

**Кравко О. М.**

кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри фінансів, обліку і аудиту,  
Національний авіаційний університет, Київ, Україна  
elena.kravko@gmail.com

УДК 65.014.12:339.138:656.71(045)

**Кліонський О. М.**

кандидат економічних наук,  
директор департаменту технічної політики України,  
державне підприємство поштового  
зв'язку «Укрпошта», Київ, Україна  
klionsky@gmail.com

## Оцінка функціонування аеропортів та управління міжнародним маркетингом аеропортів

**Анотація.** У статті проведено дослідження основних показників вітчизняних аеропортів, що дозволило виявити позитивні зміни, які були реалізовані під час підготовки до Євро-2012. Оновлення аеропортів забезпечило розширення співпраці з авіакомпаніями інших країн, застосування сучасних ІТ-рішень при здійсненні операційної та маркетингової діяльності, впровадження нових технологічних одиниць, підвищення якості послуг, що, в свою чергу, спричинило збільшення пасажиропотоків в аеропортах України. З метою досягнення стратегічних цілей аеропорту та систематизації стратегій маркетингового розвитку аеропортів побудовано матриці ситуативного управління міжнародним маркетингом. **Ключові слова:** ефективність функціонування аеропортів; економічний потенціал аеропортів; маркетингова стратегія розвитку аеропортів; матриця ситуативного управління міжнародним маркетингом.

**Olena Kravko**

PhD (Economics), Lecturer, National Aviation University, Kyiv, Ukraine  
1 Kosmonavta Komarova Ave, Kyiv, 03058, Ukraine

**Oleksandr Klionskyi**

PhD (Economics), Director of Technical Policy Department of Ukraine,  
State Enterprise of Posts «Ukrposhta», Kyiv, Ukraine  
26 Khreschatyk Str., Kyiv, 01001, Ukraine

**Assessment of airports functioning and international marketing management of airports**

**Abstract.** The authors analyse the key indicators of domestic airports that help to reveal the positive changes that were implemented during preparation for Euro 2012. Modernization of airports provides a greater increase of cooperation with other countries, application of modern IT solutions related to the implementation of operational and marketing activities, introduction of new technological items, improvement of the quality of services, which, in its turn, has led to an increase in passenger traffic at airports in Ukraine. A characteristic trend of airports in recent years has become their focus on improving the efficiency of business and their technical and economic potential. In particular, this revenue growth by improving monitoring systems of airports, implementation of advanced technologies, maintenance of cost-conscious management, competent personnel attracting, rational use of modern equipment and other resources necessary for business development. One of the effective solutions for the modern development of the airport complex is its own diagnosis and improvement of the quality and availability of airport services to public and commercial organizations. In order to achieve strategic goals by the airport and systematize marketing strategies of the airports, a matrix of situational management of international marketing has been developed. This will give us an opportunity to determine strategic guidelines relevant to the development of airports.

They make it possible to identify the positions and directions of strategic development of airports, which determine the nature of the management system of international marketing.

**Keywords:** Functioning Effectiveness of Airports; Airport Economic Potential; Marketing Development Strategy of Airports; Matrix of Situational Management of International Marketing

**JEL Classification:** R49; M41; M31

**Кравко Е. М.**

кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры финансов, учета и аудита,  
Национальный авиационный университет, Киев, Украина

**Клионський А.М.**

кандидат экономических наук, директор департамента технической политики Украины,  
государственное предприятие почтовой связи «Укрпочта», Киев, Украина

**Оценка функционирования аэропортов и управление международным маркетингом аэропортов**

**Аннотация.** В статье проведено исследование основных показателей отечественных аэропортов, что позволило выявить положительные изменения, которые были реализованы в ходе подготовки к Евро-2012. Обновление аэропортов обеспечило расширение сотрудничества с авиакомпаниями других стран, применение современных ИТ-решений при осуществлении операционной и маркетинговой деятельности, внедрение новых технологических единиц, повышение качества услуг, что, в свою очередь, привело к увеличению пассажиропотоков в аэропортах Украины. Для достижения стратегических целей аэропорту и систематизации стратегий маркетингового развития аэропортов построено матрицы ситуативного управления международным маркетингом.

**Ключевые слова:** эффективность функционирования аэропортов; экономический потенциал аэропортов; маркетинговая стратегия развития аэропортов; матрица ситуативного управления международным маркетингом.

**1. Постановка проблеми.** Світовий досвід розвитку підприємництва переконує в необхідності постійного моніторингу показників ефективності авіапідприємств як способу підвищення їхньої рентабельності, конкурентоспроможності та продовження життєвого циклу.

Тривале функціонування української економіки в умовах сучасної кризи призводить до суттєвих деформацій як економічної кон'юнктури, так і мотивів поведінки господарських суб'єктів і, як наслідок, спричиняє значне трансформування теорії та практики управління підприємствами. Відтак застосування методів адаптивного управління підприємствами стає особливо актуальною необхідністю.

**2. Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Фундаментальні дослідження розвитку авіапідприємств України були висвітлені в працях вітчизняних науковців, а саме: О. Ареф'євої, О. Ільченко, Г. Астапової, В. Загорулько, В. Коби, К. Калди, В. Матвєєва, М. Новікової, Г. Астапової, С. Подрези, Є. Сича, В. Щелкунова, В. Новак та ін. Аналіз розвитку теорії міжнародного маркетингу відображений в роботах закордонних та вітчизняних науковців, таких як: О. Азарян, Т. Амблер, Г. Амстронг, Х. Анн, Р. Барнет, Р. Вернер, А. Воробйова, И. Герчикова, Дж. Грехем, П. За-в'ялов, Ф. Котлер, Р. Крамер, Н. Куденко, С. Маджаро, А. Мазаракі, А. Полторак, М. Портер, Л. Радебо, П. Ріволі, А. Румянцев, Є. Савельєв, А. Самлі, А. Старостіна, В. Тарасевич, В. Терпетра, Т. Циганкова та ін.

**3. Метою статті** є розробка та обґрунтування на результатах власних досліджень, використовуючи досвід наукових організацій і аналіз показників ефективності діяльності аеропортів, матриці ситуативного управління міжнародним маркетингом.

**4. Основні результати дослідження.** Проведено аналіз діяльності аеропортів за показниками, такими як прибуток від авіаційної діяльності, загальний дохід, загальні витрати, які припадають на 1-го пасажера, дохід від авіаційної діяльності, неавіаційний дохід, прибуток, показник продуктивності праці, доходи на 1-го працюючого та розроблено матрицю ситуативного управління міжнародним маркетингом.

Для оцінки ефективності функціонування аеропортів можна запропонувати такий перелік показників, які в комплексі можуть адекватно відобразити стан економічної діяльності аеропортів:

1. Прибуток від авіаційної діяльності в розрахунку на 1-го пасажера (грн./пас.) є найбільш реальним показником, який характеризує кінцеву діяльність аеропорту [1].

2. Загальний дохід аеропорту в розрахунку на 1-го пасажера (грн./пас.), одержаний від авіаційної та неавіаційної діяльності [1].

3. Загальні витрати, які припадають на 1-го пасажера (грн./пас.), відображають узагальнену аеропортову вартість відправки 1-го пасажера та складаються з витрат на прийом та відправлення повітряних суден, технічне та комерційне обслуговування літаків тощо [1].

4. Дохід від авіаційної діяльності у розрахунку на 1-го пасажера (грн./пас.) є найбільш реальним та строго регламентованим доходом аеропорту [1].

5. Неавіаційний дохід, у розрахунку на 1-го пасажера (грн./пас.) [1].

6. Показник продуктивності праці (пас./сл.) відображає реальні витрати праці працівників аеропорту в розрахунку на кожного відправленого пасажера. Найкращим показником для аеропорту Бориспіль є 2049 пас./сл. Він розраховується як відношення відправлених або перевезених па-

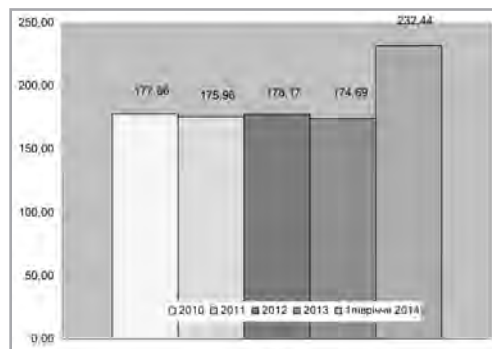


Рис. 1. Загальний дохід у розрахунку на 1-го пасажера в аеропорту ДП МА «Бориспіль»  
Джерело: Розраховано авторами

Таблиця 2

**Розрахунок загальних витрат на 1-го пасажера для ДП МА «Бориспіль» та ДП МА «Львів» станом на 01.10.2014 р. (грн./пас.)**

Аеропорти	Показники	Період
		січень-вересень 2014 року
ДП МА «Бориспіль»	Витрати, тис. грн.	1 444 745
	Пасажиропотік, тис. чол.	5322,1
	Загальний витрати (грн./пас.)	271,46
ДП МА «Львів»	Витрати, тис. грн.	144126
	Пасажиропотік, тис. чол.	469,4
	Загальний витрати (грн./пас.)	307,04

Джерело: Розраховано авторами за даними [2; 3; 4; 6]

Таблиця 3

**Розрахунок доходу від авіаційної діяльності в розрахунку на 1-го пасажера в ДП МА «Бориспіль»**

Аеропорт	Показники	Роки				
		2010	2011	2012	2013	1-ше півріччя 2014
ДП МА «Бориспіль»	Дохід авіа, тис. грн.	961578	1156185	1255063	1092574	571324
	Пасажиропотік, тис. чол.	6700	8047,1	8478	7926,9	3131,1
	Дохід на 1 пасажера (грн./пас.)	143,52	143,68	148,04	137,83	182,47

Джерело: Розраховано авторами за даними [2; 3; 9]

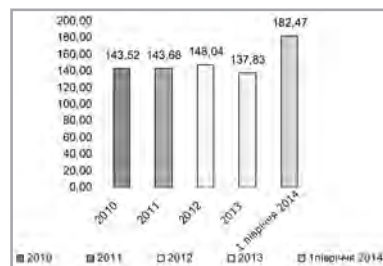


Рис. 2. Дохід від авіаційної діяльності на 1-го пасажера в аеропорту ДП МА «Бориспіль»  
Джерело: Розраховано авторами

сажирів одним співробітником (службовцем) аеропорту [1]. Для розрахунку продуктивності праці ми використали показники загальної кількості перевезених пасажирів аеропортами України та чисельності персоналу в аеропортах табл. 4.

7. Доходи на 1-го працюючого (тис. грн./сл.) є загальними доходами з урахуванням авіаційних та неавіаційних видів доходів [1]. Розрахунок доходів на 1 працюючого в ДП МА «Бориспіль» і ДП МА «Львів» представлено нами в табл. 6–7 та на рис. 5–6.

У сучасних умовах розвитку світової економіки взагалі та окремих країн зокрема під впливом кризових явищ багато підприємств, незалежно від сфери діяльності при участі в міжнародному бізнесі та в національному підприємстві, орієнтуються не на довгострокову перспективу, а на моментальний результат, для чого прагнуть максимізувати поточний прибуток. Проаналі-

Таблиця 1

**Розрахунок загального доходу на 1-го пасажера в ДП МА «Бориспіль»**

Аеропорт	Показники	Роки				
		2010	2011	2012	2013	1-ше півріччя 2014
ДП МА «Бориспіль»	Дохід, тис. грн.	1191691	1416004	1510548	1384761	727784
	Пасажиропотік, тис. чол.	6700	8047,1	8478	7926,9	3131,1
	Загальний дохід (грн./пас.)	177,86	175,96	178,17	174,69	232,44

Джерело: Розраховано авторами за даними [2; 3; 4]

Таблиця 4

**Розрахунок доходу від неавіаційної діяльності, який припадає на одного пасажирів в ДП МА «Бориспіль»**

Аеропорти	Показники	Роки				
		2010	2011	2012	2013	6 міс. 2014
ДП МА «Бориспіль»	Дохід від неавіаційної діяльності, тис. грн.	230112	259819	285448	292187	156460
	Пасажиропотік, тис. чол.	6700	8047,1	8478,1	7926,6	3131,1
	Дохід на 1-го пасажирів (грн. / пас.)	34,35	32,29	33,67	36,86	49,97

Джерело: Розраховано авторами за даними [2; 3]

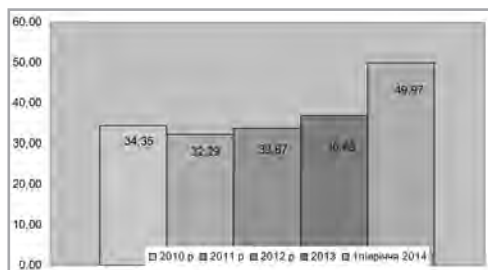


Рис. 3. Дохід від неавіаційної діяльності, який припадає на 1-го пасажирів ДП МА «Бориспіль»

Джерело: Розраховано авторами

Таблиця 5

**Розрахунок продуктивності праці провідних аеропортів України 2012 р.**

Показники	Аеропорти					
	Бориспіль	Донецьк	Львів	Харків	Одеса	Київ
Пасажиропотік, тис. чол.	8478	1000	576	501,4	907,6	861,9
Чисельність персоналу, чол.	5140	954	820	813	1500	1075
Продуктивність праці	1649	1048	702	617	605	802
Місце	1	2	4	5	6	3

Джерело: Розраховано авторами за даними [2; 3; 4; 5; 6; 7; 8]

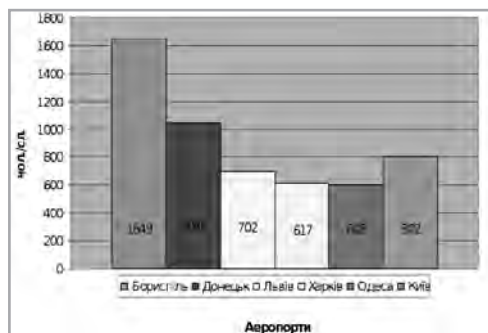


Рис. 4. Продуктивність праці провідних аеропортів України 2012 р.

Джерело: Розраховано авторами

Таблиця 6

**Розрахунок доходів на 1 працюючого (тис. грн./сл.) в ДП МА «Бориспіль»**

Аеропорти	Показники	Роки			
		2011	2012	2013	1-ше півріччя 2014
ДП МА «Бориспіль»	Дохід, тис. грн.	1416004	1510548	1384761	727784
	Чисельність персоналу, чол.	3918	5140	4883	4539
	Дохід на 1-го працівника (грн./сл.)	361,41	293,88	283,59	160,34

Джерело: Розраховано авторами

зувавши основні показники ефективності діяльності аеропортів, можна дійти висновку, що з метою максимізації прибутку даних авіатранспортних підприємств необхідним є управління маркетинговою діяльністю з огляду на цінову політику аеропортів стосовно перевезень та обслуговування [10]. Отже, маркетингова цінова політика повинна враховувати не тільки інтереси керівництва підприємства, але й позицію споживача, яка будується на його відношенні до товару, очікуваного результату та його рівня витрат на споживання.

З цією метою систематизації стратегій маркетингового розвитку аеропортів потрібно побудувати матриці ситуаційного управління міжнародним маркетингом. Запропоновані матриці дозволяють вибрати підходи до управління

Таблиця 7

**Розрахунок доходів на 1-го працюючого (тис. грн./сл.) в ДП МА «Львів»**

Аеропорт	Показники	Період	
		9 міс 2013	9 міс 2014
ДП МА «Львів»	Дохід, тис. грн.	85090	171301
	Чисельність персоналу, чол.	852	845
	Дохід на 1 працівника (грн./сл.)	99,87	202,72

Джерело: Розраховано авторами

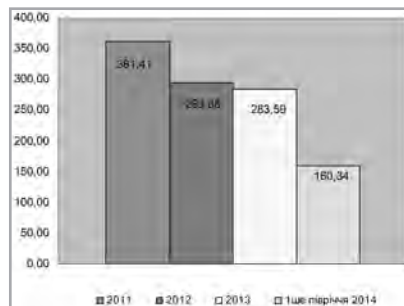


Рис. 5. Доходи на 1-го працюючого ДП МА «Бориспіль»

Джерело: Розраховано авторами

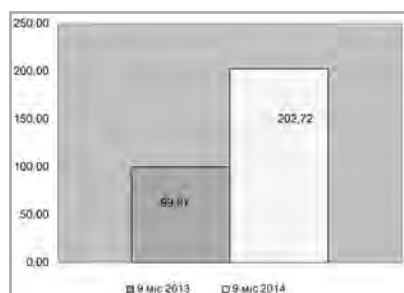


Рис. 6. Доходи, які припадають на 1 працюючого ДП МА «Львів»

Джерело: Розраховано авторами

маркетинговою діяльністю аеропортів при функціонуванні на міжнародному ринку, які відповідають стратегічному положенню аеропорту в міжнародному бізнес-просторі при відповідному характері та напрямі процесу управління маркетингом (табл. 8–9).

Залежно від стану аеропорту, його конкурентної стратегії, етапу життєвого циклу, стратегічної мети та ступеня використання сучасних технологій забезпечення безпеки польотів та відповідного рівня обслуговування пасажирів, які є цільовими споживачами аеропортів, керівництво аеропорту матиме можливість визначити позиції та напрями стратегічного розвитку аеропорту (позиціонувати його в маркетинговому міжнародному просторі), що визначає характер дій щодо управління системою міжнародного маркетингу [10].

Форму маркетингової стратегії та програму маркетингових дій щодо досягнення власних господарських стратегічних цілей визначають в залежності від того, в якому квадраті матриці ситуаційного управління в умовах товарної конкуренції підприємство знаходиться в теперішній час, які ставить перед собою цілі. Це дає можливість оптимізувати напрями функціонування аеропорту відповідно до кожної конкретної ситуації та спрогнозувати напрями стратегічного розвитку шляхом розробки маркетингової програми дій стосовно зміцнення своїх позицій в обраному сегменті міжнародного ринку та покращення свого становища на міжнародному ринку.

У матриці ситуаційного управління міжнародним маркетингом аеропортів вибір стратегій напрямку розвитку передбачає два основні підходи:

- інноваційну орієнтацію, сутність якої полягає в тому, що розвиток продуктової стратегії здійснюється за рахунок



Таблиця 8

Матриця ситуаційного управління міжнародним маркетингом аеропортів в умовах товарної конкуренції		
Безпека польотів		
низька	стратегія вдосконалення основних, допоміжних, обслуговуваних процесів	стратегія вдосконалення існуючих підходів задоволення потреб споживачів
середня	стратегія забезпечення зростання обсягів реалізації	стратегія підвищення якості задоволення потреб споживачів
висока	стратегія вдосконалення обслуговування в напрямку підвищення безпеки при використанні нових технологій	стратегія підвищення конкурентоспроможності шляхом використання принципово нових технологічних рішень
	Інноваційна	Ринкова
		Стратегічна орієнтація

Джерело: Розраховано авторами

Таблиця 9

Матриця ситуаційного управління міжнародним маркетингом аеропортів в умовах цінової конкуренції		
Безпека польотів		
низька	стратегія максимізації прибутку при вдосконаленні процесів за умови забезпечення низьких цін	максимізація прибутку за рахунок низьких цін
середня	удосконалення виробничих процесів при зростанні обсягів реалізації	стратегія вдосконалення обслуговування при управлінні витратами
висока	стратегія вдосконалення обслуговування та підвищення безпеки при використанні нових технологій	стратегія максимізації комплексного задоволення потреб споживачів при максимально можливих цінах
	Інноваційна	Ринкова
		Стратегічна орієнтація

Джерело: Розраховано авторами за даними [11,12]

використання доступних підприємству технологій, можливостями яких визначається рівень обслуговування пасажирів та рівень конкурентоспроможності аеропорту;

- ринкову орієнтацію, сутність якої полягає в концентрації усього потенціалу аеропорту, спрямованого на максимальне задоволення потреб цільових споживачів та максимізацію рівня конкурентоспроможності аеропорту на міжнародному ринку та на цільовому ринку кожної окремої країни, а також оптимальне позиціонування в міжнародному маркетинговому середовищі.

**5. Висновки.** Проведено аналіз діяльності аеропортів як суб'єктів господарської діяльності та суб'єктів діяльності міжнародного маркетингу, виявлено основні напрями і тенденції розвитку та впровадження системи ситуативного управління міжнародним маркетингом. Проведене дослідження виявило необхідність постійного моніторингу розвитку авіатранспортних підприємств та вплив даних показників на позиціонування на ринку міжнародних авіаперевезень, підвищення конкурентоспроможності та зайняття гідної ніші на ринку авіаційного обслуговування.

## Література

1. Гетьман О. О. Економіка підприємства : Навчальний посібник / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 488 с.
2. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Офіційний сайт Державіаслужби України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.avia.gov.ua>
4. Офіційний сайт аеропорту «Бориспіль» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://kbp.aero/\(72\)](http://kbp.aero/(72))
5. Офіційний сайт аеропорту «Жуляни» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.airport.kiev.ua/ru/\(73\)](http://www.airport.kiev.ua/ru/(73))
6. Офіційний сайт аеропорту «Львів» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.lwo.aero/\(75\)](http://www.lwo.aero/(75))
7. Офіційний сайт аеропорту «Одеса» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.airport.odessa.ua/\(74\)](http://www.airport.odessa.ua/(74))
8. Офіційний сайт аеропорту «Харків» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.hrk.aero/?\(76\)](http://www.hrk.aero/?(76))
9. Кrapko O. M. Перспективи розвитку українських аеропортів – «Бориспіль» та «Жуляни» [Текст] / В. А. Балаба, О. М. Кrapko // Розвиток міжнародних економічних відносин на сучасному етапі : збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції, 20–21 грудня 2013 р. : тези доп. – К., 2013. – С. 55–58.
10. Корж М. В. Механізм управління інструментарієм міжнародного маркетингу: теорія і практика : монографія / М. В. Корж. – Краматорськ : ДДМА, 2011. – 336 с.
11. Кліонський О. М. Theoretical aspects of international marketing and using them in the international airport activity [Текст] / О. М. Кліонський // Економіка і підприємництво. – 2013. – № 7 (36).
12. Кліонський О. М. Формування ситуаційної моделі управління цінами в системі міжнародного маркетингу аеропортів [Текст] / О. М. Кліонський // Інвестиції: практика та досвід : наук. журн. – 2013. – № 19. – С. 73–79.

Стаття надійшла до редакції 2.06.2015

## References

1. Getman, O. (2006) *Enterprise Economics*. Kyiv: Center of educational literature (in Ukr.).
2. *The official website of the State Statistics Committee of Ukraine (2015)*. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. *The official website of the State Aviation Administration of Ukraine (2015)*. Retrieved from <http://www.avia.gov.ua>
4. *The official website of Boryspil International Airport (2015)*. Retrieved from [http://kbp.aero/\(72\)](http://kbp.aero/(72))
5. *The official website of Kyiv International Airport Zhuliany (2015)*. Retrieved from [http://www.airport.kiev.ua/ru/\(73\)](http://www.airport.kiev.ua/ru/(73))
6. *The official website of Lviv Danylo Halyskyi International Airport (2015)*. Retrieved from [http://www.lwo.aero/\(75\)](http://www.lwo.aero/(75))
7. *The official website of Odessa International Airport (2015)*. Retrieved from [http://www.airport.odessa.ua/\(74\)](http://www.airport.odessa.ua/(74))
8. *The official website of Kharkiv International Airport (2015)*. Retrieved from [http://www.hrk.aero/\(76\)?A](http://www.hrk.aero/(76)?A)
9. Balaba, V. A., & Krapko, O. M. (2013). Prospects of Ukrainian airport - «Borispol» and «Zhuliany». *Proceedings of the International scientific-practical conference «The development of international economic relations at the present stage»*, 55-58. (in Ukr.).
10. Korzh, M. (2011). *The mechanism of management tools of international marketing: theory and practice*. Kramatorsk: DSEA (in Ukr.).
11. Klionskyi, O. (2013). Theoretical aspects of international marketing and using them in the international airport activity. *Economy and Entrepreneurship (Ekononika i predprinimatelstvo)*, 7(36) (in Russ.).
12. Klionskyi, O. (2013). Formation of situational management model prices in the international marketing of airports. *Investment: practice and experience*, 19, 73-79. (in Ukr.).

Received 2.06.2015

## Різні погляди – одна держава

аналітика, новини, коментарі  
на інформаційно-аналітичному порталі  
Інституту трансформації суспільства

[www.osp-ua.info](http://www.osp-ua.info)