

КОМПЕТЕНЦІЙНИЙ ПІДХІД В СТРАТЕГІЧНОМУ ПОЗИЦІОНУВАННІ АВІАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

COMPETENCE APPROACH IN STRATEGIC POSITIONING OF AVIATION ENTERPRISES OF UKRAINE

У статті проведено опрацювання використання компетенційного підходу як до оцінювання, так і до формування стратегічної позиції авіаційних підприємств. Сформовано переліки ключових компетенцій авіакомпаній та аеропортів України, використання яких дає можливість визначити конкурентні переваги та недоліки авіапідприємства на міжнародному ринку авіаційних перевезень. Обґрунтовано, що для забезпечення ефективного стратегічного позиціонування менеджменту авіаційного підприємства доцільно виходити з наявних та спрямовуватись на досягнення як внутрішніх, так і зовнішніх ключових компетенцій такого підприємства. За методичного підходу М. Портера опрацьовано методичні аспекти виявлення стратегічних груп як національних авіакомпаній, так і аеропортів на основі використання кластерного аналізу. Обґрунтовано принциповий підхід до побудови організаційно-економічного механізму забезпечення ефективного стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України.

Ключові слова: авіаційне підприємство, авіакомпанія, аеропорт, стратегічне позиціонування, ключові компетенції.

ню, так і к формуванню стратегічної позиції авіаційних підприємств. Сформовані переліки ключових компетенцій авіакомпаній та аеропортів України, використання яких дає можливість визначити конкурентні переваги та недоліки авіапідприємства на міжнародному ринку авіаційних перевезень. Обґрунтовано, що для забезпечення ефективного стратегічного позиціонування менеджменту авіаційного підприємства доцільно виходити з наявних та спрямовуватись на досягнення як внутрішніх, так і зовнішніх ключових компетенцій такого підприємства. Согласно методическому подходу М. Портера обработаны методические аспекты выявления стратегических групп как национальных авиакомпаний, так и аэропортов на основе использования кластерного анализа. Обоснован принципиальный подход к построению организационно-экономического механизма обеспечения эффективного стратегического позиционирования авиационных предприятий Украины.

Ключевые слова: авиационное предприятие, авиакомпания, аэропорт, стратегическое позиционирование, ключевые компетенции.

В статті проведена обробка застосування компетенційного підходу як оцінюван-

УДК 658.8.012.12

<https://doi.org/10.32843/bses.55-18>

Ліскович Н.Ю.

аспірант кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національний авіаційний університет

Liskovych Nazariy

National Aviation University

The article is devoted to the development of the use of a competent approach both to the assessment and to the formation of the strategic position of aviation enterprises. Lists of key competencies of airlines and airports of Ukraine have been formed, the use of which provides an opportunity to determine the competitive advantages and disadvantages of the airline in the international air transportation market. It is substantiated that in order to ensure effective strategic positioning, the management of an aviation enterprise should be based on the current state of competencies and focus on achieving both internal and external key competencies of such an enterprise. According to the methodological approach of M. Porter, the methodological aspects of identifying strategic groups of both national airlines and airports based on the use of cluster analysis are developed. Based on a pairwise comparison of the competencies of a leading national airline in a certain strategic group with the competencies of foreign airlines that compete with it in the international air transportation market, it is possible to build a table of competitive advantages of such a national airline. This will make it possible to more clearly define the benchmarking directions of such a national airline, based on the results of pairwise comparisons with competing airlines, including foreign ones. A similar approach is recommended for comparative analysis of domestic airports, but based on a specific list of key competencies. The proposed approach takes into account the existing restrictions in Ukraine on the openness of financial and operational performance of enterprises engaged in aviation activities. The use of a competent approach allowed forming the stages of building an organizational and economic mechanism to ensure effective strategic positioning of aviation enterprises of Ukraine. The proposed launch of the practice of supporting national aviation companies, both airlines and airports, only a target strategic group, will strengthen their strategic position in the international market and improve the economic security of both such airlines and Ukraine.

Key words: aviation enterprise, airline, airport, strategic positioning, key competencies.

Постановка проблеми. Специфіка надання авіатранспортних послуг визначає як характеристики управління авіаційною галуззю, так і особливості стратегічного управління авіаційними підприємствами. Так, авіаційні перевезення здійснюються авіакомпаніями, а відправлення та приймання рейсів з пасажирями, вантажами та поштою здійснюють аеропорти, які приймають як внутрішні, так і міжнародні рейси національних та іноземних авіакомпаній. Зазвичай допуск іноземних авіакомпаній до виконання міжнародних рейсів у певну країну здійснюється на основі укладених двосторонніх угод між двома державами. В цих угодах визначаються авіаперевізники з обох

країн та всі комерційні умови експлуатації повітряних ліній. Фактично такі угоди виступають у ролі бар'єру входу авіакомпаній на певний авіаційний ринок. Звісно, такі угоди суттєво обмежують конкуренцію на ринках авіаційних перевезень, тому для розвитку ринків приблизно з 1990-х років спочатку у США, а потім у Європі та в усьому світі розпочалися процеси лібералізації авіаційного простору [1; 2]. З огляду на розвиток інтеграційних процесів та спрямованість України до входження в Європейський авіаційний простір і поступове пристосування вітчизняного авіаційного законодавства до імплементації угоди про «відкрите» небо з ЄС проблема забезпечення належного стратегіч-

ного позиціонування вітчизняних аеропортів, авіакомпаній, та інших суб'єктів авіаційної діяльності, що задіяні у забезпеченні міжнародних авіаційних перевезеннях, набуває актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

В економічній літературі дослідженню питань використання компетенційного підходу до стратегічного позиціонування підприємств присвячені роботи С.О. Рекіянова, В.А. Верби, С.К. Прахалад, О.В. Вартанової, Дж. Тідд, Ю.В. Погорелова, К.Г. Белоусової та інших науковців. Однак авіаційна галузь має свої особливості, пов'язані як із формуванням попиту, так і з діяльністю авіаційних підприємств, що задіяні у формуванні ринкової пропозиції на ринку авіаційних перевезень.

Постановка завдання. Метою дослідження є опрацювання методичних питань використання компетенційного підходу у стратегічному позиціонуванні авіаційних підприємств, визначення їх стратегічних груп для уможливлення розроблення рекомендацій щодо покращення їх конкурентної позиції на ринку міжнародних авіаційних перевезень.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Стратегічне позиціонування підприємства уособлює комплекс заходів управлінського характеру, розроблення та вжиття яких має на меті забезпечити досягнення підприємством цільової конкурентної позиції на ринку, запланованих результатів своєї діяльності відповідно до прийнятої стратегії розвитку. Інструментарій, що часто пропонується до використання на підприємствах, спирається на застосування SWOT-аналізу (англ. S – Strength – сильні сторони; W – Weakness – слабкі сторони; O – Opportunities – можливості; T – Threats – загрози) задля проведення оцінювання поточного стану сильних та слабких сторін його бізнесу. Такий підхід дає змогу оцінити ринкову позицію певного авіаційного підприємства, наприклад авіакомпанії, навіть у динаміці, але залишається завдання порівняння її позиції щодо інших авіакомпаній, тобто з урахуванням динамічного конкурентного середовища. У цьому напрямі вважаємо за доцільне зосередитись на використанні саме компетенційного підходу як до оцінювання, так і до формування стратегічної позиції авіакомпанії. Як відомо, компетенції підприємства як джерела одержання конкурентних переваг використовуються у конкурентному та стратегічному позиціонуванні підприємства [3, с. 155; 4, с. 26; 5, с. 80; 6, с. 51; 7, с. 98; 8, с. 213]. Використання такого підходу уможливорює визначення стратегічної позиції авіакомпанії чи аеропорту, дає змогу систематизувати їх конкурентні переваги. На основі результатів оцінки чинників впливу на стратегічне позиціонування авіаційних підприємств України, розроблення спеціалізованих матриць SWOT-аналізу авіакомпаній та аеропортів можна сформулювати перелік ключових компетенцій авіа-

компаній та аеропортів, що визначають їх конкурентні переваги, відповідно до галузевих та функціональних особливостей. На основі аналізу наукових джерел [4, с. 27; 3, с. 155; 9, с. 241], що розкривають особливість використання компетенційного підходу та специфіки діяльності авіаційних підприємств, сформовані переліки ключових компетенцій авіакомпаній та аеропортів України. Так, до основних компетенцій аеропорту слід віднести клас аеропорту, розвинену інфраструктуру аеропорту, наявність базової авіакомпанії, що забезпечує трансферний пасажиропотік в аеропорт, прозору та гнучку систему мотивації авіакомпаній, наявність ефективних бізнес-процесів організації та обслуговування пасажирів та авіакомпаній, високу безпеку та якість обслуговування, наявність висококваліфікованого персоналу, ефективні комунікації, зв'язки з постачальниками, розвиток сфери неавіаційної діяльності, наявність надійних джерел розвитку аеропорту.

До основних компетенцій авіакомпанії доцільно віднести розвинену мережу маршрутів, пунктуальність виконання рейсів, сучасний парк літаків, можливість його швидкої заміни та розширення, наявність ефективних бізнес-процесів, високу безпеку та якість обслуговування, розширену мережу продажу перевезень, високу адаптивність, наявність висококваліфікованого персоналу, ефективні комунікації, зв'язки з постачальниками, наявність надійних джерел розвитку авіакомпанії, активну позицію власників у забезпеченні її розвитку. Важливо, що для забезпечення ефективного стратегічного позиціонування, менеджменту авіаційного підприємства доцільно виходити з наявних та спрямовуватись на досягнення як внутрішніх, так і зовнішніх ключових компетенцій такого підприємства, використовуючи зовнішні сприятливі фактори.

На основі проведення порівняння компетенцій національної авіакомпанії з компетенціями іноземних авіакомпаній, що конкурують з нею на ринку міжнародних авіаційних перевезень, можна побудувати перелік конкурентних переваг такої національної авіакомпанії. Вона дає змогу визначити напрями проведення бенчмаркінгу національної авіакомпанії за результатами попарного порівняння з авіакомпаніями-конкурентами, зокрема іноземними. Аналогічний підхід доцільно використати для бенчмаркінгу вітчизняних аеропортів.

В результаті оцінювання компетенцій з'являється можливість визначити конкурентні переваги (недоліки) авіапідприємства на міжнародному ринку авіаційних перевезень. Зіставлення розрахункових значень компетенцій авіакомпанії чи аеропорту з компетенціями іноземного конкурента утворює індекс конкурентної переваги такого авіапідприємства (IC) за певною компетенцією [10, с. 315]. Якщо значення такого індексу національної авіакомпанії за певною компетенцією

перевищує 1, то її наявна компетенція вище відповідної компетенції іноземної авіакомпанії-конкурента. Така ж послідовність дій здійснюється щодо усього переліку компетенцій, визначених для інших типів авіаційних підприємств. Якщо ІС становить менше 1, то відповідна компетенція авіакомпанії має нищу оцінку, ніж у авіакомпанії-конкурента, що ослаблює конкурентну позицію такої авіакомпанії. Таким чином, формування переліку конкурентних переваг авіаційних підприємств дає змогу визначити їх сильні та слабкі сторони діяльності на міжнародному ринку авіаційних перевезень.

Для розроблення регулюючих рішень авіаційною адміністрацією України щодо підтримки національних авіаційних підприємств в умовах поступової лібералізації авіаційного простору України на основі зняття обмежень у двосторонніх міждержавних угодах доцільно напрацювати інструментарій аналізу для систематизації усіх вітчизняних авіакомпаній та аеропортів у певні стратегічні групи.

У міжнародних виданнях опубліковано багато статей щодо визначення стратегічних груп підприємств, зокрема авіакомпаній [11–13]. Так, дослідники Б.П.С. Мурті, А.А. Рашид та І. Голл у джерелі [11] розкрили особливості використання моделі регресії латентного класу (The Latent Class Regression Model) для виявлення стратегічних груп американських авіакомпаній. Однак, на жаль, з огляду на стан корпоративних відносин такий підхід до виявлення стратегічних груп в умовах ринку авіаперевезень України не може використовуватись. Це пов'язано з недостатністю публічної інформації щодо фінансової звітності авіакомпаній, адже тільки дві авіакомпанії, такі як ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» й ПАТ АК «Дніпроавіа», є акціонерними товариствами, що публікують звітність у відкритому доступі. Інші авіакомпанії за своєю організаційно-правовою формою є товариствами з обмеженою відповідальністю і не публікують свою звітність відкрито.

Частіше фахівці транспортної авіаційної індустрії радять використовувати підхід М. Портера [8, с. 521], за якого доцільно формувати стратегічні групи з конкуруючих фірм, що використовують аналогічні конкурентні підходи та позиції на ринку. Відповідно до такого методичного підходу провели свої дослідження Дж.А. Кілінг та К.А. Сміт [12] щодо визначення стратегічних груп американських авіакомпаній.

У нашому дослідженні ми орієнтуємось на методичний підхід М. Портера, а також на здійснення комплексної систематизації авіаційних підприємств України (за видами авіаційної діяльності) на основі використання кластерного аналізу для виявлення стратегічних груп як національних авіакомпаній, так і національних аеропортів. Кластерний аналіз має проводитись на основі величин ключових зовнішніх індикаторів, які, безумовно,

досягаються за рахунок відповідного стану та розвитку внутрішнього середовища авіапідприємства, бізнес-процесів та культури. Ідентифікація стратегічних груп авіакомпаній та аеропортів здійснюється з урахуванням їх місця на ринку авіатransпортних послуг України та їх здатності конкурувати під час виконання міжнародних перевезень з іноземними авіакомпаніями, тому саме ієрархічний кластерний аналіз має бути використаний для ідентифікації цих стратегічних груп, у якому для визначення відстані між довільними парами кластерів використовується метод повного зв'язку, Евклідова відстань береться як міра визначення однорідності об'єктів. Виокремлення кластерів як авіакомпаній, так і аеропортів доцільно проводити за допомогою набору димту-змінних, що відображають відсутність або наявність певних характеристик для авіапідприємства «0» та «1» відповідно. Проведення розрахунків можна здійснювати у програмі "Statistics" чи використовувати інші аматорські розробки. В результаті мають бути отримані кластери аеропортів (авіакомпаній) за ступенем гомогенності введених у модель індикаторних характеристик, яким притаманні спільні ознаки та які мають схожі проблеми в діяльності. Вважаємо за доцільне проводити ідентифікацію стратегічних груп авіакомпаній (авіапідприємств) на основі індикаторів, які доступні з відкритих джерел інформації. Оскільки більшість українських авіакомпаній, що працюють на міжнародному ринку авіаційних перевезень, за організаційно-правовою формою є товариствами з обмеженою відповідальністю, їх фінансові показники, а також показники ефективності витрат не розміщені у відкритому доступі. У табл. 1 представлено критерії для визнання стратегічних груп вітчизняних авіакомпаній, відповідно, у табл. 2 наведено критерії для визначення стратегічних груп аеропортів України на основі кластерного аналізу.

Як представлено у табл. 1, 2, більшість критеріальних індикаторів доступні з відкритих джерел, зокрема періодичних звітів Міністерства інфраструктури України, включаючи пунктуальність. Пунктуальність авіакомпаній є зовнішнім індикатором ефективності бізнес-процесів та комунікацій авіакомпанії. Авіакомпанії за рахунок розвинутих інтеграційних взаємодій з іншими авіаперевізниками можуть забезпечити зростання показника пунктуальності, використовуючи їх аеропортові слоти.

На основі попарного порівняння компетенцій провідної національної авіакомпанії в певній стратегічній групі з компетенціями іноземних авіакомпаній, які конкурують з нею на ринку міжнародних авіаперевезень, можна побудувати таблицю конкурентних переваг такої національної авіакомпанії. Це дасть можливість чіткіше визначити напрями бенчмаркінгу національної авіакомпанії

Критерії для визначення стратегічних груп вітчизняних авіакомпаній на основі проведення кластерного аналізу

Критерії	Значення
Тип пасажирських авіаційних перевезень	Регулярні, чартерні, ділова авіація, змішані перевезення, усі види, крім регулярних перевезень
Середня кількість рейсів за місяць	Відповідно до релевантних діапазонів
Обсягові показники: – кількість перевезених пасажирів; – величина виконаних пасажирокілометрів за рік	Відповідно до релевантних діапазонів
Кількість літаків в експлуатації	Відповідно до релевантних діапазонів
Пунктуальність авіакомпанії	Відповідно до релевантних діапазонів
Наявність інтеграційних взаємодій	Наявність код-шерінгових угод, угод інтерлайну тощо
Програми лояльності	Наявність чи відсутність
Своєчасність взаєморозрахунків з бізнес-партнерами та клієнтами	Наявність чи відсутність

Джерело: розроблено автором

Критерії для визначення стратегічних груп серед аеропортів України на основі проведення кластерного аналізу

Критерії	Значення
Тип аеропорту	Міжнародний, внутрішній
Пасажиропотік	Відповідно до релевантних діапазонів
Пропускна спроможність	Відповідно до релевантних діапазонів
Розвиненість інфраструктури аеропорту	Наявність чи відсутність
Наявність базової авіакомпанії, що забезпечує трансферний пасажиропотік	Наявність чи відсутність

Джерело: розроблено автором

з урахуванням результатів попарних порівнянь з конкуруючими авіакомпаніями, зокрема із закордонними. Аналогічний підхід слід використовувати для порівняльного аналізу внутрішніх аеропортів.

Таким чином, принциповий підхід до побудови організаційно-економічного механізму забезпечення ефективного стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України, на думку автора, має включати такі основні етапи:

1) аналіз ринку авіаційних перевезень України (внутрішні та міжнародні рейси вітчизняних та іноземних авіакомпаній, пасажиропотік в аеропорти України);

2) формування набору критеріїв для виявлення стратегічних груп авіаційних підприємств України в межах певного виду економічної діяльності в авіа індустрії (стратегічні групи авіакомпаній, стратегічні групи аеропортів);

3) ідентифікація стратегічних груп вітчизняних авіаційних підприємств (за видами економічної діяльності);

4) визначення провідних авіапідприємств у кожній стратегічній групі на основі ключових компетенцій;

5) визначення конкурентних переваг (та слабкостей) провідних авіапідприємств порівняно з іноземними конкурентами;

б) визначення напрямів бенчмаркінгу авіаційних підприємств (за видами економічної діяльності) з урахуванням результатів попарних порівнянь їх ключових компетенцій з іноземними конкурентами.

Відмінною рисою стратегічного позиціонування авіакомпаній України від стратегічного позиціонування іноземних авіакомпаній є його спрямованість, націленість. Так, цільовою аудиторією вітчизняних авіакомпаній є лише дві її категорії, а саме споживачі його послуг, тобто пасажирів та власники вантажів, і партнери по авіаційному бізнесу (постачальники), тобто туроператори, інші авіакомпанії, з якими укладені угоди інтелекту, код шерінгу, використання блоку місць. Інтеграційні взаємодії з такими партнерами дають можливість забезпечити та збільшити пасажиропотік, підвищити якість надання авіаційних послуг. Важливим є те, що серед цільової аудиторії вітчизняних авіакомпаній відсутні їх власники (власники акцій авіакомпанії, тобто інвестиційні та інші фонди) у зв'язку з нерозвиненістю вторинного фінансового ринку, тобто векторів спрямованості стратегічного позиціонування у авіакомпаній України менше, ніж у іноземних, а саме лише два: на споживачів та на постачальників, тобто партнерів по авіабізнесу. Відповідно до відкритої інформації, більшість національних авіакомпаній за своєю організаційно-

правовою формою є товариствами з обмеженою відповідальністю. Лише чотири з них є акціонерними товариствами, а саме ПрАТ «Міжнародні Авіалінії України», ПАТ «Дніпроавіа», авіакомпанія ПАТ «Мотор Січ», ПрАТ «Буковина». З огляду на те, що вторинний фінансовий ринок в Україні не розвинутий, питання зміни котування акцій власників та менеджмент авіакомпаній не хвилюють. Однак важливості набувають питання забезпечення фінансової, економічної безпеки національних авіакомпаній. Наприклад, банкрутство провідної національної авіакомпанії «Аеросвіт» у 2013 році було пов'язане саме із суттєвими обсягами незабезпечених фінансових зобов'язань. Молода авіакомпанія «Скайап» також стикнулася із нестачею обігових коштів для оплати послуг контрагентів по авіаційному бізнесу в середині літа 2018 року.

Останнім часом у провідних країнах поширюється практика надання державної підтримки авіакомпаніям зі скрутним фінансовим становищем з огляду на вклад авіаційного бізнесу у ВВП країни [1]. Такі процеси відбувалися і відбуваються час від часу і в США, і в Європейському Союзі [13; 14]. Державна підтримка у вигляді субсидій, викупу акцій у статутному капіталі надається в періоди кризи таких авіакомпаній, що часто асоціюється з діями сильніших конкурентів та економічними, фінансовими та іншими кризами, іноді глобальними за своєю природою. Використовуються також інші інструменти. Так, у ЄС для часткового нівелювання наслідків вимушених антипандемічних заходів (COVID-19) використовуються певні важелі для захисту авіакомпаній від фінансових наслідків глобальної пандемії коронавірусу для забезпечення їх фінансової стійкості. Так, «Євроконтроль» прийняв рішення перенести оплату рахунків для авіакомпаній, виставлених протягом лютого-травня 2020 року, на середину 2021 року [15].

З огляду на обмеженість державних джерел фінансування реального сектору економіки України доцільно запровадити практику надання фінансової та іншої допомоги авіакомпаніям таких стратегічних груп, які є стратегічно вагомими для України, забезпечують формування її стратегічних позицій у регіоні та відчувають суттєвий конкурентний тиск з боку іноземних авіакомпаній. Такі дії сприятимуть посиленню стратегічного позиціонування на міжнародному ринку та стану економічної безпеки як таких авіакомпаній, так і України. Ідентифікацію стратегічних груп аеропортів доцільно проводити задля розроблення та впровадження державних і регіональних програм розвитку державно-приватного партнерства залежно від пріоритетності та економічної доцільності.

Висновки з проведеного дослідження. Опрацювання використання компетенційного підходу як до оцінювання, так і до формування стратегічної позиції авіаційних підприємств дало

можливість сформулювати переліки ключових компетенцій авіакомпаній та аеропортів України, використання яких під час проведення порівняльного попарного аналізу дає змогу визначити конкурентні переваги та недоліки авіапідприємства на міжнародному ринку авіаційних перевезень. Для забезпечення ефективного стратегічного позиціонування менеджменту авіаційного підприємства доцільно виходити з наявних та спрямовуватись на набуття провідних як внутрішніх, так і зовнішніх ключових компетенцій. Розроблений методичний інструментарій для проведення ідентифікації стратегічних груп як національних авіакомпаній, так і аеропортів на основі використання кластерного аналізу враховує наявні в Україні обмеження щодо відкритості фінансових та експлуатаційних показників підприємств, що займаються авіаційною діяльністю. Використання компетенційного підходу дало змогу сформулювати етапи побудови організаційно-економічного механізму забезпечення ефективного стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України. Запропоноване започаткування практики підтримки національних авіаційних підприємств лише цільових стратегічних груп сприятиме посиленню їх стратегічного позиціонування на міжнародному ринку та покращенню стану економічної безпеки як таких авіапідприємств, так і України загалом.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Овсак О.П., Ліскович Н.Ю. Макроекономічні аспекти впливу розвитку повітряного транспорту на економіку України. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48. С. 133–141. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-22>.
2. Овсак О.П., Ліскович Н.Ю., Назаренко О.П. Україна на шляху лібералізації авіаційного простору. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 3–13. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/40_2020_ukr/3.pdf (дата звернення: 30.06.2020).
3. Рекарян С.О. Компетенція як джерело конкурентних переваг у стратегічному управлінні підприємством. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. № 218. С. 154–156.
4. Верба В.А. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. *Проблеми науки*. 2004. № 7. С. 23–28.
5. Prahalad C.K., Hamel G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68. № 3. P. 79–91.
6. Вартанова О.В. Стратегічна компетенція підприємства як об'єкт стратегічного управління підприємством. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2009. № 2 (132). С. 49–55.
7. Погорелов Ю.В., Белоусова К.Г. Стратегічне позиціонування підприємства: зміст поняття. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. Вип. 6. № 68. С. 95–102.
8. Портер М. Конкурентне преімущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. Москва : Альпина Бизнес, 2008. 715 с.

9. Овсак О.П., Назаренко О.П. Інтеграційні процеси в забезпеченні стратегічного позиціонування авіаційних підприємств. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2018. Вип. 36. Ч. 2. С. 236–248.

10. Tidd J. From strategic management to strategic competence: measuring technological, market and organization innovation. 2nd ed. London : Imperial College Press, 2006, 437 p.

11. Murthi B.P.S., Rasheed A.A., Goll I. An Empirical Analysis of Strategic Groups in the Airline Industry using Latent Class Regressions. *Managerial and Decision Economics*. 2013. Vol. 34. No. 2. P. 59–73.

12. Kling J.A., Smith K.A. Identifying strategic groups in the U.S. airline industry: an application of the Porter model. *Transportation Journal*. 1995. Vol. 35. No. 226-34. Available at: <https://trid.trb.org/view/458134> (дата звернення: 06.07.2020).

13. Budd T. The end of liberalization? Selected papers from the 4th European Aviation Conference (EAC). *Journal of Air Transport Management*. 2019. Vol. 74, January. P. 20–21.

14. Morrison W.G., Jaap de Wit. US open skies agreements and unlevel playing fields. *Journal of Air Transport Management*. 2019. Vol. 74. P. 30–38. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969699718303909> (дата звернення: 02.07.2020).

15. GTP editing team. Covid-19: Airlines Allowed to Delay Payments of Air Traffic Control Charges. Available at: <https://news.gtp.gr/2020/04/08/covid-19-airlines-allowed-delay-payments-of-air-traffic-control-charges> (дата звернення: 01.07.2020).

REFERENCES:

1. Ovsak O.P., Liskovych N.Yu. Makroekonomichni aspekty vplyvu rozvytku povitryanoho transportu na ekonomiku Ukrainy. [Macroeconomic aspects of the impact of air transport development on the economy of Ukraine] *Black Sea Economic Studies. PU Black Sea Research Institute of Economics and Innovation*. Issue 48. 2019. P. 133–141. Available at: http://bses.in.ua/journals/2019/48_1_2019/23.pdf.

2. Ovsak O.P., Liskovich N.Yu., Nazarenko O.P. (2020). Ukraina na shliakhu liberalizatsii aviatsiinoho prostoru. [Ukraine on the path of aviation liberalization]. *Infrastruktura rynku [Market infrastructure]*, vol. 40, no. 3–13. Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/40_2020_ukr/3.pdf (accessed 30 June 2020).

3. Rekiyanov S.O. Kompetentsiya yak dzherelo konkurentnykh perevah u stratehichnomu upravlinni pidpryyemstvom [Competence as a source of competitive advantage in strategic enterprise management]. *Culture of the peoples of the Black Sea region*, 2011. № 218. S. 154–156.

4. Verba V.A. Problemy identyfikatsiyi kompetentsiy pidpryyemstva [Problems of identification of enterprise competencies]. *Problems of Science*, 2004. № 7. P. 23–28.

5. Prahalad C.K. The core competence of the corporation / C. K. Prahalad, G. Hamel // *Harvard Business Review*, 1990. Vol. 68, № 3. P. 79–91.

6. Vartanova O.V. Stratehichna kompetentsiya pidpryyemstva yak ob'ekt stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvom [Strategic competence of the enterprise as an object of strategic management of the enterprise]. *Bulletin of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*, 2009. № 2 (132). P. 49–55.

7. Pogorelov Y.V., Belousova K.G. Stratehichne pozytsionuvannya pidpryyemstva: zmist poniattia. [Strategic positioning of the enterprise: the content of the concept]. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*, 2014, vol. 6, no. 68. P. 95–102 (in Ukrainian).

8. Porter M.E. Konkurentnoe preymushchestvo: kak dostykh vysokoho rezultata y obespechyt ego ustoichyvost. [Competitive advantage: how to achieve a high result and ensure its sustainability] M.: Alpyna Byznys, 2008. 715 p.

9. Ovsak O.P., Nazarenko O.P. Intehratsiyni protsesy v zabezpechenni stratehichnoho pozytsionuvannya aviatsiynykh pidpryyemstv [Integration processes in ensuring the strategic positioning of aviation enterprises]. *Ways to increase the efficiency of construction in the formation of market relations*, 2018. Vyp. 36. Ch. 2. S. 236–248 (in Ukrainian).

10. Tidd J. From strategic management to strategic competence: measuring technological, market and organization innovation. Joe Tidd. 2nd ed. London: Imperial College Press, 2006. 437 p.

11. Murthi B.P.S., Rasheed A.A., Goll I. An Empirical Analysis of Strategic Groups in the Airline Industry using Latent Class Regressions. *Managerial and Decision Economics*, 2013. Vol. 34. No. 2. P. 59–73.

12. Kling J.A., Smith K.A. Identifying strategic groups in the U.S. airline industry: an application of the Porter model. *Transportation Journal*, 1995. Vol. 35. No. 226-34. Available at: <https://trid.trb.org/view/458134>.

13. Budd T. The end of liberalization? Selected papers from the 4th European Aviation Conference (EAC), UK, *Journal of Air Transport Management*, 2019. Vol. 74. P. 20–21.

14. Morrison W.G., Jaap de Wit. US open skies agreements and unlevel playing fields. *Journal of Air Transport Management*, 2019. Vol. 74. P. 30–380. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969699718303909> (accessed 26 June 2020).

15. GTP editing team. Covid-19: Airlines Allowed to Delay Payments of Air Traffic Control Charges. Available at: <https://news.gtp.gr/2020/04/08/covid-19-airlines-allowed-delay-payments-of-air-traffic-control-charges> (accessed 02 June 2020).