

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ВИСОЦЬКА Марина Петрівна**



УДК 339.92:005.21:656.7(477)(043.3)

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АВІАТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ  
УКРАЇНИ З УРАХУВАННЯМ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

Спеціальність 08.00.02 – світове господарство і міжнародні економічні  
відносини

**Реферат**  
**дисертації на здобуття наукового ступеня**  
**доктора економічних наук**

**Київ – 2024**

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі міжнародних економічних відносин, бізнесу та туризму Національного авіаційного університету Міністерства освіти і науки України.

**Науковий консультант:** доктор економічних наук, професор  
**КИРИЛЕНКО Оксана Миколаївна**  
Національний авіаційний університет,  
завідувач кафедри менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

**Опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**СІДЕНКО Світлана Володимирівна**,  
Інститут демографії та проблем якості життя  
Національної академії наук України,  
головний науковий співробітник;

доктор економічних наук, професор,  
**ЛОЖАЧЕВСЬКА Олена Михайлівна**,  
Національний транспортний університет,  
завідувач кафедри менеджменту;

доктор економічних наук, професор  
**ІЛЬЄНКО Оксана Вікторівна**,  
ТОВ Вищий Навчальний Заклад  
«Американ Юніверсіті Київ»,  
професор кафедри бізнесу та менеджменту.

Захист відбудеться «20» вересня 2024 року о 14:00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.062.22 в Національному авіаційному університеті Міністерства освіти і науки України за адресою: 03058, м. Київ, проспект Любомира Гузара, 1, корпус 1, ауд. 334.

Із дисертацією можна ознайомитися на офіційному сайті університету <http://asdoc.nau.edu.ua/> та в науково-технічній бібліотеці Національного авіаційного університету за адресою: 03058, м. Київ, пр. Любомира Гузара, 1, корпус 8б, каб. 20.

Реферат розісланий «20» серпня 2024 року.

Учений секретар  
спеціалізованої вченої ради



З.В. Пічкурова

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Сучасний розвиток світового господарства неможливий без авіаційного транспорту, що перетнув національні кордони і став сполучним елементом глобальної економіки, сприяючи міжнародній торгівлі, туризму, бізнесу та гуманітарній діяльності. Саме тому авіатранспортна галузь України має стратегічне значення для національного господарства, налагодження стабільних міжнародних політичних, господарських та соціальних зв'язків. Внаслідок глобальної пандемічної кризи та встановлення режиму воєнного стану розвиток національної авіатранспортної галузі було пригальмовано. Пандемія призвела до різкого падіння трафіку пасажирських перевезень, а воєнний стан спричинив практично повне закриття повітряного простору над країною, що завдало значної шкоди інфраструктурі авіатранспортної галузі. В теперішній час галузь цивільної авіації практично повністю призупинила функціонування.

Для розроблення стратегічних планів повоєнного відновлення країни вже сьогодні необхідно вирішувати проблему подальшого функціонування підприємств авіаційного транспорту, насамперед його системоутворюючих складових – авіакомпаній та аеропортів. Розв'язання проблеми має базуватися на підвищенні конкурентоспроможності національних авіакомпаній на міжнародній арені, забезпеченні ефективності роботи авіаційної інфраструктури та збалансуванні економіки авіатранспорту. Вирішення поставлених завдань потребує глибокого наукового аналізу факторів стратегічного управління розвитком авіатранспортної галузі України та розроблення механізмів управління з урахуванням глобальних викликів.

На сучасному етапі відбувається зміна парадигми економічного розвитку, що особливо відчутно в авіаційній галузі. Підвищення ефективності діяльності авіакомпаній, а в деяких випадках умовою виживання в сучасному конкурентному середовищі стає забезпечення зростання попиту на товари або послуги у поєднанні з мінімізацією витрат. Саме тому досвід діяльності лоукост авіакомпанії є актуальним з позиції перспективного розвитку авіатранспортної галузі України. Важливим чинником успішності є побудова стратегічних інтеграційних зв'язків суб'єктів авіатранспортної галузі, розроблення спільних стратегій функціонування. Дедалі більшої ринкової влади набувають кооперативні тренди й авіатранспортні альянси.

Повоєнне відновлення авіатранспортної галузі України потребує формування нової концепції розвитку, адаптації сучасних підходів в управлінні господарськими процесами до нових вимог, співпраці з іноземними авіакомпаніями, впровадження дієвих механізмів реалізації стратегічно-узгодженої економічної взаємодії всіх суб'єктів авіатранспортної галузі, які надають комплексну авіатранспортну послугу на основі вироблення спільної стратегії розвитку.

Завдання підвищення конкурентоспроможності суб'єктів авіатранспортної галузі потребує активної участі держави. Важливим аспектом трансформації авіатранспортної галузі у довгостроковому періоді має стати використання

монетарних інструментів і механізмів бюджетно-податкової політики.

Вплив глобалізаційних процесів та викликів, пов'язаних з ними, на цивілізаційний розвиток людства, трансформацію міжнародної виробничої інфраструктури світового ринку, у тому числі ринку послуг та його авіаційного сегменту досліджувалися у наукових працях іноземних та вітчизняних учених Ф. Адамса, А.Андерсена, В.Белло, С.Брю, І. Валертайна, Е. Гіденса, Р.Коуза, Ф. Котлера, П.Кругмана, П. Ліндєрта, М.Портера, П. Самуельсона, К.Фрімена, Ж.Чена, О.Білоруса, О. Борзенко, В.Будкіна, І.Бураківського, А. Гальчинського, В. Геєця, І. Журби, Р. Заблоцької, Г. Клімка, М.Корж, А.Кредісова, Д. Лук'яненко, Ю. Макогона, А. Мокія, Є. Панченка, Л. Петкової, О.Плотнікова, А. Румянцева, А.Рибчука, В.Сіденка, Я.Столярчук, О. Рогача, С.Циганова, Т. Циганкової, А Чухна, А.Філіпенка, О.Шниркова, та ін.

Відкритість і глобальність авіатранспортної галузі викликає необхідність постійної адаптації до кон'юнктурних змін. На авіаперевезення суттєво впливають коливання цін на паливо, періодичні кризи, війни, теракти. Дослідники різних країн зосередили свою увагу на аналізі впливу таких процесів на авіатранспортну галузь. Серед них М. Абате, А. Акбарлі, Д. Андреана, М. Борсаті, С. Вандельт, А. Гуаліні, П. Крістідіс, Фен Лу, Д. Мартіні, Е. Ондес, Ф. Порта, Дж. Пурванто, Д. Скотті, Сяоцянь Сунь, Аньмін Чжан, К. Фагеда, Чень Чу, Хенцай Чжан, Цзяїнь Чжан, Лінь Цун та інші.

Дослідженню процесів побудови ефективних економічних бізнес-моделей авіакомпаній присвятили свої праці іноземні та українські вчені, зокрема М. Бузайма, А. Відович, Д.Елефтеріос, А.Завидовська, А.Магдаліна, В. Маєрова, П.Манкузо, Д. Кампісі, Д. Катарелос, Р. Клопхаус, Р. Коста, І. Куфодонтіс, Ф. Фічерт, П. Хордер, М. Шкурат, І. Штіма та багато інших.

Значну увагу дослідженню процесів функціонування авіаційних альянсів, їх впливу на економічну результативність в галузі висвітлювали у своїх працях закордонні дослідники і практики С. Барбот, Д. Браун, Ф. Гейл, С. Маріола, А. Нерха, Дж. Парк, К. Фагеда, М. Хансен, та вітчизняні вчені О.Кириленко, Г. Козаченко, В.Новак, М.Римар та ін.

Іноземними та вітчизняними науковцями приділяється значна увага дослідженню напрямів стратегічного управління розвитком авіатранспортної галузі, її сфер, секторів та підприємств. Серед них: Е. Бейлі, Д. Бугайко, М. Гричкоєдова, Г. Гуріна, О. Ільєнко, Дж. Клетцель, І. Кривов'язюк, Дж.Кук, О. Ложачевська, Дж.Мейер, О.Іваницька, С. Остер, В. Петрик, З. Побережна, О.Полторацька, Л. Романова, О. Саркісова, С. Сіденко, К. Сидоренко, Б. Терри, А.Токар, Ю. Харазішвілі, А. Хосзман, В. Чужиков.

У наукових працях відомих науковців і практиків сформовано концептуальні засади стратегічного розвитку авіаційного транспорту та його складових. Водночас, зважаючи на перманентні глобальні зміни, зростаючу турбулентність середовища, складність і багатоманітність проблем, які потребують вирішення, обґрунтовано необхідним є проведення подальших досліджень, а також поглиблення наукового уявлення щодо застосування інструментів стратегічного управління розвитком авіатранспортної галузі України з урахуванням актуальних і перспективних глобальних викликів,

потреби в концептуальному обґрунтуванні відтворення операційних та інфраструктурних потужностей авіагалузі після закінчення війни.

Отже, розробка методології, інструментарію, форм і методів стратегічного управління розвитком авіатранспортної галузі з урахуванням впливу системоутворюючих детермінант у контексті глобальних трансформацій є актуальною науковою проблемою, необхідність вирішення якої визначило напрямок досліджень дисертаційної роботи, мету і завдання дослідження.

### **Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертаційна робота є складовою наукових досліджень Національного авіаційного університету за темами: «Дослідження експортного потенціалу авіаційного комплексу України» (номер державної реєстрації 0119U103170, 2019-2025рр.), у рамках виконання якої автором визначено механізми розвитку авіаційного комплексу України в умовах глобальної конкуренції; «Організаційно-економічне забезпечення стратегічного розвитку інноваційної інфраструктури в умовах євроінтеграційних процесів» (номер державної реєстрації 0122U201458, 2022-2024рр.), в межах якої автором розроблено концептуальні засади реалізації стратегії розвитку авіатранспортної галузі на засадах інтеграційної взаємодії її суб'єктів, а також запропоновано механізми та інструменти реалізації стратегії галузевого розвитку, зокрема у частині управління якістю, ризик-менеджменту, державного стимулювання, галузевих трансформацій; «Сучасні тенденції розвитку транспортної системи України в умовах поглиблення інтеграційних процесів» (номер державної реєстрації 0113U004932, 2022-2024рр.), у рамках якої автором висвітлювалися питання впливу загальних економічних процесів на розвиток світової цивільної авіації та розвиток авіатранспортної галузі України; «Розвиток теорії та методології інноваційного маркетингу на основі концепції холістичного маркетингу», (номер державної реєстрації 0119U103672, 2019-2021рр.), у рамках якої автором висвітлювалися питання управління економікою в кризових умовах; «Глобальні пріоритети економічного розвитку України» (шифр № 12/15.01.01, 2018-2020рр.) у рамках якої автором висвітлювалися питання впливу глобалізації на виникнення світових криз, антикризові підходи управління макроекономікою, вплив глобальних чинників на авіатранспортну галузь; «Диверсифікація соціально-економічного співробітництва України з Європейським Союзом» (шифр № 48/15.01.01, 2015-2017рр.) у межах якої автором досліджувалися механізми регіонального розвитку на прикладі ЄС, макроекономічні аспекти регулювання економіки, вплив Угоди про спільний авіаційний простір на авіапідприємства України; «Національна економічна стратегія розвитку України в глобальному середовищі» (шифр № 36/15.01.01, 2009-2014рр.), у рамках якої автором висвітлювалися питання стратегічного управління транспортними підприємствами, використання коефіцієнтів еластичності при формуванні вартості транспортних послуг, макро- та мікроекономічні аспекти конкурентоспроможності.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дослідження полягає у науковому узагальненні та обґрунтуванні теоретико-методологічних, методичних і прикладних основ розвитку міжнародної та вітчизняної авіації, розробці

організаційно-економічних інструментів здійснення стратегічного управління авіатранспортною галуззю України у напрямі виваженого врахування глобальних викликів.

Для досягнення визначеної в дисертаційній роботі мети поставлені такі наукові та практичні завдання:

- розвинути теоретичні засади стратегічного управління авіатранспортною галуззю в умовах глобальних викликів;
- поглибити методологічні засади дослідження авіатранспортної галузі як об'єкту стратегічного планування;
- сформувати системний підхід до реалізації потенціалу конкурентоспроможності авіатранспортної галузі України в системі міжнародних зв'язків;
- обґрунтувати концепцію розвитку авіатранспортної галузі із застосуванням синергетичного підходу на основі вертикальної інтеграції;
- розробити організаційно-економічний механізм формування інтегрованої структури для забезпечення взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі;
- удосконалити методичний підхід до дослідження стратегічної взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі в умовах жорсткої конкуренції та турбулентності ринкових процесів;
- розробити методичний інструментарій стратегічного планування діяльності інтегрованої галузевої структури - авіатранспортного альянсу;
- запропонувати методичний підхід до оцінки потенціалу суб'єктів авіатранспортної галузі до реалізації інтеграційної стратегії;
- визначити глобальні тренди розвитку авіатранспортної галузі;
- розробити концепцію інтегрованої системи управління якістю у ланцюгу вартості авіатранспортної галузі;
- сформувати комплекс інструментів ризик-менеджменту у авіатранспортній галузі;
- розвинути механізми державного стимулювання стратегічного розвитку авіатранспортної галузі України в умовах глобальної конкуренції.

**Об'єкт дослідження** – процеси стратегічного управління розвитком авіатранспортної галузі як сфери міжнародного підприємництва та зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням глобальних викликів.

**Предмет дослідження** – напрями, форми та механізми стратегічного управління розвитком авіатранспортної галузі України в умовах національних і глобальних трансформацій.

**Методи дослідження.** Методологічну основу дисертаційної роботи становить комплекс загальнонаукових, міждисциплінарних і спеціальних принципів, методів, прийомів наукового дослідження. Для досягнення поставленої мети та розв'язання завдань дослідження використовувалися такі методи наукового пізнання: діалектичний метод - для дослідження еволюції системи стратегічного управління господарських систем; системний підхід - для визначення складових системи стратегічного управління авіатранспортною галуззю та впливу на них глобальних змін; морфологічний аналіз - для уточнення понятійно-категорійного апарату дослідження; метод системного аналізу - для

виокремлення глобальних трендів та обґрунтування основних стратегічних пріоритетів галузевого розвитку; методи економіко-математичного моделювання - для прогнозування розвитку авіатранспортної галузі та моделювання функціонування структури авіатранспортного альянсу; методи стратегічного менеджменту - для аналізу, оцінювання та обґрунтування альтернатив стратегічного галузевого розвитку, визначення системи заходів державної підтримки; графічний метод - для наочного подання теоретичного і методичного матеріалу дисертації.

*Інформаційну базу дослідження* становили законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні дані Державної служби статистики України, інформаційні матеріали Світового банку, дані міжнародних організацій авіаційного транспорту (ІСАО, ІАТА, АСІ), Державної авіаційної служби України, виробників авіаційної техніки, звітність провідних авіакомпаній та аеропортів, а також дані, отримані особисто автором під час спостережень. При виконанні досліджень використовувалися інформація з відкритих джерел: публікації та аналітична інформація міжнародних і вітчизняних організацій, наукова і довідкова література, наукові публікації, матеріали галузевої періодики.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад та розробленні методичного й практичного інструментарію стратегічного управління розвитком авіатранспортної галузі України з урахуванням глобальних викликів. Найбільш вагомі результати, отримані в процесі дослідження та їх наукова новизна полягають в наступному:

*вперше:*

- обґрунтовано концепцію стратегічного управління розвитком національної авіатранспортної галузі під впливом глобальних викликів і загроз. Зокрема в умовах: післявоєнного відновлення, пандемічної кризи, загострення конкуренції, особливо в ціновому сегменті та з боку іноземних учасників; порушень стійкості та зменшення ресурсного потенціалу суб'єктів авіаційної галузі. Концепція базується на: формуванні єдиної авіатранспортної мережі; застосуванні ефективних бізнес-моделей економічної діяльності основних суб'єктів галузі; реалізації синергетичних переваг при побудові спільних інтеграційних стратегій ключових учасників світового авіаційного ринку;

- запропоновано системні підходи (структурний, функціональний, генетичний, інтегрований) для оцінювання та визначення напрямків оптимальної реалізації потенціалу конкурентоспроможності авіатранспортної галузі України у сфері світогосподарських зв'язків, які спираються на: організацію ефективних внутрішньо- та міжсекторальних взаємодій підприємств і організацій, які організовують та здійснюють авіап перевезення, відносини зі споживачами, з органами державної влади та місцевого самоврядування, стосунки із суб'єктами суміжних і споріднених галузей у рамках утворення стратегічних альянсів на засадах обмінних, кооперативних та інтеграційних відносин, для забезпечення партнерських переваг та додаткового економічного ефекту, підвищення стабільності економічного розвитку і протидії чинникам турбулентності, невизначеності і ризикам бізнес-середовища;

- розроблено організаційно-економічний механізм формування та управління інтегрованим вертикальним об'єднанням у формі авіатранспортного альянсу, який системно охоплює всі аспекти і етапи діяльності бізнес-структур, що входять до його складу, враховує їх потенціал, обмеження, ризики і загрози, а також забезпечує ідентифікацію, комплексне оцінювання і реалізацію пріоритетних напрямків інтеграційної взаємодії (техніко-технологічний; маркетинговий; операційний; організаційно-управлінський; ресурсний), максимізацію створеної споживчої вартості, раціональне використання сукупного потенціалу і бізнес-компетенцій, економічно доцільний розподіл доходів його учасників;

- запропоновано механізми державного стимулювання стратегічного розвитку авіаційної галузі України в умовах глобальної конкуренції, у рамках яких визначено основні вектори державного стимулювання розвитку галузі, обґрунтовано пропозиції щодо складу і змісту заходів державної підтримки через монетарні, фіскальні та організаційні механізми, із акцентуванням на субсидіарний механізм через інтегровану структуру стратегічного альянсу.

*удосконалено:*

- методологічні засади дослідження авіатранспортної галузі як об'єкту стратегічного планування, а саме: визначено комплекс методів та інструментів стратегічного аналізу авіатранспортної галузі у їх логічному взаємозв'язку; уточнено послідовність і зміст етапів стратегічного планування; обґрунтовано переваги та визначено методологічні принципи формування стратегії розвитку авіатранспортної галузі в умовах глобальних змін на засадах управління системними відносинами та інтеграційними взаємодіями її суб'єктів;

- методичний підхід до дослідження стратегічної взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі в умовах глобальних викликів, який ґрунтується на визначенні функціонального розподілу видів діяльності, системному аналізі операційних процесів авіакомпаній та аеропортів, їх організаційно-технологічних зв'язків, що дозволяє врахувати специфічні особливості організаційно-управлінського та інформаційно-комунікативного забезпечення взаємодії суб'єктів галузі;

- інструментарій стратегічного планування діяльності інтегрованого авіатранспортного альянсу, що складається з: методики вибору типу і складу його учасників, яка передбачає визначення ієрархії зв'язків і двоетапний аналіз і оцінювання множини чинників стратегічного розвитку, що дає можливість отримати більш точний результат порівняно з існуючими підходами; економіко-математичної моделі співробітництва учасників альянсу у ланцюгу обслуговування пасажирів, яка дає можливість більш ефективно планувати операційну діяльність з перевезення пасажирів;

- методичний підхід до оцінки потенціалу суб'єктів авіатранспортної галузі до реалізації інтеграційної стратегії, заснований на експертних оцінках, який передбачає формування двовимірної матриці їх позиціонування стосовно успішності реалізації інтеграційної стратегії (оцінка готовності до інтеграції та опору змінам), а також проведення аналізу фінансового стану потенційних учасників об'єднання;



*набули подальшого розвитку:*

- механізм контролінгу ефективності стратегічної взаємодії учасників вертикального об'єднання задля оптимізації витрат і доходів, в якому застосовується триетапна модель визначення попиту на авіаперевезення в межах мережі маршрутів, для якої притаманна багатоваріативність її композиційних складових;

- теоретичні засади стратегічного управління авіатранспортною галуззю, зокрема, сформовано комплекс парадигм, що утворюють концептуальний базис реалізації стратегічного розвитку авіатранспортної галузі в умовах глобалізації, визначено специфіку авіаційного транспорту як сфери міжнародного підприємництва, уточнено зміст міжнародного підприємництва у авіатранспортній галузі, адаптовано мікроекономічний інструментарій аналізу економічної рівноваги для обґрунтування доцільності впровадження фіскальних змін з врахуванням чинника еластичності попиту;

- методичний підхід до формування гібридної бізнес-моделі авіакомпанії на основі конвергенції моделей LCC (Low-cost carrier – бюджетний авіаперевізник) та FSC (Full Service carrier - класичний авіаперевізник повного спектру послуг);

- концептуальні моделі ринку та мережі міжнародних авіатранспортних перевезень, які демонструють вплив дерегуляції ринків, зміни при впровадженні політики «відкритого неба» на рівні попиту, тарифів та обсягів перевезень, що дають можливість узагальнено дослідити множину взаємозв'язків параметрів стратегічного розвитку авіатранспортної галузі;

- концепція формування інтегрованої системи управління якістю у ланцюгу вартості авіатранспортної послуги, а саме: адаптовано складові моделі впровадження системи TQM до специфіки авіатранспортної галузі та визначено алгоритм впровадження системи управління якістю у структурі авіатранспортного альянсу; сформовано систему показників та запропоновано методичний підхід до комплексного оцінювання якості авіатранспортних послуг, що виражає корисність для споживача;

- інструменти ризик-менеджменту у авіатранспортній галузі, зокрема: запропоновано концепцію системи управління ризиком, яка поєднує всі структурні складові стратегічного альянсу та його партнерів; розроблено методичний підхід до оцінювання ефективності системи управління ризиками у структурі авіатранспортного альянсу за фінансовими показниками.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що розроблені підходи, рекомендації та інструменти стратегічного управління розвитком авіатранспортної галузі можуть бути використані регуляторними органами, менеджментом підприємств і організацій при формуванні стратегічних планів та інших програмних документів.

Пропозиції автора щодо активізації інтеграційних процесів з метою нарощування потенціалу стратегічного розвитку галузі в умовах конкурентного міжнародного середовища та глобальних викликів, що базуються на використанні механізмів внутрішньо- та міжсекторальних взаємодій та дозволяють оперувати значним масивом даних та здійснювати ефективне

управління інтегрованою структурою об'єднань підприємств авіатранспортної галузі, використано Державною авіаційною службою України (акт впровадження від 17.05.2024); розробки автора з впровадження організаційно-економічного механізму формування інтегрованого об'єднання, що передбачають спільне створення цінності на засадах взаємоув'язування діяльності учасників, що обумовлено специфікою ланцюга вартості сформованого у авіатранспортній галузі, в якому значну роль відіграють суб'єкти неавіаційної діяльності, зокрема туристичні оператори, мають практичну цінність для ПрАТ «КийАвіа» та дозволять зміцнити позиції підприємства на ринку (довідка №131-1 від 29.03.2024); розроблений автором інструментарій ризик-менеджменту, що враховує специфіку авіатранспортної галузі та виступає основою для прийняття авіапідприємством рішень при визначенні найбільш прийнятної стратегії реагування на ризики, має практичне значення для діяльності ТОВ «ЯнЕір» ЛТД (довідка № 024, від 10.03.2024); розробки автора щодо впровадження механізмів управління якістю авіапослуг, створених на основі концепції інтегрованої системи управління якістю у ланцюзі вартості, що дозволяє здійснювати комплексну оцінку якості авіатранспортних послуг за допомогою сформованої системи показників, проводити порівняльний аналіз та визначати резерви покращення конкурентних позицій, використано у діяльності авіакомпанії «Роза вітрів» (довідка №01-0135 від 23.01.2024); методичний підхід до формування гібридної бізнес-моделі авіакомпанії на основі конвергенції бюджетної та класичної моделей для зростання пасажиропотоків за рахунок зниження витрат та підвищення споживчої цінності авіапослуги, використано у діяльності ТОВ «Біз Ейрлайн» (довідка №10Д-12 від 19.12.2023); методичний підхід до оцінки інтеграційного потенціалу суб'єктів авіатранспортної галузі, що передбачає формування двовимірної матриці їх позиціонування щодо успішності реалізації інтеграційної стратегії (оцінка готовності до інтеграції та опору змінам), використано в діяльності авіакомпанії «ЕЛ АЛ Ізраел Ерлайнз Лімітед» (довідка про впровадження №137-1 від 11.12.2023 ); концептуальна модель розвитку аеропортів України в умовах глобальних трансформацій, яка виступає основою для прийняття рішень щодо форми співробітництва учасників інтеграційного об'єднання, може бути застосована при формуванні гнучкої системи транспортно-логістичного обслуговування ТОВ «Міжнародний аеропорт «Одеса» (акт впровадження від 07.11.2023); розробки автора щодо впровадження механізму лізингового забезпечення функціонування авіаційного підприємства на основі вертикально інтегрованих схем та методичний підхід до розрахунку лізингових витрат та планування оптимального графіку лізингових виплат при оновленні парку ПС прийняті до використання в практичній діяльності Державного підприємства «Антонов» (акт впровадження від 03.10.2019); рекомендації автора щодо розрахунку лізингових витрат з урахуванням механізму реструктуризації парку повітряних суден на основі вертикально інтегрованих схем та планування оптимального графіку лізингових виплат при оновленні парку ПС прийняті до використання в діяльності авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України» (акт впровадження від 02.09.2019).

Запропоновані автором наукові положення та практичні рекомендації отримали практичне застосування у навчальному процесі підготовки, перепідготовки та підвищенні кваліфікації авіаційних фахівців в Інституті ІСАО Національного авіаційного університету при оновленні та актуалізації національного курсу інституту ІСАО НАУ «Системний підхід до управління безпекою авіації для керівників суб'єктів авіаційної діяльності» (довідка № ІСАО-087/1 від 09.04.24);

Основні положення дисертаційного дослідження впроваджено у навчальний процес Національного авіаційного університету і використовуються при викладанні дисциплін: «Мікро- та макроекономічні основи міжнародного бізнесу», «Міжнародний авіаційний бізнес», «Економіка авіаційної галузі», «Менеджмент і маркетинг міжнародних авіаційних перевезень» для студентів освітніх ступенів «Бакалавр» та «Магістр» спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» (довідка №15/63 від 06.02.2024); «Транспортна політика ЄС», «Управління діяльністю аеропортів і авіакомпаній», «Управління бізнес-процесами авіапідприємства», «Міжнародні економічні відносини» для студентів спеціальності «Менеджмент» за ОПП «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Менеджмент аеропортів і авіакомпаній» (акт впровадження від 07.09.2023).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаним, завершеним науковим дослідженням. Наукові результати, положення, висновки та рекомендації, що викладені в дисертаційній роботі та виносяться на захист, були отримані особисто здобувачем і опубліковані у колективних й одноосібних наукових працях. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертаційній роботі використані лише ідеї та положення, які є особистим здобутком дисертанта. В роботах у співавторстві в переліку опублікованих праць зазначено особистий внесок здобувача. Матеріали та висновки кандидатської дисертації здобувача при підготовці докторської дисертації не використовувались.

**Апробація результатів дисертації.** Найбільш важливі теоретико-методологічні положення, методичні та прикладні результати дослідження були апробовані на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях: Міжнародній науково-практичній конференції «Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі» (Київ, 2013, 2017, 2024 рр.); Міжнародній науково-практичній конференції «Соціально-економічні тенденції розвитку сучасної держави» (Черкаси, 2023 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки: світовий досвід та вітчизняні реалії» (Запоріжжя, 2023 р.); Всесвітньому конгресі «AVIATION IN THE XXI-st CENTURY – Safety in aviation and space technology» (Київ, 2018, 2022, 2023 рр.); Міжнародній науково-технічній конференції «AVIA-2023»; Науково-практичній міжнародній конференції «Сучасні проблеми менеджменту» (Київ, 2019, 2020, 2023 рр.); Науково-практичній міжнародній конференції «Публічне управління в 21 сторіччі: проблеми та перспективи розвитку» (м. Харків, 2020 р.); Республіканській науково-практичній конференції «Стабілізаційна економічна

політика в Україні (Київ, 2011р.); IX міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми економіки транспорту» (Дніпропетровськ, 2010 р.).

**Публікації.** За результатами досліджень опубліковано 53 наукові праці, в тому числі 31 стаття у наукових фахових виданнях України, внесених до наукометричних баз даних; 2 статті у закордонних колективних монографіях; 2 статті у зарубіжних виданнях, внесених до наукометричних баз; 4 статті у зарубіжних виданнях, внесених до міжнародних наукометричних баз (Scopus / Web of Science); 14 публікацій тез доповідей у збірниках за матеріалами конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 27,7 ум.-друк. арк., з яких особисто здобувачеві належить 22,4 ум.-друк. арк.

**Структура й обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, додатків, списку використаних літературних джерел. Загальний обсяг роботи – 540 сторінок машинописного тексту. Дисертація містить 39 таблиць та 57 рисунків, 14 додатків – на 48 сторінках, список використаних джерел з 483 найменувань – на 51 сторінці. Обсяг основного тексту дисертації становить 424 сторінки.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

**У вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертації, визначена мета, завдання, предмет і об'єкт дослідження, дано опис використаних методів дослідження, сформульовано положення наукової новизни й висвітлено практичне значення отриманих результатів.

**У першому розділі** «Теоретико-методологічні основи дослідження стратегічного управління розвитком авіатранспортної галузі в умовах глобальних викликів» проаналізовано концептуальні засади дослідження розвитку авіаційної галузі у контексті глобалізації, обґрунтована роль і значення авіатранспортної галузі як базового елементу національного господарства та системи міжнародних економічних відносин, досліджено методологію стратегічного аналізу і діагностики авіатранспортної галузі у контексті глобальних трансформацій, виявлено сутність та сформульовано методологічні принципи формування стратегії розвитку авіатранспортної галузі, запропоновано інструментарій управління стійкими системними взаємодіями в парадигмі стратегування розвитку авіатранспортної галузі та взаємодії її суб'єктів.

Розглянуто роль і значення авіатранспортної галузі у сучасному глобальному суспільстві як у загальноцивілізаційному аспекті, так і у соціально-економічному вимірі. Виокремлено комплекс парадигм, що формують концептуальний базис дослідження стратегічного розвитку авіаційної галузі в умовах глобалізації, до якого включено: концепцію техногенного суспільства; концепцію інтелектуальної культури; концепцію глобального інформаційного суспільства; теорію глобалізації та мережевого суспільства; концепцію розвитку ринкової економіки як цілісної системи; аксіологічний підхід.

Доведено, що авіаційний транспорт є невід'ємною складовою глобальної політичної та економічної систем як базових елементів глобалізованого

суспільства, запити і потреби яких визначають вектори розвитку мережі авіаційного сполучення, авіаційних технологій та техніки, управлінських моделей в системі світогосподарських зв'язків. Взаємозв'язок авіаційного транспорту та сфери інформаційних технологій забезпечує формування глобального соціально-інформаційного простору. Сформована за участю авіаційного транспорту глобальна гібридна інформаційно-комунікаційна транспортна система є продуктом і, одночасно, каталізатором процесів міжнародної інтеграції, створення та розповсюдження інновацій, генерації та поширення знань, розвитку нової культури. Авіаційний транспорт сприяє утворенню глобальної технологічної системи, що тісно пов'язана із глобальними політичною, соціальною, інформаційно-комунікативною та економічною системами, формує їх інфраструктуру.

Визначено систему функцій авіаційного транспорту в сучасному глобальному середовищі. Головною функцією виділено об'єднання існуючих локальних спільнот (соціальних, наукових, культурних, бізнесових та ін.) шляхом забезпечення їх швидкого переміщення між різними географічними локаціями з діловою, соціокультурною або туристичною метою. Функціями другого порядку є: швидке транспортне забезпечення міграційних процесів робочої сили, академічного і культурного обміну; прискорення процесів міжнародної торгівлі; створення зручних каналів бізнес-комунікації; розвиток нових компетентностей; формування сприятливого іміджу країн та територій; сприяння розвитку науково-технічного прогресу; розвиток систем забезпечення безпеки та контролю.

Обґрунтовано роль і значення авіаційної галузі як базового елемента національного господарства та системи міжнародних економічних відносин. Показано, що соціально-економічний розвиток держави та стан національної (у тому числі – економічної) безпеки багато в чому залежить від розвитку авіаційного транспорту як однієї з основних підсистем національного господарства, що зв'язує й інтегрує різні території країни, а також забезпечує її зовнішні зв'язки. Для розвитку авіатранспортної галузі необхідним є формування і реалізація комплексної стратегічної державної політики як у сфері розвитку авіаційного транспорту та його обслуговуючої інфраструктури, так і у сфері відродження авіабудування, в тому числі входження у сформовані ланцюги створення вартості у цій галузі.

Визначено системні ознаки та склад авіатранспортної галузі як транспортно-логістичної системи макрорівня, сформованої з множини елементів (аеропортів, авіаційних та обслуговуючих компаній), між якими встановлюються певні відносини та налагоджуються функціональні зв'язки. У рамках системного підходу визначено комплекс методів та інструментів стратегічного аналізу авіатранспортної галузі у їх логічному взаємозв'язку.

Поглиблено методологічні засади дослідження авіатранспортної галузі як об'єкту стратегічного планування. Обґрунтована доцільність виокремлення у його рамках етапу стратегічної діагностики (дослідження стартових позицій і наявних трендів розвитку), що передуює стратегічному аналізу (дослідження авіаційної галузі як об'єкта стратегічного розвитку з погляду визначення та

формування перспективних напрямків та механізмів їх реалізації) (рис. 1).

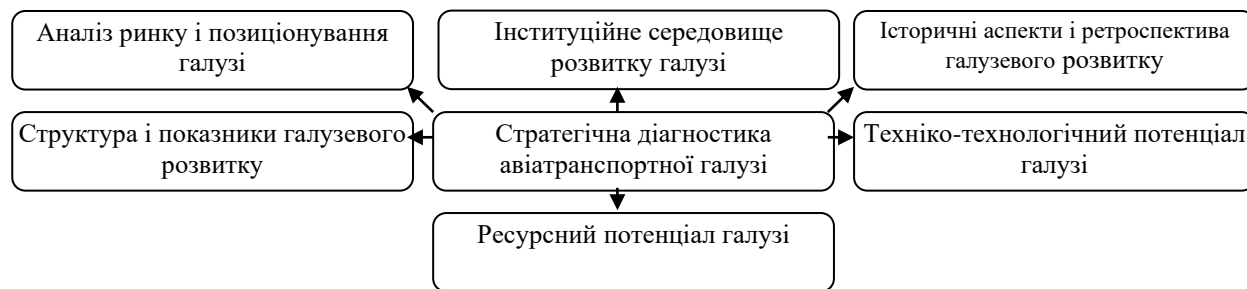


Рис. 1. Складові стратегічної діагностики авіатранспортної галузі

Пропонований підхід забезпечує систематизацію процесу збирання, оброблення і аналізу інформації при формуванні і реалізації стратегії авіатранспортної галузі, підвищує рівень обґрунтованості стратегічних рішень в умовах глобальних трансформацій, їх перенесення на національний та регіональний рівні, враховує чинники ризику, становлення нових векторів і тенденцій на глобальному рівні, виникнення нових умов і факторів стратегічного розвитку галузі.

Запропоновано підхід до дослідження стратегічної взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі в умовах глобальних викликів (рис. 2). Перевагою пропонованого підходу є оцінювання слабких і сильних сторін взаємодії суб'єктів із врахуванням можливостей налагодження їх певних форм і умов обміну ресурсами.



Рис. 2. Логічна схема дослідження стратегічної взаємодії авіакомпаній та аеропортів в умовах глобалізації

Метою формування стратегічної взаємодії суб'єктів авіаційної галузі в умовах глобалізації є нагромадження та використання їх сукупного та часткового виробничо-комерційного, ресурсного та інформаційно-комунікативного потенціалу, а також протидія викликам сьогодення та майбутнього.

У рамках формування засад управління стратегічними взаємодіями суб'єктів авіатранспортної галузі визначено і деталізовано систему виконуваних ними операційних процесів (комерційних, технологічних та ін.) Визначення функціонального розподілу основних видів діяльності та відповідальності суб'єктів авіаційної галузі дає можливість ідентифікувати їх специфіку, обрати модель взаємодії та оптимізувати технологічні і організаційні системні зв'язки у рамках стратегії відносин. Визначено критерії та обмеження вибору виконавців операцій у рамках стратегічної взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі.

У другому розділі *«Системний аналіз функціонування авіаційної галузі: національний та міжнародний аспекти»* досліджено світовий досвід та етапи розвитку авіатранспортної галузі у провідних країнах світу, виявлено глобальні тренди стратегічного розвитку авіатранспортної галузі, ідентифіковано проблеми та обґрунтовано перспективи та бар'єри стратегічного розвитку авіаційної галузі України, запропоновані підходи до визначення місця і ролі авіаційної галузі у розвитку глобальної сфери транспортних послуг.

Дослідження показало, що у процесі розвитку авіатранспортної галузі викристалізувалися її основні характеристики, які слід брати до уваги при формуванні стратегій галузевого розвитку в умовах глобальних змін: авіаперевезення є комплексною, похідною послугою; висока цінова конкуренція зумовлена низькою диференціацією авіаційних послуг та низькими граничними витратами; жорсткий контроль безпеки польотів; різнопідпорядкованість аспектів надання авіатранспортної послуги; постачання і споживання послуги авіаційного перевезення відбувається одночасно; складність контролю над більшістю витрат на авіаційні перевезення; невисокі інвестиційно-фінансові бар'єри для входу нових гравців на ринок. Вказані особливості зумовлюють неоднозначні фінансові результати діяльності авіакомпаній та необхідність державної підтримки.

Доведено, що ефективне функціонування авіатранспортної галузі сприяє економічному розвитку, стимулює торгівлю, забезпечує швидкий фізичний зв'язок, підвищує економічну активність. Розвиток авіаперевезень впливає на динаміку макроекономічних показників. За даними Міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA), на частку авіатранспортної галузі припадає близько 8% світового ВВП (2,7 трлн. дол. США). Авіаційний транспорт відіграє значну роль у міжнародній торгівлі, забезпечуючи перевезення близько 35% товарів (у грошовому вимірі). Соціальне значення глобальної авіатранспортної індустрії визначається сформованими нею 65,5 млн. робочих місць.

Визначено, що крім прямого економічного внеску, розвиток авіації здійснює мультиплікативний та синергетичний впливи, які, в свою чергу, залежать від рівня та глибини розвитку всього авіаційного комплексу в країні.

За розрахунками Міжнародної організації цивільної авіації (ІКАО) визначено, що кожні 100 дол. США, витрачені на повітряний транспорт, приносять в підсумку вигоду для економіки на 325 дол. США (мультиплікатор 3,25). А кожні 100 додаткових робочих місць в цивільній авіації призводять до появи в різних секторах економіки 610 нових робочих місць по більш широкій номенклатурі професій (мультиплікатор 6,1).

Проведений аналіз дозволяє зробити висновки, що стрімкий розвиток авіатранспортної галузі, що спостерігався багато років, різко уповільнився, причиною чого стали COVID-19 та інші глобальні виклики останніх десятиріч. Довгострокові тренди розвитку цивільної авіації стали менш сприятливими. Визначено, що загальна реакція авіакомпаній на різке зниження попиту внаслідок пандемії полягала в скороченні рейсів та зниженні цін. Найбільшого спаду внаслідок пандемії зазнали пасажиропотоки, тому темпи відновлення є високими майже по всіх напрямках. Темпи зростання РПК (revenue passenger-kilometers - оплачені пасажиро-кілометри) по внутрішніх авіаперевезеннях після пандемії перевищують швидкість відновлення міжнародного трафіку.

Дослідження глобальних трендів стратегічного розвитку авіатранспортної галузі показало, що в теперішній час галузь перебуває на етапі швидкого відновлення після кількарічної зупинки, спричиненої пандемічною кризою. У подальшому очікується уповільнення динаміки, оскільки глобальний трафік досягне допандемічного рівня, завершивши етап відновлення галузі (Рис. 3).

Зроблений прогноз глобального пасажиропотоку показує, що темпи зростання у період з 2024 р. не дозволять авіатранспортній галузі, без значних стимулів та радикальних змін, досягти «допандемічних» прогнозних рівнів ні на середньостроковому горизонті прогнозування (до 2028 р.), ні на довгостроковому горизонті прогнозування (до 2038 р.). Навіть за оптимістичними сценаріями, після «ями» 2020-2023 рр., прогнозовані темпи зростання не дозволять галузі повернутися до «допандемічного рівня».

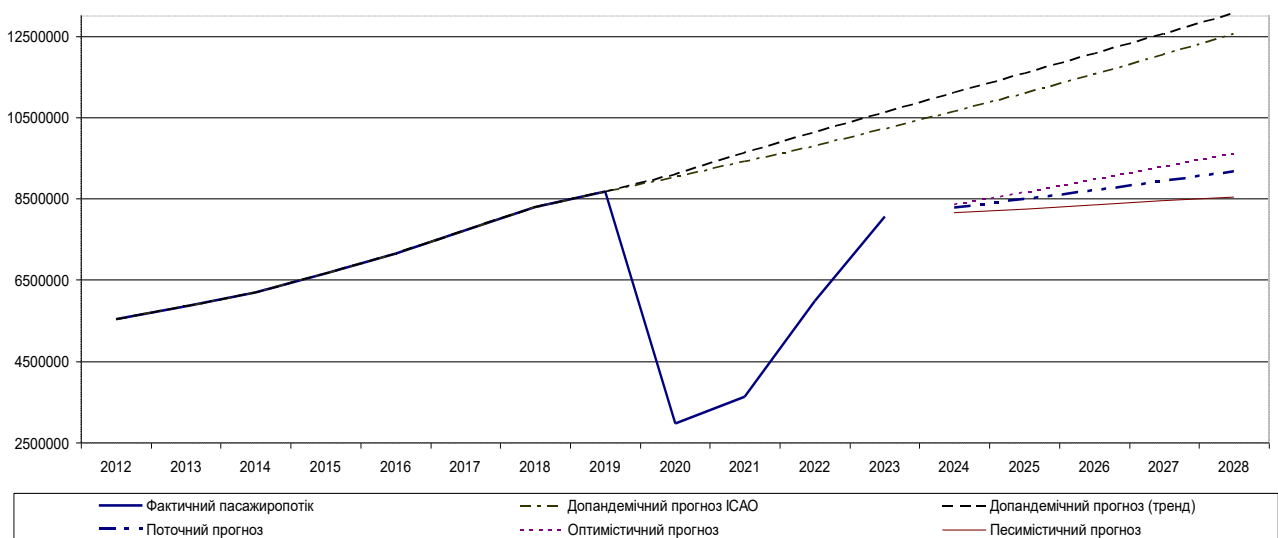


Рис. 3. Прогнозування обсягу глобального пасажиропотоку, млн. пасажиро-км.

Дослідження показують, що ступінь впливу карантину в регіональному розрізі відрізнявся залежно від бізнес-моделей авіакомпаній. Авіаперевезення



бюджетних авіакомпаній скоротилися менше ніж у FSC у всіх макрорегіонах, за винятком Центрально-Східної Азії, Східної Європи та Океанії. Зменшення було значно нижче у Західній Європі, Латинській Америці, на Близькому Сході та в Північній Америці. Аналіз впливу пандемії на частоту польотів показує, що в деяких регіонах у бюджетних авіакомпаній скорочення частоти рейсів суттєвіше, ніж у FSC, тоді як у Південно-Східній Азії, Західній Європі, Латинській Америці та на Близькому Сході нижче, ніж у FSC.

На відміну від пасажирських авіаперевезень, під час пандемічної кризи значно підвищився світовий попит на вантажні перевезення авіаційним транспортом, пік якого прийшовся на 2021 р. У наступні 2022 та 2023 рр. глобальні обсяги вантажних перевезень значно скоротилися через несприятливі макроекономічні процеси, загальне сповільнення темпів зростання світової торгівлі та глобального економічного зростання, війни в Україні та на Близькому Сході, високу інфляцію та зростання світових цін на нафту. Загальною тенденцією розвитку вантажних авіаперевезень у останні роки стало зростання перевезень вантажів у вантажних відсіках пасажирських суден (відбулося подвоєння показника пропускної спроможності за період 2021-2023 рр.)

Пандемічна криза внесла значні корективи у пасажиропотік через аеропорти світу, який у 2023 р. становив близько 8,6 млрд. пасажирів. Це 94,2% від обсягу 2019 р. та на 18% менше прогнозованого ACI (Airports Council International) рівня. У 2024 році очікується відновлення обсягу світового пасажиропотоку до відмітки 9,4 млрд. пасажирів (що на 2,5% вище за рівень 2019 р.), а втрати пасажиропотоку від наслідків пандемічної кризи у 2024 р. складуть 13,9%.

Прибутковість галузі залишатиметься нестабільною, авіаперевізники працюватимуть в умовах ризику та невизначеності, спричинених економічними та геополітичними чинниками, проблемами в ланцюжку поставок, регуляторними витратами та кліматичними факторами.

Доведено, що діяльність авіаційного транспорту відіграє значну роль у соціально-економічному розвитку України, налагодженні стійких міжнародних політичних, господарських та соціальних зв'язків. Динаміка міжнародних та внутрішніх авіаперевезень змінювалася під впливом політичних подій та кризових явищ. У 2014 та 2015 роках в Україні внутрішні авіаперевезення були нижче на 47% та 48%, міжнародні - на 16% та 18% порівняно з 2013 роком, а з 2015 по 2019 рік зафіксовано зростання на 85% внутрішніх та у 2,2 рази міжнародних авіаперевезень. Поступовий розвиток авіатранспортної галузі після негативного впливу глобальної економічної кризи та політичних подій було перервано пандемією коронавірусу, що спричинила різке падіння обсягу авіаційних перевезень. Дослідження показало швидке відновлення авіаперевезень у 2021 р.

Протягом 2021 р. авіаперевезення пасажирів та вантажу здійснювали 28 українських авіакомпаній, з них пасажирські авіаперевезення - 16 авіакомпаній, у тому числі 9 авіакомпаній - міжнародні авіаперевезення у 42 країни світу. Майже 93% від загальної кількості пасажирів, перевезених українськими перевізниками, виконували чотири провідні авіакомпанії: «Міжнародні авіалінії

України», «Скайап», «Азур Ейр Україна» та «Роза вітрів». З початком повномасштабної війни галузь цивільної авіації перебуває у стані практично повного припинення діяльності. Аеропорти, Державна авіаційна служба України, Державне підприємство обслуговування повітряного руху України (ДП «УкрАероРух») та інші організації галузі перебувають у стані часткового або повного простою, все більше втрачаючи конкурентні можливості відновлення та кадровий потенціал. Українські авіакомпанії в дефолті, літаки втратили льотну придатність.

Ще до закриття повітряного простору для цивільної авіації відбувалося загострення конкуренції на ринку міжнародних авіаперевезень України між вітчизняними та іноземними авіаперевізниками, активна експансія європейських авіакомпаній на український ринок. На регулярних рейсах за кількістю перевезених пасажирів лідерську позицію займали іноземні авіакомпанії.

Динаміка вантажних перевезень мала відмінності від пасажирських. Пандемічна криза несуттєво вплинула на обсяги вантажних авіаційних перевезень порівняно з пасажирськими. Ще з 2018 року спостерігалось скорочення обсягів вантажоперевезень - загальний процент зниження з 2018 до 2021 року становив 17,45%, у 2020 році обсяги вантажних авіаперевезень були лише на 6,6% менше ніж у 2019. Пасажирські авіаперевезення у 2020 році порівняно з 2019 роком скоротилися на 68,7%.

Аналіз загальних тенденцій на національному ринку авіаперевезень дозволяє зробити висновки про те, що відбувалося поступове витіснення українських авіакомпаній іноземними конкурентами. Між українськими та іноземними авіаперевізниками посилювалася як цінова конкуренція (на рівні тарифів), так і нецінова (склад послуг, зручність маршрутів, якість обслуговування та ін.). Відбувалося посилення конкуренції і внаслідок дерегуляції. Конкурентні позиції українських авіакомпаній були і залишаються набагато гіршими, оскільки вони мають обмежений доступ до фінансових ресурсів, у тому числі державних, порівняно з іноземними конкурентами. Випереджальний розвиток та доступність технологій в Європі також сприяють конкурентним перевагам іноземних авіакомпаній.

До початку війни рейси авіаперевізників обслуговували 19 українських аеропортів та аеродромів. Аеропортові підприємства України у 2021 році обслужили 152,4 тис повітряних суден, що на 62% більше, ніж торік. Загальна кількість пасажирів, що пройшли через аеропорти, становила 16,221 млн. пасажирів, це на 87% більше за попередній рік, але становить лише 67% від обсягу 2019 р.

Дослідження дозволяє визначити основні бізнес-моделі, які використовували аеропорти України: аеропорт «Бориспіль» функціонував як міжнародний Хаб (за моделлю Hub-and-Spoke) - 58% від загального обсягу обслугованих пасажирів; аеропорт «Київ» імені Ігоря Сікорського - столичний аеропорт, який переважно розвивався за моделлю point-to-point - 8,7%; регіональні аеропорти України - «Львів», «Одеса», «Харків», «Дніпро» і «Запоріжжя» - обслуговували коротко- та середньомагістральні рейси з пункту

в пункт. Регіональні аеропорти переважно виконували «фідерні» рейси до Борисполя, а також прямі рейси до визначених пунктів. Сумарна питома вага становила 32 % від загального обсягу по Україні; аеропорт «Херсон», який орієнтувався на обслуговування лоукост авіаперевізників - 0,52%.

Проведені дослідження дозволяють зробити висновки, що модель діяльності аеропорту «Херсон» є актуальною для повоєнного відновлення авіатранспортної галузі України, оскільки саме модель лоукост аеропорту стане основною після завершення війни, а іноземні бюджетні (лоукост) авіакомпанії будуть основними перевізниками на українському ринку. Причиною цього буде низький, як прогнозується, рівень доходів населення та висока цінова еластичність попиту, що й визначатиме попит на дешеві авіаперевезення. Бюджетні авіаперевізники використовують аеропорти з низькою вартістю обслуговування, не забезпечують стикування в аеропортах, надають менший рівень сервісу для зниження витрат, тому авіатранспортна галузь перейде від мережевої моделі «Hub-and-Spoke» до моделі «Point-to-point». Аеропорти матимуть низьку прибутковість внаслідок значного цінового тиску з боку лоукостерів, значно нижчі доходи на пасажирів (як від авіаційної, так і від неавіаційної діяльності).

Використання регресійних моделей дозволило визначити залежність пасажиро- та вантажопотоку від макроекономічних показників. Відзначено прямий зв'язок між обсягом пасажиропотоку та величиною міграції. Пряма залежність спостерігається між обсягом пасажиропотоку та імпортом товарів та послуг. Вантажопотік перебуває у прямій залежності від величини експорту товарів і послуг та прямих іноземних інвестицій. Коефіцієнти детермінації обох моделей вказують на тісний зв'язок між зазначеними величинами: для моделі пасажиропотоку  $R^2 = 0,81$ , для моделі вантажопотоку  $R^2 = 0,73$ . Ці моделі можуть бути використані для прогнозування розвитку авіатранспортної галузі у повоєнний період. Водночас, складність полягає у визначенні вихідної точки для визначення горизонту прогнозування.

**У третьому розділі** «*Моделювання векторів стратегічного розвитку національної авіатранспортної галузі*» досліджено умови і чинники стратегічного розвитку національного авіаційного транспорту як сфери міжнародного підприємництва та зовнішньоекономічної діяльності, визначено вплив бюджетних авіакомпаній на розвиток авіатранспортної галузі, організаційні форми і методи реалізації стратегії розвитку авіатранспортної галузі, запропоновано підходи до визначення доцільності стратегічної взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі, вибору конкретного типу і структури стратегічного альянсу.

Міжнародне підприємництво у авіаційній галузі визначено як об'єктивно зумовлені міжнародні економічні відносини між суб'єктами господарювання авіатранспортної галузі, підприємствами споріднених галузей, організаціями, державними установами у сферах, які забезпечують виконання всіх операцій, спрямованих на задоволення попиту, що існує на рівні світового господарства на пасажирські та вантажні авіаційні перевезення (постачання та технічне обслуговування авіаційних суден, наземне обслуговування пасажирів та обробка

вантажів, наземне та повітряне обслуговування літаків, забезпечення безпеки авіаційних перевезень тощо), на основі міжнародного поділу праці, спеціалізації та кооперації виробництва. Міжнародне підприємництво в авіаційній галузі забезпечує реалізацію операційної, збутової, маркетингової, інвестиційної, фінансової та інших видів господарської діяльності за межами національних кордонів або у їх межах, але за участі іноземних контрагентів.

Визначено, що структура ринку аеропортових послуг в Україні є висококонцентрованою з  $HHI=4254$ . Відповідно до аналітичних розрахунків, 98% потоків обслуговувалися в 7 аеропортах, а саме: в аеропортах «Бориспіль», «Київ» імені Ігоря Сікорського, «Львів», «Одеса», «Харків», «Запоріжжя» та «Дніпропетровськ». Більше половини пасажиропотоків обслуговував міжнародних аеропорт-Хаб «Бориспіль» (для аналізу конкурентного середовища, як орієнтир, використано дані доповідного 2019 року). Це демонструє нерівномірний розвиток авіаперевезень країною, а також той факт, що аеропортова інфраструктура використовувалась лише частково. Нерівномірний розвиток призводить до руйнування цілісної системи аеропортової інфраструктури і потребує відповідних рішень щодо усунення цих диспропорцій після відновлення авіаційного сполучення.

Визначено, що конкурентна ситуація на міжнародному та внутрішньому ринку авіаційних перевезень суттєво відрізнялася. Мережа внутрішніх маршрутів України не була достатньо розгалуженою, в тому числі, внаслідок несприятливого фіскального навантаження на внутрішньому ринку авіаперевезень. Витрати на паливно-мастильні матеріали (ПММ) становлять близько третини у загальній структурі витрат авіакомпанії на рейс. Оскільки в європейських країнах акцизу на авіаційне паливо не встановлено, європейські авіакомпанії мають суттєву конкурентну перевагу. Зниження ПДВ на внутрішні рейси європейські країни використовують для стимулювання внутрішніх авіаперевезень. Отже, одним з основних напрямків стимулювання розвитку національної авіатранспортної галузі має стати зміна законодавства в частині коригування ставки ПДВ до внутрішніх повітряних перевезень та відміни акцизу на авіаційне паливо.

Дослідження еластичності попиту виявило значні відмінності в регіональному розрізі. В Європі коефіцієнт еластичності попиту за ціною найвищий порівняно з іншими регіонами світу і становить  $-1,4$ . Особливістю європейського авіаринку є дуже низькі тарифи на короткі та середні відстані. Самий низький коефіцієнт еластичності попиту за ціною в світі спостерігається в регіоні Внутрішня Африка на південь від Сахари  $-0,6$ , що викликано критично низьким рівнем доходів населення. В Північній Америці коефіцієнт цінової еластичності  $-1$ , що показує оптимальність цін на авіаперевезення. При одиничній еластичності авіакомпанії максимізують рівень сукупних вигод. Еластичність попиту за доходом вище одиниці, як правило, в межах між  $+1$  і  $+2$ . Це вказує на те, що подорожі повітряним транспортом зростають вищими темпами, ніж доходи.

Доведено, що, оскільки попит на авіаційні послуги еластичний за ціною, а очікувані обсяги попиту набагато менші за потенційний рівень, після

відновлення авіаційних перевезень в Україні виникне проблема недовикористання потужностей авіатранспорту. Рівновага відбуватиметься в зоні еластичного попиту на низьких обсягах (вище, ніж точка з одиничною еластичністю попиту ( $|E_p^D|=1$ )). Впровадження запропонованих вище фіскальних рішень призведе не тільки до зростання обсягу та зниження тарифів на авіаперевезення, а й до зростання сукупних витрат авіакомпаній.

Доведено, що на сучасному етапі економічного розвитку єдиною можливістю підвищення ефективності діяльності авіапідприємства є забезпечення зростання обсягу попиту на авіаперевезення завдяки зниженню цін у поєднанні з мінімізацією витрат, тому відбувається стрімкий розвиток бюджетних авіаперевезень. Лоукост авіакомпанії продемонстрували вражаючі ринкові результати, збільшивши свою частку на глобальному авіаційному ринку до 35%. Таке динамічне зростання зумовлене збільшенням кількості пасажирів внаслідок інновації в бізнес-моделях LCC, спрямованих на підвищення коефіцієнта пасажирського завантаження, скорочення витрат та покращення організаційної структури.

Визначено, що ефективність моделі LCC є, в тому числі, наслідком використання непереважених другорядних аеропортів і простих маршрутів «point-to-point». Різниця, що впливає зі стратегічного вибору лоукостером вторинного аеропорту, де аеропортові збори та інші витрати є предметом обговорення, складає 20%-25%. Дослідження показують, що діяльність лоукостерів може покращити доступність пунктів призначення, стимулювати пригнічений попит і запропонувати транспорт, привабливий для пасажирів з низькими доходами. Діяльність лоукост авіакомпаній призводить до виникнення як прямих, так і непрямих ефектів, які впливають на економіку приймаючої країни. Аналіз бізнес-моделей авіакомпаній дає можливість зробити висновок, що з плином часу відбувається конвергенція LCC та FSC моделей в нові гібридні бізнес-моделі перевізників, причому конвергенція досягається авіакомпаніями різними способами. Наприклад, авіакомпанія Ryanair, яка є найбільшою лоукост авіакомпанією, відійшла від парадигми «point-to-point», пропонуючи пересадки в межах своєї власної мережі.

Доведено, що взаємодія авіакомпаній та аеропортів щодо зменшення вартості авіапослуг призводить до зростання сукупних вигод. Аеропорти та авіакомпанії можуть співпрацювати в напрямку зниження аеропортових зборів, вартості перевезення, оптимізації та поліпшення умов обслуговування, що сприятиме зменшенню загальної вартості авіапослуг. Такий підхід дозволить авіаперевізникам не тільки утриматися на плаву в умовах економічної нестабільності, а й стати більш привабливими для широкого кола споживачів, що, в свою чергу, сприятиме зростанню пасажиропотоку і зміцненню їхніх позицій на ринку.

Встановлено, що створення авіаційних альянсів є об'єктивним явищем через посилення міжнародних інтеграційних процесів. Учасники авіаційних альянсів реалізують спільну комерційну стратегію, координують регулярні рейси, забезпечують високу якість обслуговування та дотримуються стандартів безпеки. Водночас вони зберігають високий рівень фінансової самостійності та

ідентичність бренду. Стратегічні альянси між авіакомпаніями, так звані горизонтальні альянси, дуже поширені та є реакцією авіакомпаній на зміну економічних і регулятивних умов. Створення горизонтального альянсу призводить до зменшення рівня конкуренції між авіакомпаніями до такого рівня, що вони починають функціонувати як стратегічні партнери, а не конкуренти. У фазі циклу, коли альянс потужний і авіакомпанії функціонують як єдина компанія, їх послуги розглядаються як доповнення, а не замітники. Альянси авіакомпаній істотно впливають на стратегічні відносини між аеропортами, які конкурують між собою за розподіл пасажиропотоків. Аеропорти прагнуть за допомогою вертикальної угоди змінити поведінку авіакомпаній, для додаткового залучення пасажиропотоків. Тому, аеропорти, що конкурують, мають стимули ділитися доходами від концесій. Порівняння обсягів обслуговування та тарифів в аеропортах альянсу показують обернену кореляцію - ті аеропорти, у яких найбільше зросло обслуговування, мали найнижче зростання тарифів.

Визначено, що метою вертикальної взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі має бути створення умов ефективної співпраці для досягнення спільних цілей та максимізації вигод для всіх учасників, використання потенційних можливостей розвитку та протидія глобальним викликам. Ефективна взаємодія авіакомпаній та аеропортів полягає у пошуку та забезпеченні оптимального обсягу, для якого граничні витрати дорівнюють граничному виторгу, що дозволяє максимізувати прибутки від операційної діяльності.

Визначено, що для регіональних і невеликих аеропортів обмежена кількість рейсів призводить до обмежень аеронавігаційних і комерційних доходів. Оскільки другорядним аеропортам потрібна критична маса пасажирів, а пасажирів таких аеропортів зазвичай мають нижчі доходи і більш чутливі до зміни цін, крім того, в таких аеропортах існують вільні ємності, менше заторів, що означає менше затримок та потенційно коротші періоди очікування в терміналі, найбільш прийнятна модель авіакомпанії для цих аеропортів - лоукост. Зазначимо, що аеропорти України не мають іншого вибору, крім пристосування до нового висококонкурентного середовища дерегуляції та LCC.

Згідно з дослідженнями, аеропорти мають високі початкові капітальні витрати та низькі граничні витрати на кожен додатковий рейс і пасажирів. Виходячи з розрахованої економії на масштабі, граничні витрати різко знижуються після першого мільйона пасажирів у рік, та продовжують знижуватись до трьох мільйонів пасажирів, а потім залишаються відносно стабільними. За статистичними даними, в Україні аеропорт «Бориспіль» обслуговує біля 10 млн. пасажирів в рік, пасажиропотік через найбільші регіональні аеропорти «Львів», «Одеса», «Харків» та столичний аеропорт «Київ» імені Ігоря Сікорського менше за 2 млн., а у інших аеропортів суттєво менше, ніж 1млн. Тому, для забезпечення прибутковості, аеропортам України доцільно вживати заходів щодо збільшення масштабів діяльності.

Визначено основні умови, які висувають LCC до регіональних аеропортів та ефекти для аеропортів від діяльності LCC (рис. 4).



Рис. 4. Вимоги та ефекти від запровадження LCC в регіональних аеропортах.

Дослідження підтверджують, що залучення LCC призводить до значного збільшення пасажиропотоку. Якщо аеропорт погодиться знизити збори для залучення LCC, збільшення кількості пасажирів може створити загально позитивну ситуацію завдяки відповідним комерційним доходам. Це пов'язано і з тим, що модель мінімальних послуг, яку використовують LCC, створює можливості для аеропортів збільшити продажі товарів і послуг на території аеропорту.

Запропонована інтерпретація стратегічної взаємодії у формі вертикальних альянсів полягає у необхідності пошуку рішень з метою визначення оптимального обсягу попиту внаслідок взаємного регулювання вартості авіаційної послуги. Авіакомпанії, що утворюють взаємодоповнюючий альянс, за умови антимонопольного імунітету, можуть спільно встановлювати інтерлайн-тарифи, враховуючи негативні зовнішні ефекти, що виникають через подвійну маргіналізацію за незалежного ціноутворення. Теоретично, кінцевий кооперативний інтерлайн-тариф має бути нижчим за некооперативний, тому додаткові альянси вигідні для споживачів. Альянси авіакомпаній здійснюють суттєвий вплив на стратегічні відносини між аеропортами, які змагаються за розподіл пасажиропотоків. Аеропорти прагнуть через вертикальні угоди змінити поведінку авіакомпаній для залучення більшої кількості пасажирів. Тому конкуруючі аеропорти (особливо недовантажені аеропорти) для підвищення завантаження мають стимули або знижувати вартість авіаційних зборів, або ділитися доходами від неавіаційної діяльності. Отже, взаємодія авіакомпаній з аеропортом має бути спрямована на залучення додаткового обсягу через зниження загальної вартості авіаційної послуги.

Доведено, що ендогенне формування альянсів авіакомпаній та аеропортів з використанням механізму контролінгу та оптимізації витрат і доходів учасників стратегічної взаємодії може додатково підвищувати завантаженість літаків та пасажиропотоки аеропортів. Вертикальні об'єднання діятимуть як дуаполісти Курно. Така модель взаємодії найкраще підходить для етапу відновлення авіаринку України.

Обґрунтовано, що майбутній розвиток авіатранспортної галузі України в умовах глобальних викликів вимагає формування та впровадження дієвих механізмів реалізації стратегічно-узгодженої економічної взаємодії всіх

суб'єктів, що беруть участь у наданні комплексної авіатранспортної послуги на засадах вироблення спільної стратегії їх розвитку. Організаційною формою реалізації стратегії взаємодії визначено стратегічний альянс, що є добровільним об'єднанням авіакомпаній і аеропортів їх базування, у тому числі їх ресурсного, виробничого, управлінського і трудового потенціалу, для реалізації цілей економічного розвитку на засадах спільного надання комплексних авіатранспортних послуг. Визначено систему спільних стратегічних цілей формування альянсу суб'єктів авіатранспортної галузі.

Запропоновано методичний підхід до вибору конкретного типу і складу учасників стратегічного альянсу з числа можливих альтернатив, що передбачає аналіз і оцінювання множини чинників стратегічного розвитку (рис. 5).



Рис. 5. Методичний підхід до вибору конкретного типу і структури стратегічного альянсу на засадах аналізу і оцінювання факторів стратегічного розвитку.

Особливістю запропонованого підходу є двоетапне урахування вагомості чинників - у рамках групи та вагомості самої групи, що дає можливість отримати більш точний результат. Пропонований підхід є досить універсальним, він може бути використаний для обґрунтування доцільності формування стратегічних альянсів підприємств авіатранспортної галузі.

У четвертому розділі «Формування стратегії розвитку авіатранспортної галузі України в умовах глобальних трансформацій» визначено передумови і напрямки формування стратегії авіатранспортної галузі України в умовах глобальних змін, сформовано концепцію і стратегічне бачення розвитку авіатранспортної галузі, розроблено організаційно-економічний механізм формування авіатранспортного альянсу, визначено етапи стратегічних галузевих трансформацій, здійснено моделювання і оцінювання ефективності стратегічного розвитку авіатранспортної галузі на засадах формування інтегрованих мережевих структур.

Запропоновано модифіковані моделі ринку та мережі міжнародних



авіатранспортних перевезень, які демонструють зміни при впровадженні політики «відкритого неба» на рівні попиту, тарифів та обсягів перевезень. Встановлено, що глобалізація призвела до формування мережевої структури міжнародної авіатранспортної галузі, яка інтегрує у єдиній системі міжнародні та внутрішні пасажиро- і вантажопотоки, а також аеропорти та підприємства інфраструктури, у тому числі інших видів транспорту. Наслідком дерегуляції ринків авіатранспортних перевезень є посилення ролі авіаційних альянсів у розвитку і регулюванні міжнародних ринків.

Досліджено довгострокові механізми отримання стратегічних переваг, які виникли внаслідок дерегуляції і значно вплинули на ринок авіатранспортних перевезень: програми лояльності для споживачів; скорочення витрат; дискримінаційне ціноутворення; субсидіювання; використання інституційних механізмів встановлення влади над ринком; встановлення довгострокових договірних відносин авіаперевізників із споживачами; формування вертикально інтегрованих структур. Доведено, що саме вертикальна інтеграція є одним з найбільш дієвих способів підвищення ефективності діяльності бізнес-структур.

Визначено передумови формування стратегії авіатранспортної галузі України у повоєнні часи, а саме: реалізація політики «відкритого неба» і загальна лібералізація ринку під впливом зовнішніх трендів; посилення міграційних процесів; демографічна криза; пошкваллення бізнес-активності. Окреслено основні проблеми, які необхідно розв'язати у процесі стратегічного планування та управління авіатранспортною галуззю України: неможливість чітко визначити впливи глобальних трансформацій на її стан та перспективи розвитку відокремлено від загальної системи світового авіатранспортного ринку; невизначеність та непередбачуваність середовища; неможливість встановити початкову точку відрахунку стратегічного плану у часі.

Обґрунтовано концепцію розвитку авіатранспортної галузі із застосуванням синергетичного підходу на основі формування вертикально інтегрованої структури – стратегічного авіатранспортного альянсу – єдиного мережевого виробничого комплексу, інтегрованого за технологічним принципом (за ланцюгом створення вартості), який складається з авіакомпаній і аеропортів, інфраструктурних, постачальницьких і збутових підприємств й організацій, науково-дослідних та проєктно-конструкторських установ, фінансових організацій та інших стейкхолдерів. Деталізовано зміст і структуру горизонтальних та вертикальних інтеграційних відносин між учасниками авіатранспортного альянсу, визначено їх переваги та недоліки.

Розроблено організаційно-економічний механізм управління інтегрованою мережевою структурою стратегічного авіатранспортного альянсу, який спрямований на максимізацію споживчої вартості, раціональне використання сукупного потенціалу і бізнес-компетенцій (рис. 6).

Основним завданням центру управління авіатранспортного альянсу є формування стратегії розвитку, процес виконання якого має охопити всі аспекти і етапи діяльності бізнес-структур, що входять до складу альянсу, а також врахувати їх потенціал, обмеження, ризики і загрози. Для вирішення завдань стратегічного розвитку передбачене формування спільної інформаційно-

аналітичної підсистеми, визначено її функції і завдання на різних рівнях утворення і функціонування альянсу.

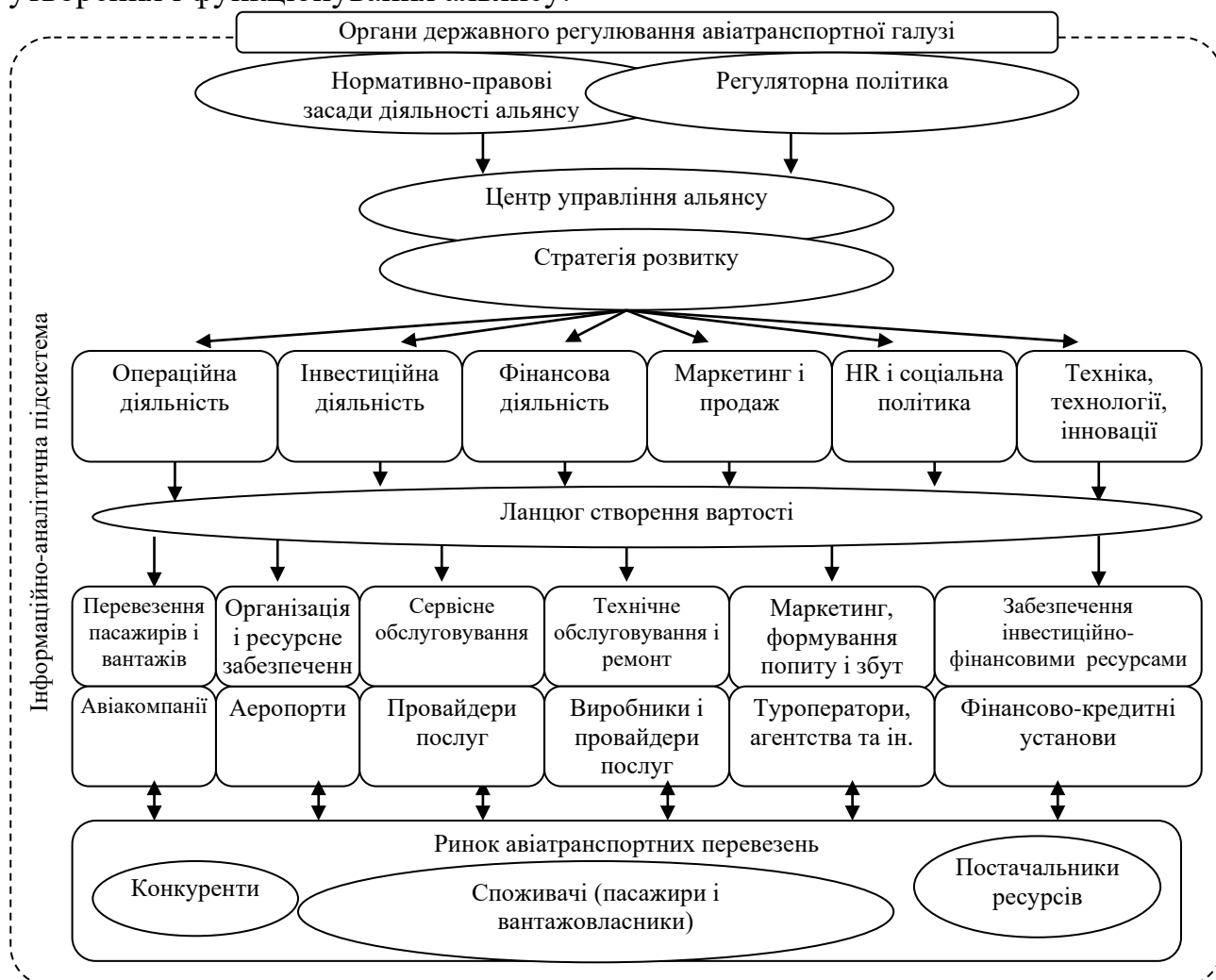


Рис. 6. Організаційно-економічний механізм управління інтегрованою мережевою структурою стратегічного авіатранспортного альянсу.

Запропоновано логічну схему проєктування структури стратегічного авіатранспортного альянсу, яка складається з послідовних кроків: функціональний аналіз діяльності потенційних учасників альянсу; аналіз чинників внутрішнього і зовнішнього середовища стратегічної взаємодії; формування і аналіз структурної моделі авіатранспортного альянсу; стратегування; формування механізмів і інструментів реалізації стратегії альянсу. Деталізовано зміст кожного етапу та запропоновано інструменти їх реалізації. Техніку SWOT-аналізу приведено у відповідність до специфіки інтеграції суб'єктів авіатранспортної галузі у частині ідентифікації і врахування факторів внутрішнього та зовнішнього середовища учасників альянсу.

У рамках формування стратегії авіатранспортного альянсу визначено специфічні принципи, цілі, умови та напрямки його розвитку. Метою стратегічної співпраці його учасників є досягнення спільного економічного результату шляхом створення конкурентоспроможної комплексної послуги на засадах раціонального використання сукупного ресурсного потенціалу і бізнес-

компетенцій, консолідація яких забезпечується організаційно-економічним механізмом мережевої інтегрованої структури альянсу.

Визначено і деталізовано ключові напрямки стратегічної взаємодії учасників авіатранспортного альянсу: техніко-технологічний (розвиток матеріально-технічної бази, удосконалення технологій); маркетинговий (орієнтація на споживача, підвищення лояльності); операційний (розвиток мережі авіаліній, збільшення кількості рейсів, підвищення якості); організаційно-управлінський (оптимізація функціональної структури); ресурсний (забезпечення стабільності і безперервності постачання ресурсів). Для кожного напрямку визначено склад індикаторів, які описують цільові орієнтири та дозволяють оцінювати хід реалізації стратегічної взаємодії.

Розроблено економіко-математичну модель співробітництва учасників мережевої структури авіатранспортного альянсу у ланцюгу обслуговування пасажирів «фідерний трафік – аеропорт – магістральний трафік», що відповідає моделі «dumb-bell». Пропонована економіко-математична модель дає можливість більш ефективно планувати та прогнозувати розвиток мережевої інтегрованої структури авіатранспортного альянсу, зокрема у частині основної операційної діяльності із перевезення пасажирів, враховувати вплив змін основних складових системи і вносити відповідні зміни у процеси.

Ефекти від стратегічної взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі у інтегрованій мережевій структурі альянсу наведено на рис. 7.

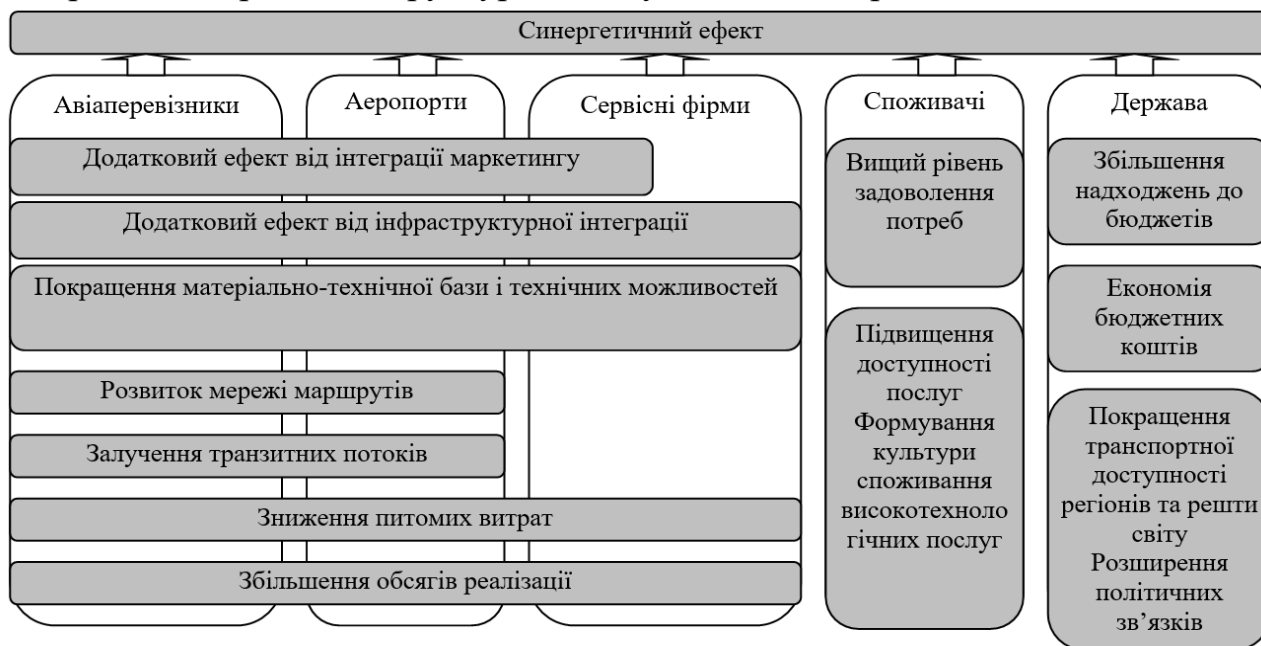


Рис. 7. Сукупність ефектів стратегічної взаємодії у мережевій структурі авіатранспортного альянсу

Визначено підходи до моніторингу і оцінювання ефективності діяльності стратегічного авіатранспортного альянсу: поелементний аналіз, тобто оцінювання роботи кожного елемента системи у динаміці; потоковий аналіз, тобто параметри грошового, матеріального, клієнтського та інформаційного потоків. На стику цих підходів може бути оцінено синергетичний ефект від інтеграції бізнес-структур у єдину систему.

У п'ятому розділі «Механізми та інструменти реалізації стратегії розвитку авіатранспортної галузі» здійснено оцінку потенціалу та готовності суб'єктів авіатранспортної галузі до реалізації інтеграційної стратегії, розроблено рекомендації з формування інтегрованої системи управління якістю авіатранспортного альянсу, запропоновано механізми управління ризиками у системі стратегічного управління розвитком авіатранспортної галузі, обґрунтовано механізми державного стимулювання стратегічного розвитку авіатранспортної галузі України в умовах глобальної конкуренції.

Здійснено оцінку потенціалу та готовності суб'єктів авіатранспортної галузі до реалізації інтеграційної стратегії із використанням авторського методичного підходу, заснованого на експертних оцінках (рис. 8).

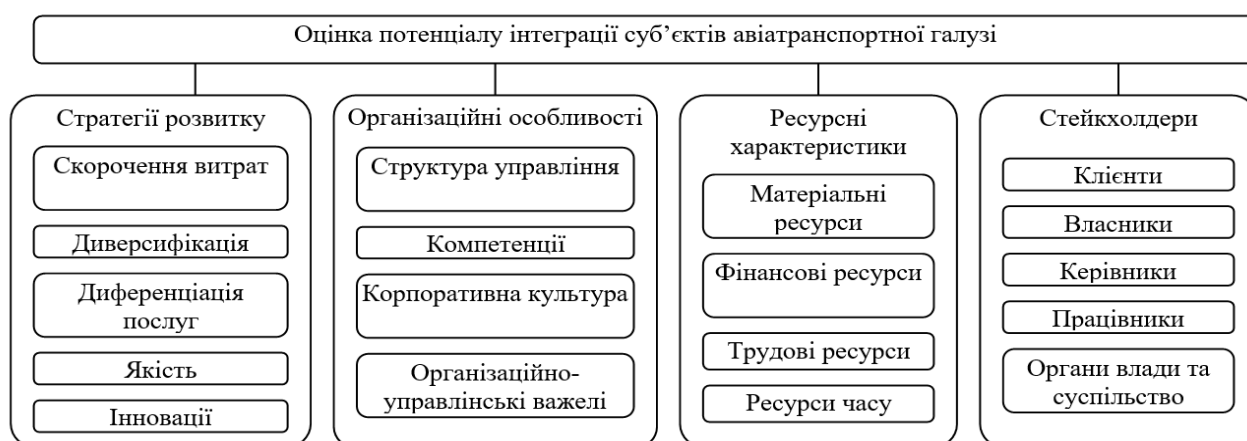


Рис. 8. Складові оцінки потенціалу розвитку суб'єктів авіатранспортної галузі і готовності до інтеграції.

Визначено і деталізовано складові потенціалу інтеграції та здійснено оцінку показників готовності до інтеграції та опору змінам, що дало можливість побудувати двовимірну матрицю їх позиціонування стосовно успішності реалізації інтеграційної стратегії (рис. 9).

		Оцінка потенціалу інтеграції суб'єктів авіатранспортної галузі			
		Стратегії розвитку	Організаційні особливості	Ресурсні характеристики	Стейкхолдери
Рівень готовності до змін		Високий	Невизначеність результату	Помірний успіх «Скайап»	Успішна реалізація стратегії
		Середній	Малоймовірний успіх «МАУ»	Нестабільний позитивний результат «Львів» «Бориспіль» «Одеса»	Помірний успіх «Роза вітрів»
		Низький	Невдача	Малоймовірний успіх	Невизначеність результату
			20-13,6	13,5-6,8	6,7-1
		Високий	Помірний	Слабкий	
		Рівень опору змінам			

Рис. 9. Матриця позиціонування суб'єктів авіатранспортної галузі щодо успішності реалізації інтеграційної стратегії.

Відповідно до результатів проведеного аналізу, виділено важелі управлінського впливу, які можуть бути задіяні для успішної реалізації інтеграційної стратегії суб'єктами авіатранспортної галузі, та сформовано рамкову програму коригувальних заходів щодо подолання опору інтеграції суб'єктів авіатранспортної галузі за складовими потенціалу.

У рамках оцінювання потенціалу інтеграційної взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі було здійснено аналіз фінансового стану ключових національних авіакомпаній і аеропортів України, який показав, що у ланцюгу вартості саме авіакомпанії в теперішній час є слабкою ланкою. В умовах гострої конкурентної боротьби, після відкриття українського ринку, наявного у них потенціалу буде недостатньо для забезпечення протистояння іноземним перевізникам на міжнародних маршрутах. У аеропортів значення та тенденція динаміки показників їх фінансового стану свідчать про потенціал успішного відновлення їх діяльності за умови фінансової підтримки. Тому, на початковому етапі відновлення авіатранспортного ринку передбачається залучення іноземних бюджетних авіаперевізників.

Ефективна діяльність авіапідприємств можлива лише за умови інтеграції (створення авіатранспортного стратегічного альянсу), державної фінансової підтримки через механізми бюджетного субсидіювання та кредитування, а також недержавної фінансової підтримки через корпоративні механізми залучення інвестицій.

У рамках формування організаційно-економічного механізму авіатранспортного стратегічного альянсу запропоновано концепцію інтегрованої системи управління якістю, яка охоплює всі елементи ланцюга вартості та всі структурні елементи альянсу (рис. 10).



Рис. 10. Принципова схема формування системи менеджменту якості авіатранспортного альянсу.

Планомірне функціонування системи менеджменту якості передбачає формування відповідної корпоративної політики якості, встановлення ієрархічної системи цілей (стратегічних і оперативно-тактичних), а також визначення конкретних інструментів управління якістю, організаційних структур та відповідальних осіб. Здійснено адаптацію основних складових загальної моделі впровадження системи TQM (фази планування, виконання, перевірки та дії) до специфічних умов авіатранспортної галузі (особливостей організації галузі, специфіки операційних процесів, бізнес-культури, технології управління процесами створення, просування і надання авіатранспортних послуг) та визначено алгоритм впровадження системи управління якістю у структурі авіатранспортного альянсу.

Сформовано систему показників якості авіатранспортного альянсу, які розкривають склад і властивості авіатранспортної послуги, враховують зовнішні та внутрішні відносини інтегрованої структури. Запропоновано методичний підхід щодо комплексного оцінювання якості авіатранспортних послуг альянсу, що виражає корисність для споживача та зумовлює ефективність функціонування інтегрованого ланцюга вартості. Підхід передбачає аналіз груп показників якості за їх ієрархією – від одиничних до групових, і розрахунок узагальнюючого - інтегрального показника якості. Пропоновані методичні рекомендації дозволяють здійснювати оцінювання якості авіатранспортних послуг інтегрованої структури альянсу або окремих авіакомпаній, проводити порівняльний аналіз та визначати резерви покращення конкурентних позицій.

Доведено, що успішна діяльність авіаперевізників, інших суб'єктів галузі та стратегічних альянсів визначається наявністю у них дієвої системи менеджменту ризиків. Досліджено зміст та склад загроз, в умовах яких в теперішній час діють суб'єкти авіатранспортної галузі, які проявляються на глобальному та локальному рівнях: макроекономічні, інвестиційні, фінансові, а також специфічні галузеві загрози. Виділено джерела (внутрішні та зовнішні), чинники (загальні та специфічні) та конкретні види ризиків, притаманні діяльності суб'єктів авіатранспортної галузі та стратегічним альянсам. Запропоновано концепцію системи управління ризиком, яка поєднує всі структурні складові авіатранспортного стратегічного альянсу та його партнерів. Розроблено алгоритм управління ризиком у діяльності суб'єктів авіатранспортного альянсу, який включає послідовні етапи: ідентифікація ризику, оцінка ризику, подолання ризику (попередження, запобігання, прийняття тощо).

Для прийняття управлінських рішень в умовах ризику, оцінки динаміки чинників ризику, отримання однозначної оцінки рівня ризику запропоновано підхід до визначення комплексного показника, при розрахунку якого зважуються всі оцінки впливу суттєвих чинників небезпеки. Перевагою пропонованого підходу є можливість поєднання і порівняння показників, отриманих різними методами, що досягається через їх відносний характер. Запропоновано методичний підхід до оцінювання ефективності системи управління ризиками у структурі авіатранспортного альянсу за фінансовими показниками шляхом порівняння результату (зниження втрат від ризиків) із витратами на управління

ризиками, що дає можливість визначити найбільш прийнятну стратегію реагування на ризики.

Успіх стратегічного розвитку авіатранспортної галузі неможливий без відповідної підтримки і стимулюючого впливу з боку держави, яка є не лише (спів)власником багатьох суб'єктів галузі, але і одним з основних стейкхолдерів. Визначено основні напрямки державної підтримки та стимулюючі механізми стратегічного розвитку авіатранспортної галузі України в умовах глобальної конкуренції (рис. 11).



Рис. 11. Напрямки державної підтримки розвитку авіатранспортної галузі.

Визначено два основні вектори державного стимулювання розвитку авіатранспортної галузі: підтримка учасників процесу надання авіатранспортної послуги, насамперед - авіакомпаній-перевізників; сприяння відродженню авіабудування в Україні.

Встановлено, що дієвим механізмом комплексного розвитку повітряного транспорту з урахуванням інтересів авіаперевізників та виробників авіатехніки може стати розвиток авіалізингу на базі створеної лізингової компанії за участю держави, діяльність якої має сприяти забезпеченню державних замовлень та

створенню умов для авіакомпаній щодо придбання авіаційної техніки у вітчизняного виробника. Так відбувається у провідних країнах світу, які створили високотехнологічну базу, що повністю забезпечує внутрішні потреби та здійснює експорт продукції.

Доведено, що враховуючи складність післявоєнного відновлення економіки України загалом та авіатранспортної галузі зокрема, проблемність та довготривалість відродження вітчизняного авіабудування, концепція початкової відбудови авіатранспортної галузі передбачає впровадження лоукост моделі, в тому числі залучення іноземних бюджетних авіаперевізників, та інтеграційних моделей взаємозв'язку головних суб'єктів авіатранспортної галузі (авіакомпаній та аеропортів). Це забезпечить відтворення авіаційної інфраструктури, зростання попиту на авіаційні послуги та інтеграцію авіатранспортної галузі України до світового авіатранспортного ринку. Перспективний розвиток авіатранспортної галузі повинен враховувати те, що Україна входить в десятку країн світу, які мають можливості реалізації повного циклу виробництва авіаційної техніки від проектування до серійного випуску.

Обґрунтовано пропозиції щодо складу і змісту заходів державної підтримки вітчизняної авіатранспортної галузі, які передбачають ухвалення уповноваженими державними органами України низки фінансових, нефінансових, організаційних та правових заходів, спрямованих на підтримку перевізників та розвиток виробництва літаків, а також впровадження інструментів та механізмів, які забезпечують розширення ринків збуту як для вітчизняних авіакомпаній, так і для виробників літаків. Акцент зроблено на механізм надання державою авіаційних субсидій.

Доведено, що реалізація субсидіарного механізму підтримки розвитку авіатранспортної галузі через інтегровану структуру стратегічного альянсу забезпечить не лише економічний розвиток суб'єктів галузі, але і регіональний розвиток, стимулюватиме конкуренцію на ринку, а також сприятиме росту добробуту населення країни і регіонів.

## ВИСНОВКИ

Дисертаційну роботу присвячено вирішенню важливої науково-прикладної проблеми – формуванню теоретико-методологічних засад та розробленню методичного й практичного інструментарію стратегічного управління розвитком авіатранспортної галузі України з урахуванням глобальних викликів. В результаті дослідження обґрунтовано концептуальні та прикладні положення, які в сукупності розв'язують основні завдання роботи відповідно до поставленої мети. Основні теоретико-методологічні та прикладні результати, одержані у ході дослідження, дозволили зробити такі висновки:

1. Теоретичну основу дослідження стратегічного управління авіатранспортною галуззю складають: комплекс парадигм, що формують концептуальний базис дослідження стратегічного розвитку авіаційної галузі в умовах глобалізації; система категорій і понять, серед яких ключове поняття - міжнародне підприємництво у авіаційній галузі - визначено як об'єктивно



зумовлені міжнародні економічні відносини між суб'єктами господарювання авіатранспортної галузі, підприємствами споріднених галузей, організаціями, державними установами у сферах, які забезпечують виконання всіх операцій, спрямованих на задоволення попиту, який існує на рівні світового господарства на пасажирські та вантажні авіаційні перевезення (в тому числі, постачання та технічне обслуговування авіаційних суден, наземне обслуговування пасажирів та обробка вантажів, наземне та повітряне обслуговування літаків, забезпечення безпеки авіаційних перевезень тощо), на основі міжнародного поділу праці, спеціалізації та кооперації виробництва.

2. Удосконалено методологічні засади дослідження авіатранспортної галузі як об'єкту стратегічного планування. Визначено комплекс методів та інструментів стратегічного аналізу авіатранспортної галузі у їх логічному взаємозв'язку. Обґрунтована доцільність виокремлення у рамках стратегічного планування етапу стратегічної діагностики (дослідження стартових позицій та наявних трендів розвитку), що передує стратегічному аналізу (дослідження галузі як об'єкта стратегічного розвитку з точки зору визначення та формування перспективних напрямків та механізмів їх реалізації). Обґрунтовано переваги та визначено методологічні принципи формування стратегії розвитку авіатранспортної галузі на засадах управління системними відносинами і взаємодіями її суб'єктів. Метою формування стратегічної взаємодії суб'єктів авіаційної галузі (авіакомпаній і аеропортів) в умовах глобальних змін є нагромадження та реалізація їх сукупного та часткового виробничо-комерційного потенціалу і можливостей подальшого розвитку, а також протидія викликам сучасності.

3. Дослідження глобальних трендів стратегічного розвитку авіатранспортної галузі показало, що в теперішній час галузь перебуває на етапі швидкого відновлення після пандемічної кризи. У перспективі очікується уповільнення зазначеної динаміки. Зафіксовано стрімкий розвиток бюджетних авіаперевезень. Це динамічне зростання зумовлене запровадженням інновацій в бізнес-моделях LCC спрямованих на підвищення коефіцієнта пасажирського завантаження, скорочення витрат та покращення організаційної структури. Дослідження стану авіатранспортної галузі України показало, що відбувалося поступове витіснення українських авіакомпаній з авіаційного ринку з боку іноземних конкурентів. Між українськими та іноземними авіаперевізниками посилювалася цінова та нецінова конкуренція. Мережа внутрішніх маршрутів України не була достатньо розгалуженою внаслідок несприятливого фіскального навантаження на внутрішньому ринку авіаперевезень. Доведено необхідність впровадження бізнес-моделі лоукост-аеропорту, що обумовлено прогнозами входження іноземних бюджетних авіакомпаній на український ринок після відновлення авіасполучення;

4. Запропоновано модифіковані моделі ринку та мережі міжнародних авіатранспортних перевезень, які відображають зміни при впровадженні політики «відкритого неба» на рівні попиту, тарифів та обсягів перевезень. Дослідження конкурентного середовища показало доцільність впровадження стимулювальних фіскальних заходів для забезпечення рівних економічних умов

з європейськими авіаперевізниками. Адаптовано мікроекономічний інструментарій аналізу економічної рівноваги для обґрунтування доцільності впровадження фіскальних змін з врахуванням чинника еластичності попиту.

5. Доведено, що потенціал міжнародної конкурентоспроможності авіатранспортної галузі України повинен спиратися на ефективні внутрішньосекторальні та міжсекторальні взаємодії підприємств, які беруть участь у організації та здійсненні авіаперевезень, а також відносини зі споживачами авіатранспортних послуг, співпрацю із органами державної влади та місцевого самоврядування, із підприємствами суміжних і споріднених галузей. Стратегію взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі (авіакомпаній, аеропортів тощо) визначено як сукупність стратегічних дій і рішень, що орієнтована на формування системи взаємовигідних взаємодій між суб'єктами ринку авіатранспортних перевезень на дво- та багатосторонніх засадах, які дають можливість отримати партнерські, соціально-політичні та інформаційно-комунікативні переваги, додатковий економічний ефект, а також об'єднати ресурси та зусилля для забезпечення стабільності економічного розвитку та протидії чинникам турбулентності, невизначеності і ризику бізнес-середовища, у тому числі шляхом утворення стратегічних альянсів.

6. Визначено передумови формування стратегії авіатранспортної галузі України у післявоєнні часи на засадах використання ефективних бізнес-моделей та вертикальної інтеграції у ланцюгу вартості, що дасть можливість вітчизняним авіакомпаніям, аеропортам, інфраструктурним підприємствам і службам, реалізувати потенціал у глобальних умовах ринку. Концепція початкової відбудови авіатранспортної галузі передбачає впровадження діяльності лоукост моделі, зокрема залучення іноземних бюджетних авіаперевізників та використання моделей взаємозв'язку головних суб'єктів авіатранспортної галузі (авіакомпаній та аеропортів). Це забезпечить відтворення діяльності авіаційної інфраструктури, зростання попиту на авіаційні послуги та інтеграцію авіатранспортної галузі України до світового авіатранспортного ринку.

7. Обґрунтовано концепцію розвитку авіатранспортної галузі із застосуванням синергетичного підходу на основі формування вертикально-інтегрованої структури – стратегічного авіатранспортного альянсу – єдиного мережевого виробничого комплексу, інтегрованого за технологічним принципом (за ланцюгом створення вартості), який складається з авіакомпаній, аеропортів, інфраструктурних, постачальницьких та збутових підприємств і організацій, науково-дослідних та проєктно-конструкторських установ, фінансових організацій та інших зацікавлених бізнес-структур. Запропоновано методичний підхід до дослідження стратегічної взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі в умовах глобальних викликів, який ґрунтується на визначенні функціонального розподілу видів діяльності, системному аналізі операційних процесів авіакомпаній та аеропортів, їх організаційно-технологічних зв'язків, що дозволяє врахувати специфічні особливості організаційно-управлінського та інформаційно-комунікативного забезпечення взаємодії суб'єктів галузі; механізм контролінгу ефективності стратегічної взаємодії учасників вертикального об'єднання задля оптимізації їх витрат і доходів, в якому

застосовується триетапна модель визначення попиту на авіаперевезення в межах мережі маршрутів, для якої притаманна багатоваріативність її композиційних складових.

8. Здійснено оцінку потенціалу та готовності суб'єктів авіатранспортної галузі до реалізації інтеграційної стратегії з використанням методичного підходу, заснованого на експертних оцінках. Визначено і деталізовано складові потенціалу інтеграції та здійснено оцінку показників готовності до інтеграції та опору змінам, що дало можливість побудувати двовимірну матрицю їх позиціонування стосовно успішності реалізації інтеграційної стратегії. Виділено важелі управлінського впливу для успішної реалізації інтеграційної стратегії та сформовано рамкову програму коригувальних заходів для подолання опору інтеграції суб'єктів галузі за складовими потенціалу. Аналіз фінансового стану ключових авіакомпаній і аеропортів України показав, що в сформованих умовах у ланцюгу вартості, саме авіакомпанії є слабкою ланкою. В умовах конкурентного використання їх наявного потенціалу буде недостатньо для успішного протистояння іноземним перевізникам на міжнародних маршрутах. Аеропорти, в цілому, володіють потенціалом успішного відновлення діяльності за умови фінансової підтримки.

9. Розроблено організаційно-економічний механізм формування та управління авіатранспортним альянсом, який забезпечує максимізацію створеної споживчої вартості, раціональне використання сукупного потенціалу і бізнес-компетенцій, економічно доцільний розподіл доходів його учасників. Запропоновано логічну схему проектування структури стратегічного авіатранспортного альянсу, яка складається з послідовних кроків: функціональний аналіз діяльності потенційних учасників; аналіз чинників внутрішнього і зовнішнього середовища стратегічної взаємодії; формування і аналіз структурної моделі альянсу; стратегування; формування механізмів і інструментів реалізації стратегії. Визначено і деталізовано ключові напрямки та індикатори стратегічної взаємодії учасників авіатранспортного альянсу: техніко-технологічний; маркетинговий; операційний; організаційно-управлінський; ресурсний.

10. Запропоновано методичний підхід до вибору конкретного типу і складу учасників стратегічного альянсу з числа можливих альтернатив, що передбачає аналіз і оцінювання множини чинників стратегічного розвитку. Особливістю підходу є двоетапне урахування вагомості чинників - у рамках групи та вагомість самої групи, що дає можливість отримати більш точний результат. Розроблено економіко-математичну модель співробітництва учасників мережевої структури авіатранспортного альянсу у ланцюгу обслуговування пасажирів, яка дає можливість більш ефективно планувати та прогнозувати розвиток мережевої інтегрованої структури авіатранспортного альянсу, зокрема у частині основної операційної діяльності із перевезення пасажирів, враховувати вплив змін основних складових системи і вносити відповідні зміни у процеси.

11. Запропонована концепція інтегрованої системи управління якістю, яка охоплює всі елементи ланцюга вартості та всі структурні елементи авіатранспортного альянсу. Здійснено адаптацію основних складових загальної

моделі впровадження системи TQM до специфічних умов авіатранспортної галузі та визначено алгоритм впровадження системи управління якістю у структурі авіатранспортного альянсу. Сформовано систему показників якості авіатранспортного альянсу, які розкривають сутність і властивості авіатранспортної послуги, враховують зовнішні та внутрішні відносини інтегрованої структури. Запропоновано методичний підхід до комплексного оцінювання якості авіатранспортних послуг альянсу, що виражає корисність для споживача та зумовлює ефективність функціонування інтегрованого ланцюга вартості.

12. Досліджено зміст та склад загроз, в умовах яких в теперішній час діють суб'єкти авіатранспортної галузі, які проявляються на глобальному та локальному рівнях. Запропоновано концепцію системи управління ризиком, що поєднує всі структурні складові авіатранспортного стратегічного альянсу та його партнерів. Розроблено алгоритм управління ризиком у діяльності суб'єктів авіатранспортного альянсу, який включає послідовні етапи: ідентифікація ризику, оцінка ризику, подолання ризику (попередження, запобігання, прийняття тощо). Запропоновано методичний підхід до оцінювання ефективності системи управління ризиками у структурі авіатранспортного альянсу за фінансовими показниками, шляхом порівняння результату (зниження втрат від ризиків) із витратами на управління ризиками, що дає можливість визначити найбільш прийнятну стратегію реагування на ризики.

13. Обґрунтовано концепцію розвитку національної авіатранспортної галузі в умовах глобальних викликів і загроз, зокрема в умовах післявоєнного відновлення, пандемічної кризи, загострення конкуренції, особливо в ціновому сегменті та з боку іноземних учасників, порушень стійкості та зменшення ресурсного потенціалу суб'єктів авіаційної галузі; концепція базується на формуванні єдиної авіатранспортної мережі, застосуванні ефективних бізнес-моделей економічної діяльності основних суб'єктів галузі та реалізації синергетичних переваг при побудові спільних інтеграційних стратегій ключових учасників ринку. Завдяки реалізації запропонованих заходів можна забезпечити розвиток та конкурентоспроможність галузі на міжнародному рівні.

14. Обґрунтовано, що забезпечення ефективності і конкурентоспроможності авіатранспортної галузі України вимагає комплексного підходу до управління стратегічним розвитком та передбачає використання заходів державного стимулювання із застосуванням низки фінансових, нефінансових та організаційних механізмів. Доведено, що реалізація субсидіарного механізму підтримки розвитку авіатранспортної галузі через інтегровані структури забезпечить економічний розвиток суб'єктів галузі, сприятиме розвитку національної економіки та підвищить конкурентоспроможність авіатранспортної галузі на глобальному ринку.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Колективні монографії*

1. Висоцька М.П. Формування механізмів стимулювання розвитку авіаційного комплексу України в умовах глобальної конкуренції: колективна монографія / Contemporary International Relations: Topical Highlights of Theory and Practice. Warsaw, Poland, 2023. С. 373-394. DOI: 10.31435/rsglobal/054c&373-395 (1,38 др. арк.).

2. **Высоцкая М.П.,** Назаренко А.П. Управление экономикой в кризисных условиях. Economic Development: Global Trends and National Peculiarities. Collective monograph. Poland: «Publishing House «Baltija Publishing», 2020. Р. 30-45 (1 др. арк., особисто автору – 0,75др.арк.: проведено дослідження кризових процесів сучасної моделі економіки, проаналізовано відмінності у використанні антикризових механізмів в різних країнах, напрями використання антикризових інструментів в Україні).

*Публікації у наукових фахових виданнях України:*

3. Висоцька М.П. Економічний вплив діяльності бюджетних авіакомпаній на розвиток авіатранспортної галузі. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки 2024, № 3. С. 195-201. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-29> (0,78 др. арк.).

4. Висоцька М. Аналіз та перспективи розвитку авіатранспортної галузі України. *Економічний простір*, (191). С. 160-168. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-26> (0,93 др. арк.).

5. Висоцька М.П. Дослідження форм стратегічної взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі. *Цифрова економіка та економічна безпека*. Випуск № 2(11). 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.11-41>(0,86 др. арк.).

6. Висоцька М.П. Глобальні тренди розвитку авіаперевезень. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-60 (0,88 др. арк.).

7. Висоцька М. П. Умови і чинники розвитку авіаційного транспорту як сфери міжнародного підприємництва. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. №3 С 69-74 DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-3-13> (0,81 др. арк.).

8. Висоцька М.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку авіатранспортної галузі. *Modeling the development of the economic systems*, (2), 33–38. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-5> (0,65 др. арк.)

9. Висоцька М.П. Теоретичні аспекти стратегічного розвитку суб'єктів авіатранспортної галузі. *Український журнал прикладної економіки*. 2024. Том 9 №2 С. 265-272. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-46> (0,9др.арк.)

10. Висоцька М.П. Теоретико-методологічні основи аналізу авіатранспортної галузі в контексті глобальних трансформацій. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 2. С. 102-109. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-2-19> (0,9 др. арк.).

11. Висоцька М.П. Авіатранспортна галузь як базовий елемент національного господарства та системи міжнародних економічних відносин.

*Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 111-117. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-18> (0,8 др. арк.).

12. Висоцька М.П. Концептуальні засади дослідження стратегічного розвитку авіатранспортної галузі в контексті глобальних викликів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 352-358. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-56> (0,74 др. арк.).

13. Висоцька М.П. Дослідження основних тенденцій боргової політики України. *Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць*. № 4/72. Київ. НАУ, 2019. С. 28-37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-4-4> (1,05 др. арк.).

14. Овсак О.П., **Висоцька М.П.**, Пшеничний О. Організаційно-економічні складники формування кадрової політики аеропорту. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. № 1/18 2019. С. 148-155. (0,8 др. арк., особистий внесок автора – 0,3 др. арк.: полягає у розробці методичних підходів до формування кадрової складової стратегії розвитку аеропорту).

15. Висоцька М.П. Тенденції та перспективи розвитку світового ринку цивільних повітряних суден. *Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць* № 5/73. Київ. НАУ, 2019. С.14-22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-5-2>. (0,93 др. арк.).

16. Висоцька М.П. Аналіз і перспективи розвитку цивільної авіації України. *Стратегія розвитку України: наук. журн*. Київ. НАУ, 2019. № 1. С. 94-99. (0,46 др. арк.).

17. Висоцька М.П. Дослідження антикризових підходів управління макроекономікою. *Стратегія розвитку України: наук. журн*. Київ. НАУ, 2018. Вип. 1. С.107-111 (0,59 др. арк.).

18. Висоцька М.П. Теоретичні передумови макроекономічної політики. *Стратегія розвитку України (економіка, право, соціологія): наук. журн*. Київ. НАУ, 2017. Вип. 1. С. 97-99 (0,37 др. арк.).

19. Висоцька М.П. Дослідження сучасних механізмів регіонального розвитку ЄС. *Стратегія розвитку України (економіка, право, соціологія): наук. журн*. Київ НАУ, 2015. Вип. 2. С. 112-119. (0,69 др. арк.).

20. **Висоцька М.П.**, Тернова Л.С. Дослідження безробіття, визначення його наслідків та шляхів подолання. *Стратегія розвитку України (економіка, право, соціологія): наук. журн*. Київ. НАУ, 2014. Вип. 2. С.30-34. (0,5 др.арк., особистий внесок автора – 0,3 др. арк.: досліджено вплив безробіття на економіку в регіональному та країновому вимірах).

21. Висоцька М.П. Еволюція механізмів державного регулювання економіки. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія «Управління»*: зб. наук.праць. Київ. АМУ, 2014. Вип.4. С. 90-100. (0,4 др. арк.).

22. Кириленко О.М. **Висоцька М.П.**, Обґрунтування вартості квитка з використанням коефіцієнту цінової еластичності попиту. *Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць*. Київ. НАУ, 2013. Вип.39. С. 35-40. (0,31 др. арк., особистий внесок автора – 0,15 др. арк.,: полягає визначенні цінової еластичності попиту на перевезення та впливу цінових рішень перевізника на зміну обсягу попиту та виторг).

23. **Висоцька М.П.**, Кириленко О.М., Бучовська О. Аспекти управління витратами авіакомпанії. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць*. Київ. НАУ, 2012. Вип. 34. С. 38-41 (0,25 др. арк., особисто автору – 0,15 др. арк.: запропонована логічна схема цінових рішень з використанням елементів моделі бюджетних авіаперевізників).

24. Матяш В.Ю., **Висоцька М.П.** Дослідження категорії ризик підприємницької діяльності. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць*. Київ. НАУ, 2011. Вип. 30. С. 161-164. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/321> (0,25 др.арк., особисто автору – 0,12: визначення сутності категорії «ризик» з урахуванням сучасних економічних тенденцій).

25. Висоцька М.П. Стан і розвиток внутрішніх авіаційних пасажирських перевезень України. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць*. Київ. НАУ, 2011. Вип. 32. С. 30-34 (0,31 др. арк.).

26. **Висоцька М.П.**, Діабі А. Стратегії діяльності транснаціональних банків на прикладі функціонування фінансової групи «ГРУПА КРЕДІ АГРІКОЛЬ». *Стратегія розвитку України (економіка, право, соціологія): наук. журн.* Київ. НАУ, 2016. Вип. 1. С.83-89. (0,81 др.арк., особисто автору – 0,5: автором досліджено роль транснаціональних банків у світовій економіці та їх вплив на розвиток бізнесу).

27. **Висоцька М.П.**, Садловська І.П. Дослідження взаємозв'язку продуктивності та оплати праці транспортних підприємств. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць*. Київ. НАУ, 2010. Вип. 28. С. 228-235. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/issue/view/11> (0,44 д.а., особисто автору – 0,3 др.арк.: визначення дисбалансів взаємозв'язку продуктивності та оплати праці транспортних підприємств та основних напрямків їх подолання).

28. Бурба М.Г., **Висоцька М.П.** Калькулювання собівартості продукції, її значення у сучасних умовах та необхідність пошуку шляхів її зниження. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць*. Київ. НАУ, 2010. Вип. 27. С.52-55. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/issue/view/25> (0,3 др. арк., особисто автору – 0,15 др.арк.: аналіз структури витрат та визначення резервів зниження).

29. **Висоцька М.**, Кірічок А. Теоретико-прикладний підхід до оцінки та врахування ризиків капітальних інвестицій у нормі дисконтування. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць*. Київ. НАУ, 2010. Вип. 25. С.13-19 (0,4 др. арк., особисто автору – 0,3 др.арк.: методика оцінки ризику капітальних інвестицій).

30. Разина С., **Висоцька М.** Визначення загальних тенденцій пасажирських авіаперевезень світу та України. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць*. Київ. НАУ, 2009. Вип. 24. С.29-32 (0,25 др. арк., особисто автору – 0,125 др. арк.: визначення впливу глобальної рецесії на авіаційний ринок України та світу).

31. **Висоцька М.П.**, Хриптулова І.Л. Аналіз впливу економічних бізнес-циклів на динаміку авіаційних перевезень. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць*. Київ. НАУ, 2009. Вип. 22. С. 219-222 (0,25 др. арк., особисто автору – 0,2 др. арк.: дослідження взаємозв'язку показників макроекономічного розвитку та авіаперевезень, визначення індикаторів та передумов розвитку авіаційного транспорту в умовах циклічних коливань).

32. Ліневич М., **Висоцька М.П.** Шляхи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць*. Київ НАУ, 2008. Вип. 17. С.158-163. (0,3 др. арк., особисто автору – 0,15 др. арк.: визначення економічних важелів підвищення конкурентоспроможності підприємств).

33. **Висоцька М.П.**, Жаворонкова Г.В. Оцінка впливу кадрової політики на безпеку й ефективність діяльності авіапідприємства. *НДЕІ Міністерства економіки України: зб. наук. праць*. Київ. Мінекономіка, 2006. №9. С. 60-63 (0,45 др. арк., особисто автору – 0,3 др. арк.: визначено особливості кадрової політики авіапідприємства).

**Публікації у виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз:**

34. O. Ovsak., **M. Vysotska** (2021) M. External Economic Effects of Air Transport Development due to the Liberalization. *Communications – Scientific Letters of the University of Žilina*, 2021, №23/3, P.158-173. DOI: 10.26552/com. 2021.3. PP. A158-A173. (1,46 др. арк., особисто автору – 0,7 др. арк.: здійснено аналіз динаміки показників експорту та імпорту повітряних послуг, оцінка факторів впливу на експорт та імпорт повітряних послуг). **Включено до міжнародних наукометричних баз Index Scopus.**

35. Zaichko I., **Vysotska M.**, Miakyshevskya O., Kosmidailo I., Osadchuk N.. (2021) Modelling of Public Financial Security and Budget Policy Effects. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, VOL.21 No.9, September 2021, pp. 239-246. (1 др. арк., особисто автору – 0,25 др. арк.: розроблено стратегічні орієнтири бюджетної політики України, визначено показники бюджетної політики, які суттєво впливають на державну фінансову безпеку). **Включено до міжнародних наукометричних баз Web of Science.**

36. Perevozova I., Andryushchenko I, **Vysotska, M.**, Vasyliiev A., Krivorotenko L. (2019). Introduction of strategic management technology into the existing organizational and economic mechanism of the enterprise. *Academy of Strategic Management Journal*, 2019, 18 (Special Issue 1), pp. 1-6. (0,5 др. арк., особисто автору – 0,15 др. арк.: визначено основні інструменти механізму стратегічного управління підприємством). **Включено до міжнародних наукометричних баз Index Scopus.**

37. Кириленко О.М., Разумова К.М., **Висоцька М.П.**, Кушнір Л.В. Розвиток маркетинго-логістичних центрів взаємодії всіх видів транспорту на основі імплементації «єдиного квитка». *Університет банківської справи. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. Харків. ХННІ, 2019. №2 (29). С. 528-534. DOI:<https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i29.172306> (0,6



др. арк., особисто автору – 0,15 др. арк.: досліджено вплив інтермодальної транспортної системи на якість послуг). **Включено до міжнародних наукометричних баз Web of Science.**

**Публікації у міжнародних періодичних виданнях інших держав**

38. Висоцька М.П. Анализ влияния монетарной политики на экономическую динамику на макроуровне. *Zarządzanie. Teoria i Praktyka: Warsaw Management University*, 2017. № 19 (1). С. 63-69 (0,5 др. арк.).

39. Vysotska M. Global air traffic development trends. *INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL Air transport*. Tbilisi, 2019. № 1(13). P. 155-162 (0,43 др. арк.).

**Публікації в інших виданнях:**

40. Висоцька М.П. Лізинг як чинник розвитку авіатранспортної галузі України. Міжнародна науково-практична конференція «Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі»: Збірник тез. Київ. НАУ, 2024. с.155-157. (0,127 др. арк.).

41. Висоцька М.П. Дослідження чинників системної інтеграції авіаційної галузі України у глобальний простір. Соціально-економічні тенденції розвитку сучасної держави: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Східноєвропейський центр наукових досліджень (Черкаси, 13 листопада 2023 р.). *Research Europe*. С. 17-19. (0,125 др. арк.).

42. Висоцька М.П. Національні та міжнародні аспекти функціонування авіаційної галузі України. Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки: світовий досвід та вітчизняні реалії: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 8-9 грудня 2023 р.). Львів-Торунь: Liha-Pres, 2023. С. 211-213 (0,125 др. арк.).

43. Висоцька М.П. Тенденції розвитку авіаційної галузі України в сучасній світогосподарській системі. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ: матеріали ХІХ Міжнародної науково-практичної конференції. Київ, НАУ, 2023. С. 193-194 (0,125 др. арк.).

44. Vysotska M. *Analysis of the main trends and prospects for the development of the aircraft market*. The materials of the XVI international academic professional conference «Modern management problems», October 23, 2020, pp. 79-81 (0,125 др. арк.).

45. **Висоцька М.П.**, Драчов О.В., Калашнікова Н.Р. Використання міжнародного лізингу українськими авіаційними компаніями в умовах війни. Матеріали ХVІ міжнародної науково-технічної конференції «АВІА-2023». Київ. НАУ, 2023. С. 31.1-31.4 (0,23 др. арк., особисто автору – 0,15 др. арк.: визначено вплив іноземних інвестицій на розвиток авіакомпаній України, обґрунтовано негативні наслідки та ризики).

46. Родіонов П.Ю., **Висоцька М.П.** Управління інформаційною діяльністю авіакомпанії в умовах інформаційної економіки. X Всесвітній конгрес «Авіація в ХХІ столітті» – «Безпека в авіації та космічні технології»,

28-30 вересня 2022 р.: зб. тез доп. Київ. НАУ, 2022 С. 40-43. URL: <https://conference.nau.edu.ua/index.php/Congress/Congress2022/paper/viewFile/8855/7323> (0,25 др. арк., особистий внесок – 0.125 др. арк.: визначення інформаційної складової конкурентоспроможності авіакомпанії).

47. Olha Ivanytska; **Maryna Vysotska**; Svitlana Dombrovska; Oleksandr Yevsyukov. *Ensuring safety of the commercial air transport industry under tight budget constraints*. Публічне управління в 21 сторіччі: проблеми та перспективи розвитку. Матеріали (статті) Науково-практичної міжнародної конференції (Харків, 20.11.2020 року). Article 42. DOI: 10.5281/zenodo.4278052 (0,38 др.арк., особисто автору – 0,15 др. арк.: визначення проблем, пов'язаних із забезпеченням безпечної роботи повітряного транспорту в країнах, що мають обмежені бюджетні можливості державної підтримки галузі).

48. Висоцька М.П. *Вплив загальних економічних тенденцій на розвиток світової цивільної авіації*. Сучасні проблеми менеджменту: XV міжнар. наук.-практ. конф., 25 жовтня 2019 р.: зб.тез доп. К., 2019. С. 62-64. (0,125 др. арк.).

49. **Vysotska M.P.**, Kyrylenko O.M., Sheputa M. *Analysis and prospects of aviation development in Ukraine*. World Congress «AVIATION IN THE XXI-st CENTURY – Safety in aviation and space technology». URL: <http://conference.nau.edu.ua/index.php/Congress/Congress2018/paper/viewFile/5458/4340> (0,25 др. арк., особистий внесок – 0,2 др. арк.: визначено, недоліки бюджетно-податкової та монетарної політики, що призвели до зупинки серійного виробництва літаків, відставання галузі від світового рівня та переходу вітчизняних авіакомпаній до експлуатації літаків іноземного виробництва).

50. Висоцькая М.П. *Влияние монетарной политики на экономическую динамику на макроуровне*. Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі: Міжнар. наук.-практ. конф., 13 квітня 2017 р.: зб. тез доп. Київ. НАУ, 2017. С. 82-84 (0,16 др. арк.).

51. Висоцька М.П. *Питання конвергенції понять якості та конкурентоспроможності продукції*. Збірник тез республіканської науково-практичної конференції «Стабілізаційна економічна політика в Україні», 16 березня 2011 р. К.: НАУ, 2011. Вип. 30. С. 31-33 (0,125 др. арк.).

52. **Висоцька М.П.**, Кириленко О.М. *Деякі аспекти стратегічного розвитку автотранспортних підприємств*. Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі: Міжнар. наук.-практ. конф., 10 квітня 2013р.: зб. тез доп. К.: НАУ, 2013. С. 82-84 (0,2 др. арк., особистий внесок автора-0,15 др.арк.: полягає у дослідженні цінових аспектів стратегічних рішень).

53. Висоцька М.П. *Структуризація процесу прийняття авіакомпанією цінових рішень*. Проблеми економіки транспорту: ІХ міжнар. наук.-практ. конф.: тези доп. Дніпропетровськ: ДАЗТУ, 2010. С. 30. (0,15 др. арк.).

## АНОТАЦІЯ

**Висоцька М.П. Стратегічне управління розвитком авіатранспортної галузі України з урахуванням глобальних викликів. – На правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.02 «Світове господарство та міжнародні економічні відносини» / 292 «Міжнародні економічні відносини». – Національний авіаційний університет, Київ, 2024.

Дисертація присвячена формуванню теоретико-методологічних засад та розробленню методичного й практичного інструментарію стратегічного управління розвитком авіатранспортної галузі України з урахуванням глобальних викликів. В результаті теоретичного дослідження визначено роль і розкрито функції авіатранспортної галузі у становленні глобального суспільства. Обґрунтовано концепцію розвитку національної авіатранспортної галузі, що базується на формуванні єдиної авіатранспортної мережі, застосуванні ефективних бізнес-моделей економічної діяльності основних суб'єктів галузі, реалізації синергетичних переваг при побудові спільних інтеграційних стратегій ключових учасників ринку. Сформовано методичний підхід до дослідження стратегічної взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі в умовах міжнародного конкурентного середовища та глобальних викликів. Визначено тренди та здійснено прогнозування розвитку авіатранспортної галузі. Розроблено методичний інструментарій стратегічного планування діяльності інтегрованого авіатранспортного альянсу. Запропоновано методичний підхід до оцінки потенціалу суб'єктів авіатранспортної галузі щодо реалізації інтеграційної стратегії. Розроблено організаційно-економічний механізм формування та управління інтегрованим вертикальним об'єднанням. Запропоновано концепцію інтегрованої системи управління якістю у ланцюгу вартості авіатранспортної послуги. Сформовано комплекс інструментів ризик-менеджменту у авіатранспортній галузі. Запропоновано механізми державного стимулювання стратегічного розвитку авіаційної галузі України в умовах глобальної конкуренції.

*Ключові слова:* міжнародні економічні відносини, світовий ринок авіаперевезень, інтеграція, авіатранспортна галузь, стратегічне управління, бізнес-моделі, регуляторні механізми, глобальні виклики.

## SUMMARY

**Vysotska M.P. Strategic management of the development of the air transport industry of Ukraine taking into account global challenges - Qualifying scientific work on manuscript rights.**

Dissertation for the degree of Doctor of Economics, specialty 08.00.02 "World Economy and International Economic Relations" / 292 "International Economic Relations." - National Aviation University, Kyiv, 2024.

The dissertation is devoted to the formation of theoretical and methodological foundations and the development of methodological and practical tools for strategic management of the development of the air transport industry of Ukraine, taking into

account global challenges. As a result of the theoretical study, the socio-economic and socio-cultural role and functions of the air transport industry in the formation of a global society are determined. The concept of strategic management of the development of the national air transport industry under the influence of global challenges and threats is substantiated, which is based on the formation of a single air transport network, the use of effective business models of economic activity of the main industry players and the realization of synergistic advantages in building joint integration strategies of key participants in the global aviation market. The methodological foundations of the study of the air transport industry as an object of strategic planning have been improved, namely: a set of methods and tools for strategic analysis of the air transport industry in their logical interconnection has been defined; the sequence and content of the stages of strategic planning have been clarified; the advantages and methodological principles of forming a strategy for the development of the air transport industry in the context of global changes on the basis of managing systemic relations and integration interactions of its subjects have been substantiated. It is proved that the potential of competitiveness of the air transport industry of Ukraine in the system of world economic relations should be based on the organization of effective intra- and intersectoral interactions of enterprises and organizations that organize and carry out air transportation, as well as relations with consumers, with public authorities and local self-government bodies, with entities of related and allied industries. A methodical approach to the study of strategic interaction of air transport industry entities in the context of the international competitive environment and global challenges has been formed. The theoretical foundations of strategic management of the air transport industry are deepened, in particular, a set of paradigms is formed that constitute the conceptual basis for the implementation of the strategic development of the air transport industry in the context of globalization, the specifics of air transport as a sphere of international entrepreneurship are determined, the content of international entrepreneurship in the air transport industry is clarified, the microeconomic tools of economic equilibrium analysis are adapted to justify the feasibility of introducing fiscal changes taking into account the factor of eco-efficiency. Trends and forecasting of the air transport industry development in the global and national dimensions are identified. A methodological toolkit for strategic planning of the activities of an integrated air transport alliance has been developed, consisting of a methodology for selecting the type and composition of its members, an economic and mathematical model of cooperation between alliance members in the passenger service chain, which makes it possible to plan passenger transportation operations more efficiently. A mechanism for controlling the effectiveness of strategic interaction between the participants of a vertical alliance is proposed. An organizational and economic mechanism for the formation of an integrated air transport alliance has been developed, which systematically covers all aspects and stages of the activities of its member business structures, takes into account their potential, limitations, risks and threats, and also ensures the identification, comprehensive assessment and implementation of priority areas of intercompany integration interaction. A methodological approach to assessing the potential of air transport industry entities to implement an integration strategy is proposed, which involves the

formation of a two-dimensional matrix of their positioning in relation to the success of the integration strategy (assessment of readiness for integration and resistance to change), as well as an analysis of the financial condition of potential participants in the association. The concept of a risk management system that combines all the structural components of an air transport strategic alliance and its partners is proposed. An algorithm for risk management in the activities of air transport alliance entities has been developed. The conceptual foundations for the formation of an integrated quality management system in the value chain of the air transport industry are deepened, a system of indicators is formed and a methodological approach to a comprehensive assessment of the quality of air transport services is proposed. The mechanisms of state stimulation of the strategic development of the aviation industry of Ukraine in the context of global competition are proposed, within the framework of which the main vectors of state stimulation of the industry development are determined, proposals on the composition and content of state support measures through monetary, fiscal and organizational mechanisms with an emphasis on the subsidiary mechanism through the integrated structure of the strategic alliance are substantiated.

*Keywords:* international economic relations, global air transportation market, integration, air transportation industry, strategic management, business models, regulatory mechanisms, global challenges.