних переваг підприємства, які задовольнятимуть потреби цільових споживачів у більшій мірі, ніж пропозиції конкурентів»	А. Е. Воронкова [5]
«Конкурентна стратегія полягає в тому, щоб відрізнятись від інших. Це означає свідомий вибір певного комплексу заходів по створенню унікальної цінності. Сутність стратегії складається з двох аспектів: рішення виражати по-іншому традиційні атрибути присутності підприємства на ринку, чи рішення застосовувати нові атрибути присутності на ринку»	Р. А. Довбуш, А. Л. Зозуля [6]
«Конкурентна стратегія – це елемент загальної стратегії компанії (корпоративної стратегії), який дає змогу зрозуміти, як компанія повинна використовувати свої обмежені ресурси для досягнення максимального результату у збільшенні продажів та прибутковості від продажів у довгостроковій перспективі»	І. З. Должанський, В. М. Лозюк [7]
«Конкурентна стратегія становить модель поведінки підприємства, яка має на меті досягнення конкурентних переваг на ринку за наявних ресурсів та з урахуванням умов як внутрішнього, так і зовнішнього середовища функціонування»	Цимбаліст О. В. [12]

Формування конкурентної стратегії аеропорту – це напрямок, який потребує системного підходу до здійснення управлінських, технічних, інформаційних, прогностичних та інших заходів. Для рішення цього завдання пропонується системний підхід до формування конкурентної стратегії аеропортів (рис. 1).

Відповідно до рис. 1 системний підхід до формування конкурентної стратегії аеропортів формується з урахуванням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, має складатися з цільових установок формування системи управління конкурентоспроможністю, які полягають у виділенні місії, цілей і завдань.

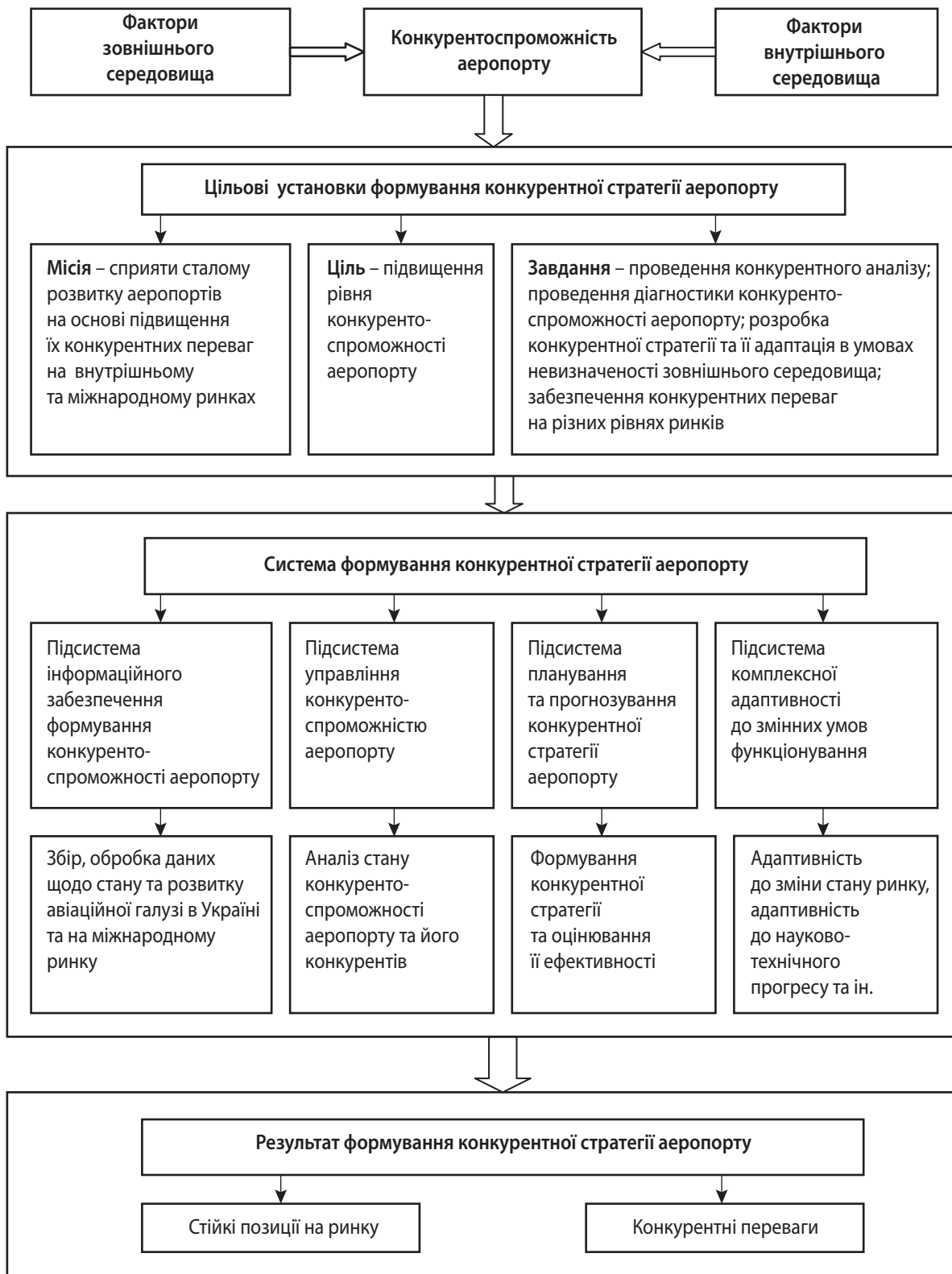


Рис. 1. Системний підхід до формування конкурентної стратегії аеропортів

Система формування конкурентної стратегії аеропорту представлена у вигляді таких підсистем:

- ✦ підсистеми інформаційного забезпечення формування конкурентоспроможності аеропорту, яка включає збір, обробку даних та аналіз стану та розвитку авіаційної галузі в Україні та тенденцій розвитку авіаційної галузі на міжнародному ринку, що здійснюється за допомогою SWOT-аналізу та аналізу на основі моделі М. Портера;
- ✦ підсистеми управління конкурентоспроможністю аеропорту, що включає аналіз стану конкурентоспроможності аеропорту, його позиціонування серед конкурентів;
- ✦ підсистеми планування та прогнозування конкурентної стратегії аеропорту, що включає формування конкурентної стратегії та оцінювання її ефективності;
- ✦ підсистеми комплексної адаптивності до змінних умов функціонування, результатом якої виступить адаптивність до: зміни стану ринку; науково-технічного прогресу; політичних умов тощо.

Посилення результату формування конкурентної стратегії аеропорту ґрунтується на необхідності підтримувати конкурентоспроможність діяльності і послуг, а також потребує «знаходження взаємозв'язку між величиною прибутку підприємства, рентабельністю його операційної діяльності, інвестиційною привабливістю та організаційною культурою» [1, с. 12].

Формування конкурентної стратегії аеропортів передбачає такі *етапи* роботи:

- ✦ визначення стратегічної мети аеропорту, аналіз та облік інтересів різних груп акціонерів, менеджменту, працівників, держави;
- ✦ визначення структури бізнесу, поділ діяльності аеропорту за блоками управління поточною діяльністю, управління споживчою цінністю, управління розвитком і зростанням капіталізації бізнесу;
- ✦ розробка механізмів регулювання та контролю діяльності бізнес-одиноць, що входять до аеропортового комплексу на основі систем управлінського обліку та бюджетування;
- ✦ розробка концепції технічного розвитку, що включає питання щодо технічного переозброєння аеропорту та впровадження нових технологій обслуговування повітряних суден і пасажирів;
- ✦ розробка фінансового плану, визначення джерел фінансування, що залежать від організаційно-правової форми аеропорту.

Показники конкурентоспроможності аеропортів, які необхідні для формування конкурентної стратегії, пропонуються у вигляді ієрархії (рис. 2).

Основні оцінні показники аеропортового комплексу, які визначають *перший рівень* ієрархії, – це безпека та пропускна спроможність за наявності достатнього рівня попиту на послуги авіаперевезення.

Пропускна спроможність визначає можливість розвитку трансферних, регулярних, чартерних пасажиро- та вантажопотоків, збільшення пасажиро- та вантажообігу, що є *другим рівнем* в ієрархії показників конкурентоспроможності.

На *третьому рівні* ієрархії знаходяться показники якості сервісу обслуговування клієнтів, кількість авіакомпаній, що обслуговуються, існуюча маршрутна мережа, сервіс на території аеропорту та додаткові послуги, що надаються пасажирові. У найбільших закордонних хабах сервісні показники є не менш важливими у звітності аеропортів, ніж фінансові показники.

Четвертий рівень ієрархії – це показники потенційних можливостей аеропорту, які визначаються станом об'єктів наземної інфраструктури, а також інвестиціями в розвиток виробничої інфраструктури.

На *п'ятому рівні* розташовуються узагальнюючі показники роботи аеропорту за рік, які показують, наскільки ефективно він реалізує свої конкурентні переваги та наскільки ефективний його менеджмент.

ВИСНОВКИ

Отже, конкурентна стратегія аеропорту: визначає напрямок розвитку аеропорту як системи, її місію, цілі, основні завдання, форми та зміст діяльності; встановлює єдину для аеропорту систему пріоритетів та визначає напрями їх реалізації; є основою для вироблення рішень у сфері транспортної політики та зростання капіталізації аеропорту, розробки цільових програм розвитку інфраструктурної складової; розглядається як база для розроблення єдиного бачення сучасної ролі аеропорту та перспектив його розвитку, взаємодії з органами виконавчої та законодавчої влади різних рівнів, бізнесом, користувачами авіатранспортних послуг. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ареф'єва О. В., Полоус О. В. Інтенсифікація управління організаційною культурою підприємства в умовах неоіндустріальної модернізації. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6. Ч. 2. С. 7–15. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-26>
2. Балабанова Л. В., Кривенко А. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга. Донецьк, 2004. 147 с.
3. Барабась Д. О. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі швейної галузі) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Київ, 2003. 18 с.
4. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на

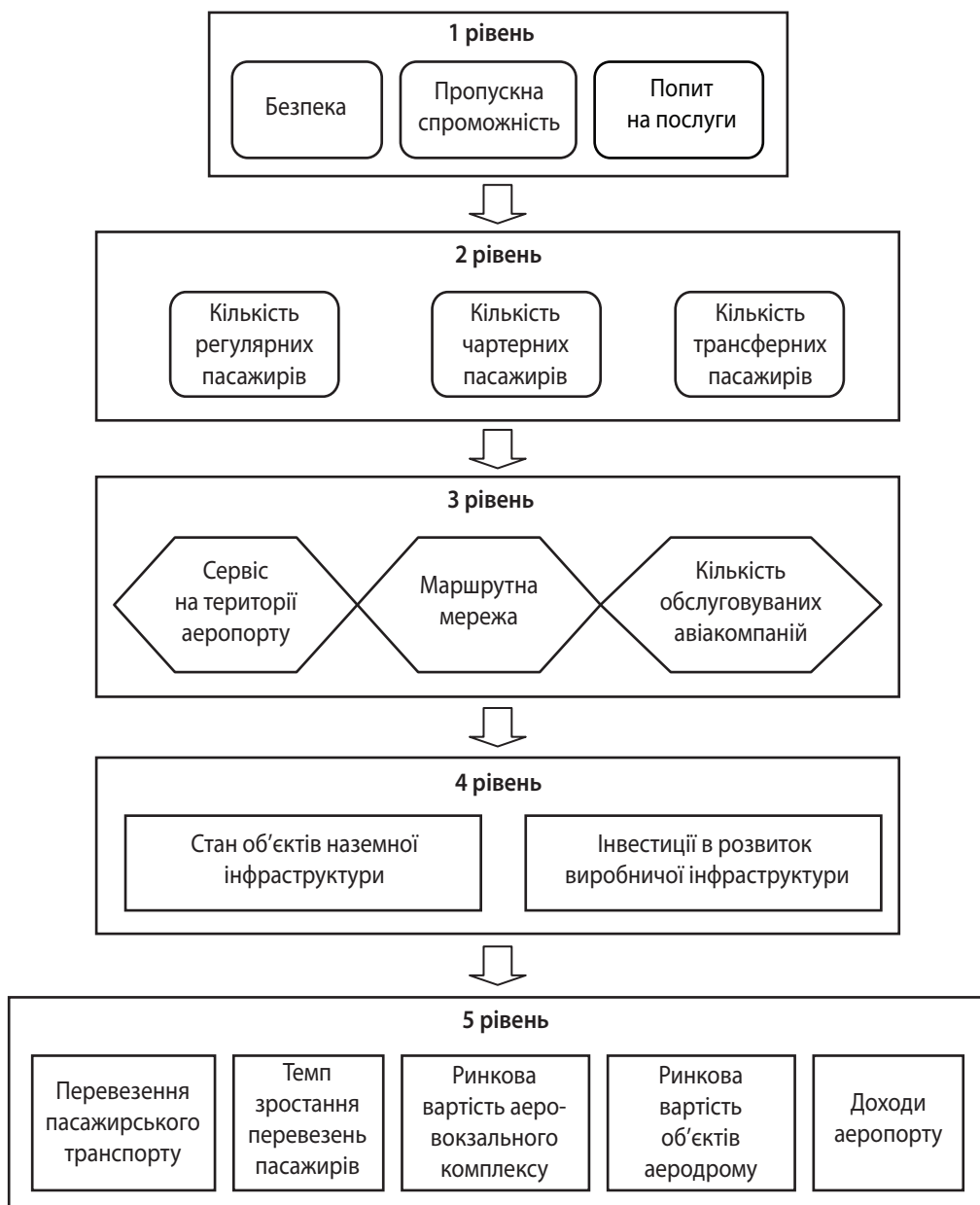


Рис. 2. Рівні ієрархії показників конкурентоспроможності аеропортів

- основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2. С. 6–13. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/No2/6-13.pdf>
- Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : монография. Луганск, 2000. 315 с.
 - Довбуш Р. А., Зозуля А. Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств : підручник. Харків : Основа, 2003. 250 с.
 - Должанський І. З., Лозюк В. М. Диверсифікація товарної пропозиції торгового підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2009. № 4. Т. 2. С. 70–78. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/14041397.pdf>
 - Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. *Проблеми економіки*. 2012. № 4. С. 121–128. URL: http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-4_0-pages-121_128.pdf

- Лепейко Т. І., Баркова К. О. Обґрунтування теоретичних засад зв'язку організаційної культури та стратегії підприємства. *Інтелект XXI*. 2019. № 3. С. 66–73. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/22718/1/Лепейко_Баркова.pdf
- Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 5. С. 100–106. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-5-17>
- Смерічевський С. Ф., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 108–117. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-108-117>
- Цимбаліст О. В. Формування конкурентної стратегії підприємства. *Управління розвитком*. 2013. № 13. С. 108–110.

13. Korytko T., Bryl I., Piletska S., Arefieva O., Arefiev S. Strategy of Innovative Development of an Enterprise on the Basis of Evaluation of Its Intellectual Capital. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2021. № 3. С. 134–137.
DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/134>
14. Kwilinski A., Kuzior A. Cognitive technologies in the management and formation of directions of the priority development of industrial enterprises. *Management Systems in Production Engineering*. 2020. Vol. 28. Iss. 2. P. 133–138.
DOI: <https://doi.org/10.2478/mspe-2020-0020>

REFERENCES

- Arefieva, O. V., and Polous, O. V. "Intensyfikatsiia upravlinnia orhanizatsiinoiu kulturoiu pidpriemstva v umovakh neoindustrialnoi modernizatsii" [Intensification of Organizational Culture Management of the Enterprise in the Conditions of Neoindustrial Modernization]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 2, no. 6 (2019): 7-15.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-26>
- Balabanova, L. V., and Krivenko, A. V. *Upravleniye konkurentosposobnostyu predpriyatii na osnove marketinga* [Management of the Competitiveness of Enterprises Based on Marketing]. Donetsk, 2004.
- Barabas, D. O. "Upravlinnia konkurentnymy perevahamy pidpriemstva (na prykladi shveinoi haluzii)" [Management of Competitive Advantages of the Enterprise (On the Example of the Garment Industry)]: *avto-ref. dys. ... kand. ekon. nauk*: 08.06.01, 2003.
- Beltiukov, Ye. A., and Nekrasova, L. A. "Konkurentna stratehiia pidpriemstva: sutnist ta formuvannia na osnovi otsinky rivnia konkurentosposobnosti" [The Competitive Strategy of the Company: The Nature and Form-Based Assessment of the Level of Competitiveness]. *Ekonomika: realii chasu*, no. 2 (2014): 6-13. <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/No2/6-13.pdf>
- Dolzhanyskiy, I. Z., and Loziuk, V. M. "Dyversyfikatsiia tovarnoi propozyzii torhovoho pidpriemstva" [Diversification of the Commercial Enterprise's Product Offer]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, no. 4, part 2 (2009): 70-78. <https://core.ac.uk/download/pdf/14041397.pdf>
- Dovbush, R. A., and Zozulia, A. L. *Upravlinnia konkurentosposobnostiu pidpriemstv* [Management of the Competitiveness of Enterprises]. Kharkiv: Osnova, 2003.
- Ivanov, Yu. B., and Ivanova, O. Yu. "Stratehiia formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstva v umovakh intensyvnoi konkurentnoi borotby" [The Strategy of Enterprise's Competitive Advantages Formation Under Condition of Intensive Competitive Struggle]. *Problemy ekonomiky*, no. 4 (2012): 121-128. http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-4_0-pages-121_128.pdf
- Korytko, T. et al. "Strategy of Innovative Development of an Enterprise on the Basis of Evaluation of Its Intellectual Capital". *Naukovyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, no. 3 (2021): 134-137.
DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/134>
- Kwilinski, A., and Kuzior, A. "Cognitive technologies in the management and formation of directions of the priority development of industrial enterprises". *Management Systems in Production Engineering*, vol. 28, no. 2 (2020): 133-138.
DOI: <https://doi.org/10.2478/mspe-2020-0020>
- Lepieiko, T. I., and Barkova, K. O. "Obgruntuvannia teoretychnykh zasad zviazku orhanizatsiinoi kultury ta stratehii pidpriemstva" [Justification of Theoretical Basis of Organizational Culture Relation with Enterprise's Strategy]. *Intelekt XXI*, no. 3 (2019): 66-73. http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/22718/1/Лепейко_Баркова.pdf
- Piletska, S. T., and Korytko, T. Yu. "Efektyvnist upravlinnia pidpriemstvom, pidkhody ta metody shchodo yii otsinky" [Effectiveness of Enterprise Management, Approaches and Methods for Its Evaluation]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, no. 5 (2018): 100-106.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-5-17>
- Smerichevskiy, S. F., Arefieva, O. V., and Piletska, S. T. "Formuvannia stratehichnykh rishen pry upravlinni zminy na pidpriemstvi" [Formation of Strategic Decisions in the Management of Changes in the Enterprise]. *Biznes Inform*, no. 6 (2022): 108-117.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-108-117>
- Tsymbalist, O. V. "Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva" [Formation of a Competitive Strategy of the Enterprise]. *Upravlinnia rozvytkom*, no. 13 (2013): 108-110.
- Voronkova, A. E. *Strategicheskoye upravleniye konkurentosposobnym potentsialom predpriyatiya: diagnostika i organizatsiya* [Strategic Management of the Competitive Potential of an Enterprise: Diagnostics and Organization]. Luhansk, 2000.