

## References

1. Mykhalchenko, I. (2012). Institutional Provision Features of Global Air Transportation Market. *Paper presented at 7th Int. Symp. «Contemporary Problems of Global Processes in the Economics»* (pp. 157-158). Kyiv, Ukraine (in Ukr.).
2. Mykhalchenko, I. (2012). The Market as Economic Institution. *Paper presented at 7th Int. Symp. «Flight. Contemporary Problems of Science»* (p. 383). Kyiv, Ukraine (in Ukr.).
3. Gerasymov, R. (2008). *Development of the Principles and Norms of International Law on Safeguarding the Civil Aviation*. (Dr. juridical sci. diss., Institute of Legislation of the Parliament of Ukraine). Kyiv, Ukraine (in Ukr.).
4. Gavrilo, J. (2012). *International Law Regulation of Air Space*. (Dr. juridical sci. diss., Institute of Legislation of the Parliament of Ukraine). Kyiv, Ukraine (in Ukr.).
5. *Convention on International Civil Aviation: DOC 7300/9* (2006). (Ninth Edition). Montreal: ICAO.
6. Gerasymov, R. (2007). *Development of International Law State*

7. Kolomoysky Is the Owner of UIA (2012). *Journal of Computer-Mediated Communication*. Retrieved from <http://tyzhden.ua/News/69831> (in Ukr.).
8. White, H., & Abass, A. (2003). *Countermeasures and Forms of International Responsibility*. University Press Oxford.
9. Buergethal, T. (1969). *Law-Making in the International Civil Organization*. University Press Syracuse.
10. United States of America, Federal Aviation Administration «International Aviation Safety Assessments (IASA) Program». *Journal of Computer-Mediated Communication*. Retrieved from [http://www.faa.gov/safety/programs\\_initiatives/oversight/iasa](http://www.faa.gov/safety/programs_initiatives/oversight/iasa)
11. ICAO Universal Safety Oversight Audit Programme (Confidential – Declassified). *Final Audit Report of the Federal Aviation Administration of the United States* (1999). Montreal: ICAO.
12. *An agreement on aviation safety strengthens relations between ICAO and EU* (2008). *Computer-Mediated Communication*. Retrieved from [http://legacy.icao.int/icao/en/nr/2008/pio200806\\_r.pdf](http://legacy.icao.int/icao/en/nr/2008/pio200806_r.pdf) (in Rus.).

Received 12.03.2013

УДК 656.078.8:629.73 (045)

М. В. Гричкочедова

аспірант, кафедра міжнародної економіки,  
Національний авіаційний університет, Київ, Україна  
hrychkoyedova@gmail.com

## ДЕТЕРМІНАНТИ ВПЛИВУ НА ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ АВІАКОМПАНІЇ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

**Анотація.** Проблема формування і реалізації конкурентної стратегії авіаційної компанії складна й багатогранна. У статті досліджено процес формування стратегії конкуренції стосовно українського й міжнародного авіаринків із надання авіапослуг, оскільки більшість цих авіаринків наразі пройшли етап становлення та структуровані, що дозволяє аналізувати ринкову ситуацію і процеси конкуренції. Вибір та оцінка стратегій економічного росту на основі інноваційних факторів повинна базуватися на результатах кластеризації авіакомпанії міжнародного авіаринку за макроекономічними показниками індексу розвитку міжнародного потенціалу авіаційної компанії. Це дає змогу класифікувати авіакомпанії на такі, що мають: високий потенціал інноваційного розвитку; промислово-інноваційний потенціал розвитку; низький або нульовий інноваційний потенціал розвитку. Тому існує потреба у визначенні можливих і пріоритетних напрямів стратегічного розвитку окремої авіакомпанії та авіаринку в цілому.

**Ключові слова:** авіакомпанія, конкуренція, стратегія, кластер, інновація, міжнародний досвід.

М. В. Гричкочедова

аспірант, кафедра міжнародної економіки, Національний авіаційний університет, Київ, Україна

### ДЕТЕРМИНАНТЫ ВЛИЯНИЯ НА ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ АВИАКОМПАНИИ: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ

**Аннотация.** Проблема формирования и реализации конкурентной стратегии авиационной компании сложна и многогранна. В статье исследован процесс формирования стратегии конкуренции в отношении украинского и международного рынков авиауслуг, поскольку большинство авиационных рынков на данный момент прошли этап становления и структурированы, что позволяет анализировать рыночную ситуацию и процессы конкуренции. Выбор и оценка стратегий экономического роста на основе инновационных факторов должны базироваться на результатах кластеризации авиакмпании международного авиарынка по макроэкономическим показателям индекса развития международного потенциала авиационной компании. Это позволяет классифицировать авиакмпании на такие, которые имеют: высокий потенциал инновационного развития; промышленно-инновационный тип развития; низкий или нулевой инновационный потенциал развития. Поэтому есть необходимость определить возможные и приоритетные направления стратегического развития отдельной авиакмпании и авиарынка в целом.

**Ключевые слова:** авиакмпания, конкуренция, стратегия, кластер, инновация.

Maryna Hrychkoyedova

Post-Graduate Student, National Aviation University, Kyiv, Ukraine

### DETERMINANTS OF IMPACT ON STRATEGIC DIRECTIONS OF AIRLINE ENTERPRISE: INTERNATIONAL PRACTICES

**Abstract.** The problem of development and implementation of competitive strategy of aviation company is complex and multifaceted. In the article it is illustrated the process of forming a competitive strategy concerning the Ukrainian and international aviation market for the provision of aviation services, whereas most of the aviation markets were formed and structured, that allows to make analysis of the market situation and the processes of competition. Selection and evaluation of strategies for economic growth, which is based on innovation factors, should be based on the results of clustering international airlines on macroeconomic characteristics of Index of development of the international airline potential. It allows classifying airlines as: high-potential innovative development airlines; industrial-innovative development airlines; airlines with low or absent innovative development potential. It is necessary to determine the possible and foreground directions of the strategic development of a single airline and aviation market in whole.

**Key words:** airline competition; strategy; cluster; innovation.

**JEL Classification:** C52, E20, F01, O11

**Постановка проблеми.** На формування конкурентного середовища та напрямки стратегічного розвитку авіакомпанії на авіаційних ринках впливає безліч різномірних факторів, що залежать від системи взаємозв'язків елементів конкурентного середовища, ступеня й терміну їх впливу і взаємозалежності, інтенсивності та сфери дії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Альтернативні стратегії розвитку компаній необхідно вибудовувати, базуючись на теорії конкурентних переваг з урахуванням змін у механізмах стратегічного управління, що відбуваються у практиці світового господарювання.

На основі праць іноземних учених, серед яких М. Портер (*M. Porter*), Р. Капс (*Robert W. Kaps*), М. Янік (*Milan Janic*), Ж. Радноті (*George Radnoti*), та українських науковців Л. Антонюка, Б. Буркинського, В. Панченка, В. Щелкунова нами вже розпочато розробку власної підходу до формування конкурентної стратегії авіакомпанії [1; 2; 3].

Аналіз методичних підходів вітчизняних і закордонних авторів до створення конкурентних переваг фірми дозволило зробити висновки про наявність у дослідників єдиного підходу, що базується на теорії конкуренції за наявності незначної розбіжності в думках відносно понятійного апарату [4; 5].

Конкурентна перевага фірми як перевага, досягнута завдяки високій компетентності фірми порівняно із компаніями-конкурентами, найчастіше досліджується за сферою діяльності, а також видами відчутних або невідчутних активів, що дають можливість одержати рентабельність вище середньої в певній галузі або сегменті ринку [6; 7; 8].

Проблема формування та реалізації конкурентної стратегії авіаційної компанії складна й багатогранна, більшою мірою вона розглядається в рамках макроекономіки, стратегічного менеджменту і маркетингу. Широке коло питань, пов'язаних із розробкою стратегії конкуренції авіакомпанії, їх дискусійність доповнюється також галузевою специфікою авіаринків, що впливає на вироблення стратегічних рішень.

**Метою статті** є визначення основ формування теоретичних та концептуально-методичних підходів для виділення детермінантів впливу на побудову стратегії конкуренції авіакомпанії на міжнародному авіаринку.

**Основні результати дослідження.** Генезис сутності конкурентоспроможності пов'язаний із розвитком економіки й суспільства, історією становлення обміну, виробництва та розподілу товарів і послуг, рівнем розвитку науково-технічного прогресу. Вивчення етапів розвитку теорії конкуренції дозволяє виділити потреби суспільства в розумінні ролі конкуренції в ринковій економіці, а також процесів, що спонукають компанії до певної поведінки на ринку. Остаточний вибір стратегії конкуренції залежить від цільових настанов компанії та її ресурсних можливостей. Розмежування ресурсів, які формують і нарощують потенціал конкурентоспроможності авіакомпанії, є підставою для виділення базових стратегій, що забезпечують економічний ріст авіакомпанії:

- стратегія «глобальної конкурентоспроможності», яка викликана до життя умовами гіперконкуренції й заснована на інтенсифікації факторів виробництва авіапослуг;
- стратегія «низьких витрат», що спрямована на досягнення більших обсягів виробництва авіапослуг на внутрішніх і зовнішніх авіаринках й оптимізацію використання дешевих ресурсів на різних територіальних авіаринках;
- стратегія «інновацій», яка обумовлена змінною значущістю факторів прискорення економічного росту та базується на можливості використання факторів інноваційного розвитку;
- стратегія «лідерства і якості», що передбачає швидке просування авіапослуг на вигідні ніші світових, національних, міжрегіональних авіаринків.

Вибір та оцінка стратегій розвитку повинні базуватися на виявленні співвідношення наявного потенціалу й рівня його використання на певний момент часу за двома група-

ми факторів і можливих напрямів розвитку тактичного та стратегічного характеру.

Вибір й оцінку стратегій економічного росту на основі інноваційних факторів можна зробити за методикою, що запропонована автором і дає змогу визначити прогностичні співвідношення зміни макроекономічних показників економічного росту міжнародного авіаринку.

Адаптація цієї методики до українських авіапідприємств дозволила розділити їх за критеріями індексу розвитку міжнародного потенціалу (ІРМП) на кластери: авіакомпанії із високим рівнем індексу – вони мають високий потенціал інноваційного розвитку; авіакомпанії із середнім рівнем індексу – їм притаманний потенціал промислово-інноваційного розвитку; авіакомпанії із низьким рівнем індексу – для них характерний низький потенціал інноваційного розвитку (депресивні авіакомпанії).

Можна виділити певні фактори (макроекономічні показники), що справляють вплив на індекс розвитку міжнародного потенціалу авіакомпаній. Оцінка ступеня їх впливу на рівень індексу допоможе визначити вірогідні й пріоритетні напрями стратегічного розвитку окремої авіакомпанії та авіаринку в цілому.

Алгоритм кластеризації авіакомпанії за рівнем індексу розвитку міжнародного потенціалу і визначення рівня її інноваційного потенціалу включає такі етапи:

1. Визначення переліку факторів, що впливають на індекс розвитку міжнародного потенціалу.

Обмежувальним фактором практичного застосування методики є недосконалість зіставлення міжнародної статистичної бази, яка в деяких країнах не тільки не відповідає світовим стандартам, а й значно скорочує простір її використання.

Для проведення кластеризації міжнародного авіаринку за рівнем індексу розвитку міжнародного потенціалу авіакомпанії за авторською методикою доцільно змінити вищенаведений ряд факторів й використати такий їх перелік:

$x_1$  – середньорічні темпи приросту сукупних обсягів надання міжнародних авіапослуг (%);

$x_2$  – питома вага міжнародних авіапослуг у системі національних авіапослуг (%);

$x_3$  – співвідношення між доходами від міжнародних і національних авіапослуг (%);

$x_4$  – частка витрат на міжнародні авіапослуги в сукупних витратах авіакомпанії (%);

$x_5$  – частка витрат на національні авіапослуги авіакомпанії в сукупних витратах авіакомпанії (%).

Позитивне значення всіх факторів і позитивна динаміка їхньої зміни відповідають рівню економічного зростання, підвищенню рівня якості надання авіапослуги, збільшенню фінансової забезпеченості певної авіакомпанії.

Негативні значення фактора свідчать про зниження фінансової забезпеченості авіакомпанії і є індикатором економічного спаду.

2. Оцінка ступеня впливу фактора на величину індексу розвитку міжнародного потенціалу авіакомпанії (множинна й парна кореляція).

3. Визначення пріоритетів класифікації авіакомпанії за кластерами.

Класифікація авіакомпанії за кластерами здійснена нами відповідно до таких правил:

3.1. До авіакомпаній із високим рівнем індексу розвитку міжнародного потенціалу – авіакомпаній із високим потенціалом інноваційного розвитку – віднесено авіакомпанії, у яких  $x_1, x_2, x_3, x_4, x_5$  – позитивні,  $x_1$  – має значення вище за середнє по авіакомпаніях (найбільш високе), серед інших факторів не менш як два мають значення вище за середнє по авіакомпаніях.

3.2. До авіакомпаній із низьким рівнем розвитку індексу розвитку міжнародного потенціалу – авіакомпаній, що формують промислово-інноваційний потенціал, – віднесено авіакомпанії, у яких:  $x_1, x_2, x_3, x_4, x_5$  – позитивні,  $x_1$  – менше середнього значення по авіакомпаніях.

**3.3.** До авіакомпаній депресивного типу – авіакомпаній із відсутнім потенціалом інноваційного розвитку – віднесе-но авіакомпанії зі значеннями  $x_j$ , що мають негативні тем-пи приросту сукупних показників економічної діяльності й перебувають у фазі економічного спаду.

Величина ІРМП по кожній авіакомпанії визначена як середня арифметична всіх факторів.

**Характеристика кластера 1.** Найбільший вплив на рівень індексу розвитку міжнародного потенціалу авіа-компанії, за нашими розрахунками, чинять такі фактори (рис. 1):

- співвідношення між доходами від надання міжнародних і національних авіапослуг (кожен 1% росту значення цьо-го параметра забезпечує збільшення абсолютної вели-чини індексу розвитку міжнародного потенціалу авіа-компанії на 0,37%);
- темпи приросту обсягів наданих авіапослуг (1% збіль-шення зазначеного фактора приводить до збільшення абсолютної величини індексу розвитку міжнародного по-тенціалу авіакомпанії на 0,35%).

Характерний для кластера 1 високий рівень міжнарод-ного потенціалу авіакомпанії дає їй ряд переваг, а саме:

- високий рівень продуктивності праці, що спричинює рост макроекономічних показників;
- високий рівень якості авіапослуги в умовах конкуренції, що сприяє отриманню більшої норми прибутку, технічно-му розвитку і забезпеченню надалі високого рівня зар-робітної плати.

**Характеристика кластера 2.** Компанії цього кластера характеризуються низькими темпами надання авіапослуг. Переважний вплив на ріст індексу розвитку міжнародного потенціалу, за розрахунками, справляють два фактори (рис. 2):

- співвідношення між обсягами надання міжнародних і на-ціональних авіапослуг (кожен 1% росту значення наве-деного критерію має своїм результатом збільшення аб-солютної величини індексу розвитку міжнародного потенціалу авіакомпанії на 0,54%);
- співвідношення кількості авіапослуг між міжнародними авіапослугами і національними авіапослугами (1% росту частки зайнятих в авіакомпанії збільшує абсолютну ве-личину індексу розвитку міжнародного потенціалу авіа-компанії на 0,29%).

Таке збільшення індексу розвитку міжнародного по-тенціалу можливе завдяки впливу певних факторів на ви-бір напряму економічного зростання.

**Характеристика кластера 3.** Кластер 3 характеризує-ться тенденціями нарощення депресивного стану розви-тку авіакомпаній. Тут переважний вплив на ріст ІРМП, за нашою оцінкою, чинить співвідношення між доходами від надання міжнародних і національних авіапослуг (кожен 1% росту значення цього критерію приводить до збільшен-ня абсолютної величини індексу розвитку міжнародного потенціалу на 0,6%) – рис. 3.

Аналізуючи вищевикладене, можна зробити **ВИСНО-ВОК:** вибір та оцінка стратегій економічного росту на ос-нові інноваційних факторів повинні базуватися на резуль-татах кластеризації авіакомпаній міжнародного авіаринку за макроекономічними показниками індексу розвитку міжнародного потенціалу авіаційної компанії. Це дозволяє класифікувати авіакомпанії за потенціалом інноваційного розвитку та виявити визначальні фактори, що впливають на його найповніше використання. Вибір стратегії еко-номічного росту з урахуванням цих факторів зазвичай є оптимальним і сприяє підвищенню конкурентоспромож-ності авіакомпанії як на національному, так і на міжнарод-ному ринку авіапослуг.

**Література**

1. Гричкєєдова М. В. Формування теоретичних та концептуально-мето-дичних підходів до побудови стратегії конкуренції авіакомпанії / М. Гричкєєдова // Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. праць. – Київ, 2012. – № 6 – С. 78–89.  
2. Гричкєєдова М. В. Визначення основних характеристик конкуренто-спроможності українських авіаперевізників у розрізі використання

досвіду провідних авіа-компаній світу / М. Грич-кєєдова // Проблеми системного підходу в еко-номіці : зб. наук. праць. – К., 2012. – Випуск 40. – С. 163–172.

3. Ложачевська О. М. Виз-начення міжнародної кон-курентної стратегії для українських авіакомпаній / О. Ложачевська, М. Гричкєєдова // Стра-тегія розвитку України : наук. журнал. – К., 2012. – № 2. – С. 125–129.

4. Антонюк Л. Л. Міжна-родна конкурентоспро-можність країн: теорія та механізм реалізації : мо-нографія / Л. Л. Анто-нюк. – К. : КНЕУ, 2004. – 275 с.

5. Буркинський Б. В. Еко-номическая оценка кон-курентоспособности / Б.В. Буркинський, А. А. Стре-лец. – К. : НАН України; Інститут проблем рынка і економіко-екологічес-ких исследований, 1999. – 53 с.

6. Панченко В. Н. Механізм відтворення та підвищення віддачі ос-новного капіталу авіапід-приємств : монографія / В. Н. Панченко. – К. : Фенікс, 2002. – 364 с.

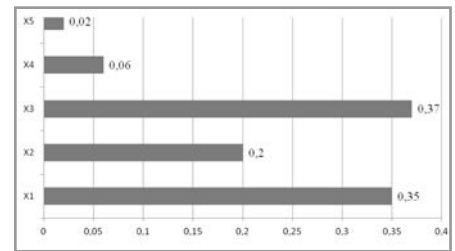
7. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяль-ності конкурентів / М. Портер ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільсь-кий. – К. : Основа, 1998. – 390 с.

8. Щелкунов В. І. Механізм регулювання комер-ційної діяльності авіа-компаній України / В. І. Щелкунов. – К. : Наукова думка, 2006. – 304 с.

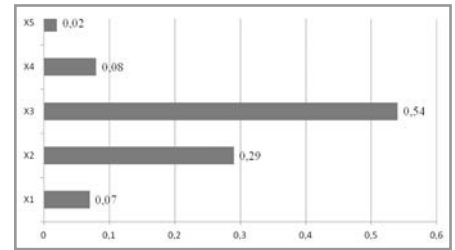
9. Kaps R. W. Air Transport Labor Relations (Southern Illinois University Press Series in Aviation Management) / Robert W. Kaps. – 1st ed. – Southern Illinois University Press, July 22, 1997. – 312 p.

10. Janic M. Air Transport System Analysis and Modeling / Milan Janic. – 1st ed. – CRC Press, 2000. – 318 p.

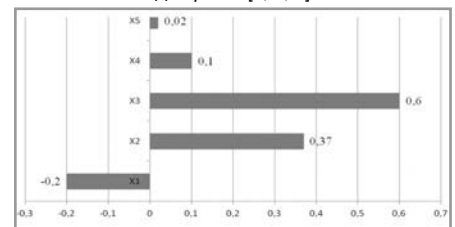
11. Radnoti G. Profit Strategies for Air Transportation / George Radnoti. – Saint Louis : McGraw-Hill, 2002. – 540 p.



**Рис. 1.** Еластичність індексу розвитку міжнародного потенціалу за критеріями у групі авіакомпаній із високим потенціалом інноваційного розвитку  
Джерело: [1; 2; 3]



**Рис. 2.** Еластичність індексу розвитку міжнародного потенціалу за критеріями у групі авіакомпаній, що формують промислово-інноваційний потенціал  
Джерело: [1; 2; 3]



**Рис. 3.** Еластичність індексу розвитку міжнародного потенціалу за критеріями у групі авіакомпаній із відсутнім інноваційним потенціалом (депресивного типу)  
Джерело: [1; 2; 3]

Стаття надійшла до редакції 14.03.2013

**References**

1. Hrychkoyedova, M. (2012). Formation of theoretical and conceptual and methodological approaches to the construction of competitive strategy Airlines. *Formation of Market Relations in Ukraine*, 6, 78-89 (In Ukr.).  
2. Hrychkoyedova, M. (2012). Determination of the main characteristics of competitiveness of the Ukrainian air carriers in terms of the expertise of leading airlines. *Problems of System Approach in Economics*, 40, 163-172 (in Ukr.).  
3. Lozhachevska, H., & Hrychkoyedova, M. (2012). Defining international competitive strategy for Ukrainian airlines. *Development Strategy of Ukraine*, 2, 125-129 (in Ukr.).  
4. Antonyuk, L. (2004). *International competitiveness: Theory and Implementation Mechanism*. Kyiv: KNEU (in Ukr.).  
5. Burkynskyy, B. (1999). *Economic evaluation of competitiveness*. Kyiv: National Academy of Sciences of Ukraine, Institute for Problems of the Market and Economic and Environmentally of Research (in Ukr.).  
6. Panchenko, V. (2002). *The mechanism of reproduction and increase the impact of capital airlines*. Kyiv: Fenix (in Ukr.).  
7. Porter, M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.  
8. Schelkunov, V. (2006). *Mechanism of regulation Commercial activities of airlines of Ukraine*. Kyiv: Naukova dumka (in Ukr.).  
9. Kaps, Robert W. (1997). *Air Transport Labor Relations* (1st ed.). Southern Illinois Exeter, DEV, United Kingdom: University Press.  
10. Janic, M. (2000). *Air Transport System Analysis and Modeling* (Principes edition). Delft, The Netherlands: CRC Press.  
11. Radnoti, G. (2002). *Profit Strategies for Air Transportation*. Saint Louis: McGraw-Hill.

Received 14.03.2013