

УДК 339.137

JEL L93

DOI 10.32782/2786-765X/2023-2-8

Слободяник А.М.кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу,*Національний авіаційний університет*ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6437-0033>**Салькова І.Ю.**кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу,*Національний авіаційний університет*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3344-632X>**Могилевська О.Ю.**доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки, підприємництва, менеджменту,*Київський міжнародний університет*ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8482-7950>

КОНКУРЕНЦІЯ НА МІЖНАРОДНИХ АВІАРИНКАХ: УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЯМИ

Статтю присвячено дослідженню шляхів надбавання конкурентних переваг вітчизняних авіакомпаній та аналізу конкурентних переваг на міжнародних авіаринках з урахуванням їх бізнес-моделей. Авторами, на основі проведеного аналізу ринку авіаційних перевезень було складено матриці SWOT-аналізу для авіакомпаній «Ryanair», «Southwest Airlines» та ПрАТ «МАУ», яка показує слабкі та сильні сторони, можливості та загрози. Доведено, що бізнес-модель Ryanair є свідченням їх інноваційного підходу до висококонкурентної галузі авіаперевезень. Переосмислюючи недорогі авіаперельоти та постійно покращуючи клієнтський досвід, вони не лише зуміли домінувати на європейському ринку, але й розширили свою діяльність у всьому світі. Встановлено, Southwest має виграшну формулу, яка поєднує процес, людей і мету, при цьому особливість цієї авіакомпанії полягає у відповіді на мінливий конкурентний ландшафт регіону, де здійснюється основна діяльність компанії та умінні говорити «ні». Авторські дослідження та аналіз діяльності ПрАТ «МАУ» показав, що підприємство не дивлячись на стійку позицію на ринку, має важливі недоліки, що дуже заважають розвитку підприємства. Водночас проведений аналіз бізнес-моделей Ryanair, Southwest Airlines та ПрАТ «МАУ», показує, що у післявоєнний період та період відновлення вітчизняної авіагалузі, головним вбачається створення конкурентного середовища на ринку авіаційних перевезень в Україні.

Ключові слова: авіагалузь, конкуренція, конкурентоспроможність, Ryanair, ПрАТ «МАУ», Southwest Airlines, бізнес-модель.

Постановка проблеми. Сучасному підприємству необхідно постійно забезпечувати свою конкурентоспроможність. Один із відомих методів створення стійких конкурентних переваг – це впровадження нових знань у економічну діяльність.

На сьогоднішній день світова економіка працює на основі мережевої моделі, що базується на глобальних фінансових, економічних, виробничих та управлінських інститутах. Ця модель передбачає об'єднання в спільні структури різних конфігурацій як національних, так і міжнародних установ. Завдяки постійному вдосконаленню різних елементів інформаційної та інноваційної економіки, а також активному розвитку комунікаційних систем, створюються необхідні передумови для ефективного подолання всіх існуючих глобальних загроз.

Для створення єдиного європейського повітряного простору, що також включає в себе створення крупних міжнародних авіахабів та удосконалення європейського економічного середовища, Україні необхідні постійні дослідження. Ці дослідження повинні бути спрямовані на пошук тенденцій розвитку та розширення діяльності європейської авіаційної системи, обґрунтування засобів збільшення її ефективності та визначення результативності і доцільності цих процесів в галузі авіації.

Метою статті є дослідження шляхів надбавання конкурентних переваг вітчизняних авіакомпаній та аналіз конкурентних переваг на міжнародних авіаринках з урахуванням їх бізнес-моделей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливість та актуальність теми

інноваційного процесу спричинило постійний інтерес науковців до цієї тематики, формування теорії «інноватики» та написанню великої кількості наукових праць іноземних та вітчизняних вчених, зокрема: Дж. Вест, С. Галлагер, В.А. Дергачев, М.І. Дідківський, Н.В. Краснокутська, Ю.О. Лазаренко, Т.В. Майорова, Л.І. Михайлова, Г.В. Осовська, В.В. Стаднік, С.Г. Турчина, Й. Шумпертер, І.Л. Федулова тощо.

Останнім часом актуальність набуває в цій предметній сфері поняття «відкритих інновацій», якій присвячено багато наукових праць іноземних та вітчизняних вчених, як то І.В. Альошина, Дж. Вест, С. Галлагер, О. Гасман, Т. Гросфелд, Е. Енкель, С.С. Кудрявцева, О.В. Маркова, Т. Роланд, Г. Чесброу, А.И. Шинкевич та інші.

Виклад основного матеріалу дослідження. Після того, як сектор авіаперевезень було дерегульовано, авіаперевезення стали якісь товаром, а авіапослуги – товаром, керуваним ринком. Це призвело до зростання популярності пасажирських та вантажних повітряних перевезень завдяки зниженим цінам і збільшенню доходів. Зростаюча конкуренція, спричинена лібералізацією та дерегуляцією сектору повітряного транспорту, змусила авіакомпанії пропонувати споживачам нижчі тарифи.

Хоча загалом еволюція цього сектора принесла значні переваги споживачам, існують побоювання щодо антиконкурентної поведінки. Особливо яскравою є різноманітність і кількість домовленостей про співпрацю між авіакомпаніями, які зазвичай використовуються для зниження витрат і розподілу ризику. Проте, така горизонтальна співпраця може призвести до антиконкурентних наслідків.

Домінуючі авіакомпанії мають стимули зловживати своїм становищем, спричиненим періодом до лібералізації, яке дозволило їм мати привілейоване становище. Це може проявлятися у захопленні ринку, обмеженні входу конкурентів або іншій антиконкурентній поведінці.

Така ситуація може створити нерівні умови гри та завдати шкоди не тільки авіаційному сектору, а й іншим галузям і економіці загалом. Тому дослідження якості обслуговування та задоволеності клієнтів у галузі авіаперевезень вважається надзвичайно важливим, оскільки це може забезпечити конкурентну перевагу для світових авіакомпаній [2].

Основними конкурентними перевагами найкращих світових авіаперевізників можна відзначити такі:

1. Висока якість обслуговування: вчені визначають якість обслуговування через ряд

вимірів, які можуть бути унікальними для кожної галузі. Один з інструментів, що використовується – модель SERVQUAL, яка має п'ять вимірів: відчутність, надійність, чуйність, впевненість та емпатія. Клієнти оцінюють якість обслуговування порівнюючи свої очікування з фактичним результатом.

2. Справедливі ціни: важливим аспектом конкурентоспроможності є справедливість цін. Це оцінка та емоції клієнтів стосовно цінової політики різних продавців. Широкий асортимент цін, запропонований авіакомпаніями, може створювати несправедливість, коли клієнти сприймають більш низьку ціну як справедливу. Однак ціна вважатиметься несправедливою, якщо вона не відповідає очікуванням споживачів.

3. Задоволеність клієнтів: задоволеність клієнтів є важливим показником конкурентоспроможності авіакомпаній. Задоволеність можна оцінювати як післяспоживання досвіду, порівнюючи сприйняту якість з очікуваною, або за допомогою інших показників, таких як задоволення від обслуговування, виконання очікувань та задоволення від досвіду.

4. Довіра: висока довіра клієнтів є важливою при посиленій конкуренції в авіаперевезеннях. Довіра будується під час постійної взаємодії з клієнтами, що впливає на їх довіру до компанії. 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.

На сьогоднішній день існує безліч методів аналізу та оцінки конкурентоспроможності авіакомпаній, які включають широкий спектр факторів та показників, що характеризують різні аспекти їх діяльності [3–9].

Складність застосовуваних методик може варіюватися від простих, які використовуються в умовах обмеженого фінансування та інформації, до складних і високозатратних, які використовуються в масштабних дослідженнях та вимагають високого рівня компетентності від фахівців. Оцінка конкурентоспроможності зазвичай здійснюється за допомогою широкого спектра економічних характеристик підприємства, які порівнюються з середньою галузевою нормою або рівнем підприємства-лідера [10].

Метод SWOT-аналізу є системою оцінки сильних сторін фірми та пов'язаних з ними можливостей для підвищення конкурентоспроможності, а також слабких сторін і пов'язаних з ними загроз. Цей метод є одним з перших етапів стратегічного планування і полягає в зусиллях з трансформації слабкостей у сильні

сторони та перетворенні загроз на можливості з урахуванням обмежених ресурсів.

Авторами була проведена аналіз ринку авіаційних перевезень і складена матриця SWOT-аналізу для авіакомпаній «Ryanair», «Southwest Airlines» та «MAU». Ця матриця відображає сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози для зазначених авіакомпаній.

Авіакомпанія «Ryanair» була заснована родиною Райан у 1984 році і є державним підприємством. Протягом усього свого існування різноманітна структура власності відіграла важливу роль у формуванні стратегії компанії та прийнятті рішень з розширення і розвитку в галузі авіаперевезень.

Місія «Ryanair» полягає в наданні найнижчих цін на авіаперевезення та забезпеченні бездоганного досвіду подорожей для своїх клієнтів. Компанія має за мету досягти цієї мети, пропонуючи інноваційний та ефективний підхід до авіаперельотів, обслуговуючи різноманітних пасажирів та зберігаючи при цьому низькі витрати і пунктуальність.

«Ryanair» спрямована на розширення своєї мережі, забезпечуючи безпеку пасажирів і зосереджуючись на екологічній стійкості. Основна увага компанії зосереджена на наданні доступних, надійних та ефективних послуг авіаперевезення, які відповідають очікуванням клієнтів.

«Ryanair» діє у галузі недорогих авіакомпаній, спрямовуючись на надання доступних і простих авіаперельотів для своїх клієнтів. Компанія використовує онлайн-платформи, такі як веб-сайт та мобільний додаток, для прямих продажів квитків і додаткових послуг, що дозволяє знизити витрати на дистрибуцію та збільшити доступність тарифів.

Основні ресурси «Ryanair» включають парк літаків Boeing 737, що допомагає знижувати витрати та забезпечує ефективність технічного обслуговування. Компанія також має робочу силу, яка складається з пілотів, кабінного екіпажу та наземного персоналу, а також партнерства з аеропортами та виробниками літаків.

За допомогою скорочення витрат та раціонального використання ресурсів, «Ryanair» може запропонувати своїм клієнтам низькі тарифи на авіаперевезення. Основним потоком доходу для компанії є продаж квитків на рейси, а також додаткових послуг під час польоту.

На європейському авіаційному ринку «Ryanair» зустрічає жорстку конкуренцію від компаній, таких як easyJet, Wizz Air, Norwegian Air, Vueling і Flybe. Кожна з цих компаній пропонує свої унікальні підходи та має свої сильні сторони, що вимагає від

«Ryanair» постійного вдосконалення своєї бізнес-стратегії для збереження лідерства у галузі недорогих авіакомпаній.

Щодо Southwest Airlines, це провідний учасник авіаційної галузі, відомий своїми доступними тарифами, винятковою якістю обслуговування клієнтів та унікальною бізнес-моделлю. Проведений нами SWOT-аналіз Southwest Airlines надає критичне розуміння стратегій, діяльності та позиції компанії на ринку, що робить його важливим для зацікавлених сторін, інвесторів і конкурентів.

Southwest Airlines була заснована в 1967 році Гербом Келлехером і Ролліном Кінгом та змінила авіаційний ландшафт завдяки своїй ефективній моделі обслуговування «точка-точка». Компанія постійно ставить акцент на зниженні операційних витрат і забезпеченні відмінного обслуговування клієнтів. Цей підхід привів до сильної лояльності до бренду та стабільної позиції на ринку, чим відрізняється Southwest від інших авіакомпаній галузі.

Постійні зусилля компанії щодо розширення мережі маршрутів, вдосконалення парку літаків та впровадження інноваційних технологій справді відіграли значну роль у її успіху. Однак, Southwest Airlines також стикається з проблемами, такими як гостра конкуренція, коливання цін на паливо та регуляторні проблеми, які можуть вплинути на її зростання та прибутковість.

Приватне акціонерне товариство «MAU» (далі – ПрАТ «MAU», MAU) є компанією, що займається авіаперевезеннями пасажирів та вантажів. Заснована у 1996 році, компанія відома своєю високою якістю, надійністю та забезпеченням безпеки. Поміж основної діяльності в авіаперевезеннях, MAU також надає додаткові послуги, включаючи технічне обслуговування парку літаків, ремонт авіатехніки та оренду обладнання для ремонту літаків.

Починаючи з весни 2021 року, MAU поступово відновлює оригінальну мережу маршрутів та відновлює авіаційне сполучення між регіонами України та численними країнами Європи через хаб у Міжнародному аеропорту «Бориспіль». У 2021 році авіакомпанія успішно здійснила заходи з оптимізації та покращення оперативних показників, мінімізації впливу кризи, викликані пандемією COVID-19, і зміцнення репутації на внутрішньому та міжнародному ринках пасажирських авіаперевезень. Крім того, MAU продовжує впровадження цифрових технологій у своєму сервісному середовищі.

Трансформація та оптимізація операційної діяльності MAU у 2020–2021 роках призвела до стабілізації, навіть у кризовий період,

Таблиця 1

SWOT-аналіз Ryanair

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Головною перевагою компанії «Ryanair» є її ефективна та недорога бізнес-модель, що дозволила зберегти конкурентну перевагу та привернути значну клієнтську базу. Цю перевагу вона досягає завдяки ретельному контролю над витратами та ефективному управлінню. Саме такий підхід допомагає компанії пропонувати найнижчі тарифи у своїй галузі. Крім цього, «Ryanair» має сильний бренд, сучасний парк літаків і широку мережу маршрутів, які охоплюють багато пунктів призначення у всій Європі, що додатково зміцнює її становище на ринку.</p>	<p>Однією із значних недоліків компанії «Ryanair» є негативна репутація її обслуговування клієнтів, яке часто критикують за підхід та ставлення до заявок та скарг клієнтів. Можливо, таке сприйняття було зумовлене постійним прагненням компанії зосереджуватись на скороченні витрат. Додатково, «Ryanair» має значну залежність від європейського ринку, і будь-який економічний спад у цьому регіоні може серйозно вплинути на прибутковість компанії.</p>
Можливості	Загрози
<p>Ryanair має кілька можливостей для подальшого зростання та розширення своєї діяльності. Однією з таких можливостей є розширення своєї мережі та маршрутів, зокрема на ринках, що розвиваються, щоб охопити більше напрямків. Це дозволить компанії розширити свою присутність та залучити нових клієнтів. Іншою перспективною можливістю є диверсифікація послуг та націлення на інші сегменти мандрівників, такі як ділові мандрівники або ринок відпочинку вищого рівня. Це дозволить компанії привернути нові категорії клієнтів та розширити свою базу пасажирів. Технологічні досягнення також можуть стати однією з ключових можливостей для Ryanair. Використання штучного інтелекту та машинного навчання в операційній діяльності може підвищити ефективність процесів і допомогти знизити витрати ще більше, зміцнюючи конкурентну перевагу компанії на ринку авіаперевезень.</p>	<p>Ryanair, так само, як і інші авіакомпанії, знаходиться перед зовнішніми загрозами, які можуть мати серйозні наслідки. Зокрема, продовжуюча пандемія COVID-19 і непостійні обмеження на подорожі суттєво позначились на авіаційній галузі, створивши невизначеність та знизивши попит на авіаперельоти. До інших загроз можна віднести зростання цін на паливо, що може суттєво вплинути на структуру витрат компанії та загрожувати моделі лоукосту Ryanair. Також, посилення конкуренції від інших бюджетних перевізників, а також традиційних авіакомпаній, які пропонують конкурентні ціни, становить серйозну загрозу для компанії. Крім цього, вплив Brexit на правила подорожей між ЄС і Великобританією може створити додаткові проблеми для Ryanair у майбутньому, оскільки ця компанія має значну присутність на ринку Європейського союзу. Всі ці чинники ставлять під загрозу стабільність та успішність авіакомпанії у невизначених економічних умовах.</p>

Джерело: складено авторами на основі проведеного дослідження

Таблиця 2

SWOT-аналіз Southwest Airlines

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Southwest Airlines успішно побудувала сильний бренд, який має велике вплив на клієнтів. Бренд компанії асоціюється з доступними тарифами, високоякісним обслуговуванням та привітним, неформальним ставленням, яке відображається у їхньому слогані «Низькі ціни. Нічого приховувати». Однією з ключових переваг Southwest Airlines є її оперативна ефективність. Вона відрізняється від традиційної «хаб-і-спокій» моделі, оскільки її «точка-точка» модель обслуговування забезпечує швидше виконання операцій та більш ефективне використання літаків. Southwest також використовує лише один тип літаків – Boeing 737. Ця стандартизація допомагає знизити витрати на обслуговування, навчання та запасні частини. Операційна ефективність Southwest також поширюється на її персонал. Співробітники компанії відомі своєю продуктивністю та високою трудовою дисципліною, що призвело до створення однієї з найнижчих структур витрат у галузі. Ця ефективність дозволяє Southwest зберігати свою стратегію низьких тарифів, що є ключовим фактором її конкурентної переваги.</p>	<p>Southwest Airlines домінує на внутрішньому ринку США, але її міжнародна присутність є обмеженою у порівнянні з деякими конкурентами. Компанія головним чином здійснює рейси в межах Сполучених Штатів, з невеликою кількістю міжнародних маршрутів до Мексики, Центральної Америки та Карибського басейну. Відсутність диверсифікації мережі маршрутів може обмежити здатність Southwest використовувати можливості зростання на інших ринках і зробити компанію більш вразливою до змін на ринку США. Як авіакомпанія з великою кількістю працівників, Southwest час від часу стикається з трудовими суперечками та проблемами профспілок. Ці суперечки можуть призвести до збоїв у роботі, збільшення витрат на робочу силу та негативного резонансу для компанії. Важлива підтримка позитивних трудових відносин має вирішальне значення для Southwest, щоб забезпечити безперерйну роботу та підтримку своєї репутації як кращого роботодавця. Авіаційна галузь є висококонкурентною, де численні перевізники змагаються за частку ринку.</p>

(Закінчення таблиці 2)

Сильні сторони	Слабкі сторони
Бізнес-модель Southwest Airlines, яка заснована на лоукост-підході, дозволила компанії залишатися прибутковою протягом понад 40 років, що є великим досягненням в нестабільній галузі авіаперевезень. Фокус на оперативній ефективності, контролі над витратами та стабільних доходах сприяє надійним фінансовим показникам компанії.	Southwest зіткнулася з конкуренцією з боку традиційних перевізників, таких як American Airlines і Delta, а також лоукостерів, таких як Spirit Airlines і Frontier Airlines. Ця жорстка конкуренція може призвести до зниження цін на проїзд, що може вплинути на прибутковість і частку ринку Southwest.
Можливості	Загрози
Незважаючи на сильну присутність у Сполучених Штатах, Southwest Airlines має можливість розширити свою діяльність на міжнародні ринки. Це відкриває нові потоки доходів та дозволяє диверсифікувати географічний портфель компанії, зменшуючи залежність від ринку США. Впровадження передових технологій, таких як аналітика даних, штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання, може підвищити операційну ефективність Southwest Airlines, поліпшити взаємодію з клієнтами та стимулювати зростання доходів. Партнерство з іншими авіакомпаніями може надати Southwest доступ до нових маршрутів і ринків. Крім того, альянси з готелями, компаніями з прокату автомобілів та туристичними радами можуть покращити загальний досвід подорожей для клієнтів. Ця співпраця допоможе Southwest Airlines підвищити цінність для своїх клієнтів, отримати конкурентну перевагу та стимулювати зростання. У висококонкурентній галузі авіаперевезень обслуговування клієнтів і досвід грають ключову роль. Southwest Airlines має можливість інвестувати в покращення обслуговування клієнтів та досвіду під час польотів. Це може включати навчання та розвиток персоналу служби підтримки клієнтів, покращення зручностей під час польоту або використання технологій для спрощення процесів бронювання та реєстрації.	Southwest Airlines піддається впливу економічних спадів і коливань цін на паливо. Під час економічних рецесій попит на авіаперельоти знижується, оскільки як туристи, так і бізнес-пасажери скорочують свої витрати на подорожі. Це може призвести до зменшення доходів і прибутковості Southwest. Пандемія COVID-19 проявила значну загрозу для авіакомпаній, показавши, як кризи в сфері охорони здоров'я можуть негативно вплинути на галузь авіаперевезень. Під час пандемії попит на авіаперевезення різко знизився, що призвело до значних фінансових збитків для авіакомпаній, зокрема Southwest. Хоча галузь поступово відновлюється, майбутні кризи в сфері охорони здоров'я можуть мати аналогічні наслідки. Крім того, кризи громадського здоров'я можуть збільшити операційні витрати через необхідність впровадження додаткових заходів безпеки і гігієни. Наприклад, у зв'язку з пандемією COVID-19 Southwest була змушена інвестувати в поліпшені процедури прибирання та захисне обладнання для своїх співробітників.

Джерело: складено авторами на основі проведеного дослідження

завдяки переходу від мережевої бізнес-моделі до гібридної та суттєвому скороченню видатків. Ці економічні зміни дозволили МАУ продемонструвати один з найнижчих рівнів собівартості перельоту серед міжнародних перевізників за показником Cost Available Seat Kilometer (CASK).

ПрАТ «МАУ» вибрало стратегію концентричної диверсифікації, що включає наступні напрями:

1. Розширення діяльності авіакомпанії через власний Центр навчання і підготовки персоналу, який забезпечує підготовку всіх категорій персоналу за винятком інженерно-технічного складу.

2. Участь у продажу перевезень як агенти.

3. Продаж сувенірів на борту.

4. Туристичне обслуговування.

Крім того, внаслідок повномасштабного вторгнення Росії на територію України, компанія припинила свою роботу в українському повітряному просторі.

Спрямовуючись на забезпечення успішної діяльності в умовах зростаючої конкуренції на ринку авіаційних послуг, МАУ активно розвиває співпрацю з іноземними перевізниками, такими як «Swiss Air», «KLM», «Iberia», «FinnAir», «Kuwait Airways», «Tap Portugal», «Austrian Airlines» та іншими, що надає нові можливості для компанії ПрАТ «МАУ».

З огляду на постійне зростання рівня конкуренції в авіаційній галузі, необхідно шукати нові стратегії диференціації авіапослуг. В останні роки, ефективність роботи авіакомпанії стала залежати від продуктивності в часі. Однак, надання надійних і якісних послуг є головною проблемою, оскільки деякі фактори, що впливають на продуктивність, знаходяться поза контролем авіакомпанії.

Для забезпечення ефективних національних авіаційних перевезень важливо впроваджувати наступні поліпшення:

1. Сприяння залученню працівників до цілей компанії та забезпечення їхнього згоди

Таблиця 3

SWOT-аналіз ПрАТ «МАУ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Компанія має стабільну фінансову позицію та відзначається стійкістю. 2. У підприємства є значна кількість висококваліфікованих фахівців різних спеціалізацій. 3. Місія та стратегія підприємства сформульовані чітко, а також має ясно сформульовані цілі та завдання. 4. Компанія має високий рівень впізнаваності серед споживачів. 5. Вимоги споживачів завжди враховуються своєчасно. 6. Підприємство постійно вдосконалює свою систему управління. 7. Компанія успішно збалансовує ціну та якість своїх продуктів або послуг. 8. Встановлені системи знижок для клієнтів. 9. Компанія має сильний позитивний імідж. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Потребує більшого стимулювання працівників. 2. Недостатня підтримка молодого персоналу. 3. Обмежений бюджет для впровадження заходів щодо покращення іміджу підприємства. 4. Недостатня ефективність діяльності відділу матеріально-технічного забезпечення. 5. Потрібні поліпшення у взаємодії з клієнтами. 6. Відсутність достатньої інформаційної підтримки.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість обслуговування додаткових сегментів споживачів. 2. Перспективи подальшого розширення бізнесу. 3. Вигідний обмінний курс валюти. 4. Зниження кількості підробленої продукції на ринку. 5. Великий попит на послуги компанії. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Податкове навантаження, яке перевищує норму, негативно впливає на підприємницьку активність та сприяє розширенню тіньової економіки. 2. Ринок перенасичений/перезаповнений. 3. Неблагоприятні демографічні зміни, такі як низький рівень народжуваності, висока смертність, низький рівень життя населення і інші фактори. 4. Загальний ріст ринку знижується. 5. Неоптимальна законодавча база. 6. Психологічні особливості споживачів на ринку України. 7. Постійні зміни у бізнес-середовищі. 8. Неусталена економічна ситуація в Україні.

Джерело: складено авторами на основі проведеного дослідження

з баченням організації. Взаємодія з персоналом допомагає утримувати їх орієнтованими на результати та залученими до процесу. Разом з командою необхідно узгоджувати цілі ефективності, що сприятиме оптимальній роботі.

2. Співпраця з партнерами для забезпечення репутації авіакомпанії та забезпечення збалансованих операцій. Важливо, щоб авіакомпанії співпрацювали для оптимізації своїх дій. Наприклад, одна компанія може забезпечувати широкі масштаби рейсів, тоді як інша займається обслуговуванням менших ринків та забезпечує потік пасажирів. Взаємодія допомагає зберігати ефективність.

3. Впровадження новітніх технологій. Застосування цифрових технологій, таких як планшети, смартфони, корпоративні соціальні мережі та хмарні сервіси, сприяє оптимізації бізнес-процесів. Створення цифрового робочого середовища дозволяє зосередитися на проблемах та забезпечує команду необхідними інструментами для швидких та ефективних рішень.

4. Постійне вдосконалення рівня сервісу. Однією з найважливіших переваг є якість обслуговування, за яку пасажир готові платити. Запропонування комфорту під час очікування та польоту, якісного харчування, розваг

та зручного розміщення на борту є ключовими факторами успіху.

5. Оновлення та вдосконалення діяльності з урахуванням останніх тенденцій та змін. Слід активно вивчати та впроваджувати нові технології та підходи, щоб постійно покращувати якість та ефективність авіаперевезень.

Забезпечення оптимальної роботи в авіаційній галузі вимагає стеження за розвитком індустрії та постійного покращення підходів та послуг. При цьому доречно застосовувати маркетингову антикризову політику, особливо в умовах існуючих і потенційних ризиків в господарській діяльності підприємств даної індустрії, що має включати: аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на економічну діяльність підприємств; розробку стратегії просування продукту чи послуги; розробку плану дій, де визначаються конкретні маркетингові заходи з просування продукту чи послуги, які дозволяють реалізовувати обрану стратегію; реалізацію маркетингової антикризової політики і контроль за її результатами [9].

Вищезазначені поліпшення у поєднанні з маркетинговою антикризовою політикою дозволять забезпечувати вітчизняним авіакомпаніям належний рівень

конкурентоспроможності на міжнародних авіаринках та побудову ефективної бізнес-моделі їхньої діяльності в сучасних умовах.

Висновки. Таким чином, бізнес-модель Ryanair є проявом їх інноваційного підходу до конкурентного ринку авіаперевезень. Шляхом переосмислення доступних авіаперельотів та постійного покращення враження клієнтів, вони не тільки здобули лідерство в Європі, а й успішно розширили свій проміжок діяльності по всьому світу.

Водночас, Southwest Airlines вдало використовує конкурентну перевагу за допомогою стратегії «сказати "ні"», що дозволяє зберігати низькі витрати та забезпечувати своїм клієнтам доступні авіаперевезення. Ця компанія успішно комбінує процеси, людей і цілі для досягнення своїх цілей.

Аналіз ПрАТ «МАУ» виявив, що компанія, незважаючи на стійке місце на ринку, має певні важливі недоліки, які обмежують її розвиток, включаючи недостатнє стимулювання працівників, недостатню підтримку молодого персоналу та обмежені фінансові ресурси для покращення іміджу компанії.

Огляд бізнес-моделей Ryanair, Southwest Airlines та ПрАТ «МАУ» показує, що розвиток авіаційної галузі в Україні залежить від створення конкурентного середовища, що спонукає авіакомпанії покращувати сервіс та знижувати ціни на перевезення. Лібералізація повітряного простору може стати одним із варіантів для повернення іноземних авіакомпаній на ринок України.

Щоб досягти ефективної організації національних авіаційних перевезень, необхідно впроваджувати певні удосконалення:

– Забезпечити працівників необхідним знанням і розумінням цілей компанії. Якщо співробітники поділяють цінності авіакомпанії, вони будуть більш мотивовані та зосереджені на досягненні спільних цілей.

– Розвивати співпрацю з партнерами. Важливо підтримувати партнерські стосунки, щоб оптимізувати операції і підвищити ефективність компанії. Спільна робота з іншими авіакомпаніями дозволяє розширити можливості та покращити обслуговування пасажирів.

– Оновлювати технології. Впровадження цифрових технологій допоможе покращити робочі процеси та спростити взаємодію з клієнтами. Використання сучасних інструментів допоможе прискорити процеси прийняття рішень та покращити якість обслуговування.

– Запроваджувати постійні покращення сервісу. Клієнтський досвід є ключовим фактором для успіху авіакомпанії. Запропонування зручного та комфортного середовища під час перельоту, високоякісне харчування та розваги для пасажирів допоможуть зберегти конкурентну перевагу.

Аналіз бізнес-моделей Ryanair, Southwest Airlines та ПрАТ «МАУ» підтверджує, що конкуренція є важливим стимулом для покращення якості та доступності авіаперевезень. Українським авіакомпаніям слід працювати над розширенням міжнародного співробітництва та сприяти поверненню іноземних авіакомпаній на ринок країни. Це дозволить збільшити кількість пропозицій та покращити обслуговування пасажирів, що, у свою чергу, забезпечить стабільний розвиток і зростання авіаційної галузі в Україні.

Бібліографічний список

1. International Air Transport Association. Annual Review 2023. 79th Annual General Meeting and World Air Transport Summit, Istanbul, Türkiye. URL: <https://www.iata.org/contentassets/c81222d96c9a4e0bb4ff6ce0126f0bb/annual-review-2023.pdf>
2. Airline Competition. URL: <https://www.oecd.org/competition/airlinecompetition.htm>
3. DAF/COMP(2014)14. URL: [https://one.oecd.org/document/DAF/COMP\(2014\)14/En/pdf](https://one.oecd.org/document/DAF/COMP(2014)14/En/pdf)
4. Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: [https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/WD\(2014\)77/En/pdf](https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/WD(2014)77/En/pdf)
5. Abuselidze G., Slobodanyk A. Social responsibility of business and government in the conditions of the COVID-19 pandemic. *E3S Web of Conferences*. ISSN 2267-1242. EDP Sciences, Les Ulis. 2020. Vol. 210. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202021015016>
6. Abuselidze G., Slobodanyk A. Overview welfare in Georgia and prospects formation of effective economic and social models. *Сучасні питання економіки і права*. 2018. Вип. 2. С. 69–79.
7. Mohylevskaya O., Romanova L., Slobodyanic A., Mohylevskiy Yu., Shtanko A. Marketing approach to the management by innovative development of the region. *Sustainable economic development of regions: a collective monograph*. Austria, Vienna, 2016. Vol. 10. P. 55–63.
8. Могилевська О., Слободяник А., Данилевська-Жугунісова О. Ключові аспекти ціноутворення як елемент маркетингової політики підприємства. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 2. С. 140–145. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.02.140>
9. Namliiev Y., Kaciccka G. Topical problems of regulating the economic activity of enterprises and developing a system of anticrisis management in market conditions. *New Knowledge Journal of Science*. 2022. Vol. 11. No. 4. P. 5–12. URL: https://science.uard.bg/index.php/newknowledge/article/view/940/pdf_379

References

1. International Air Transport Association. Annual Review 2023. 79th Annual General Meeting and World Air Transport Summit, Istanbul, Türkiye. Available at: <https://www.iata.org/contentassets/c81222d96c9a4e0bb4ff6ced0126f0bb/annual-review-2023.pdf>
2. Airline Competition. Available at: <https://www.oecd.org/competition/airlinecompetition.htm>
3. DAF/COMP(2014)14. Available at: [https://one.oecd.org/document/DAF/COMP\(2014\)14/En/pdf](https://one.oecd.org/document/DAF/COMP(2014)14/En/pdf)
4. Organisation for Economic Co-operation and Development. Available at: [https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/WD\(2014\)77/En/pdf](https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/WD(2014)77/En/pdf)
5. Abuselidze, G., Slobodianyuk, A. (2020) Social responsibility of business and government in the conditions of the COVID-19 pandemic. *E3S Web of Conferences*. ISSN 2267-1242, EDP Sciences, Les Ulis, vol. 210. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202021015016>
6. Abuselidze, G.; Slobodianyuk, A. (2018) Overview welfare in Georgia and prospects formation of effective economic and social models. *Suchasni pytannia ekonomiky i prava*, vol. 2, pp. 69–79.
7. Mohylevskaya, O., Romanova, L., Slobodyanic, A., Mohylevskiy, Yu., Shtanko, A. (2016) Marketing approach to the management by innovative development of the region. *Sustainable economic development of regions: a collective monograph*. Austria, Vienna, vol. 10, pp. 55–63.
8. Mohylevska, O., Slobodyanic, A., Danylevska-Zhugunisova, O. (2022) Kliuchovi aspekty tsinoutvorennia yak element marketynhovoï polityky pidpriemstva. *Ekonomichniy analiz*, vol. 32, no. 2, pp. 140–145. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.02.140>
9. Namliiev Y. & Kacicka G. (2022) Topical problems of regulating the economic activity of enterprises and developing a system of anticrisis management in market conditions. *New Knowledge Journal of Science*, vol. 11, no. 4, pp. 5–12. Available at: https://science.uard.bg/index.php/newknowledge/article/view/940/pdf_379

Стаття надійшла до редакції 23.08.2023

Anna Slobodianyuk

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing,
National Aviation University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6437-0033>

Iryna Salkova

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing,
National Aviation University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3344-632X>

Olga Mohylevska

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of Economics, Entrepreneurship, Management Department,
Kyiv International University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8482-7950>

COMPETITION IN INTERNATIONAL AIRLINE MARKETS: BUSINESS MODEL MANAGEMENT

Objective. The article is devoted to the study of ways of gaining competitive advantages of domestic airlines and the analysis of competitive advantages on international airline markets, taking into account their business models. The authors, based on the analysis of the air transport market, compiled a SWOT matrix – an analysis for the airlines "Ryanair", "Southwest Airlines" and PJSC "UIA", which shows weaknesses and strengths, opportunities and threats. Results. Ryanair's business model has proven to be a testament to their innovative approach to the highly competitive air travel industry. By redefining low-cost air travel and constantly improving the customer experience, they not only managed to dominate the European market, but also expanded their operations worldwide. Southwest has proven to have a winning formula that combines process, people and purpose, with the airline's specialty in responding to the changing competitive landscape of its core business and being able to say no. Practical significance. The author's research and analysis of the activities of PJSC "UIA" showed that the company, despite its strong position on the market, has important shortcomings that greatly hinder the company's development. At the same time, the analysis of the business models of Ryanair, Southwest Airlines and UIA PJSC shows that in the post-war period and the period of recovery of the domestic aviation industry, the main consideration is the creation of a competitive environment in the air transportation market in Ukraine.

Keywords: aviation industry, competition, competitiveness, Ryanair, UIA PJSC, Southwest Airlines, business model.