

Buchynska T.V.

STAFF EVALUATION AS AN IMPORTANT ELEMENT OF EFFECTIVE MANAGEMENT

Staff evaluation is a purposeful process in the system of effective management aimed at finding and assessment of relevant knowledge, skills, and other quality characteristics of the staff requirements of the office or workplace. The employees must meet the requirements that apply to their official duties, the content and nature of work and culture of the whole enterprise. Evaluation of staff in the psychological and behavioral sense, contributes to the successful development of the company and also the creation of favorable conditions for career development of the employees.

The article deals with the methodological bases of formation of an effective system of staff evaluation. The goals, objectives, principles and methodical approaches to evaluation of staff have been considered, the analysis of the main methods for evaluation of the employees has been conducted. A comprehensive assessment of staff of the company on the basis of a systematic approach in order to improve its competitiveness has been proposed.

Comprehensive approach to the staff assessment underlines that the object of evaluation is considered as a whole. In order to create the effective system of staff evaluation it is necessary to follow some rules, such as to inform staff about the assessment and implement appropriate control of this process.

Staff evaluation helps to solve managerial and strategic objectives of the enterprise, allows improving the process of staff management, ensures quality control of work, helps the development of an effective system of employee motivation and improves the competitiveness of staff and of enterprise.

Keywords: personnel, personnel assessment, methods of personnel assessment, principles of personnel assessment, personnel management, competitiveness.

УДК 656.71:65.016.1:656.078.8(045)

Геєць І.О.

кандидат економічних наук,

доцент кафедри економіки

Національного авіаційного університету

ФОРМУВАННЯ СОКОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ АЕРОПОРТІВ ТА ХАБІВ

У статті розглянуто діяльність та визначено наявні стратегії розвитку Міжнародного аеропорту-хабу «Бориспіль» та Міжнародного регіонального аеропорту «Київ (Жуляни)». Проведено SWOT-аналіз, складено тривимірну типологію та проілюстровано стратегію соконкуренції зазначених аеропортів.

Ключові слова: конкуренція, співпраця, соконкуренція, соконкурентна стратегія, регіональний аеропорт, хаб, МА «Бориспіль», МА «Київ (Жуляни)», дохід від авіаційної та неавіаційної діяльності.

В статье рассмотрена деятельность и определены существующие стратегии развития Международного аэропорта-хаба «Борисполь» и Международного регионального аэропорта «Киев» (Жуляны). Проведен SWOT-анализ, составлена трехмерная типология и проиллюстрирована стратегия соконкуренции указанных аэропортов.

Ключевые слова: конкуренция, сотрудничество, соконкуренция, соконкурентная стратегия, региональный аэропорт, хаб, МА «Борисполь», МА «Киев» (Жуляны), доход от авиационной и неавиационной деятельности.

Постановка проблеми. Наукова школа щодо підходів до визначення поняття «соконкуренція» набула широкого розвитку у світі та зараз знаходить подальший розвиток у працях укра-

їнських науковців, проте дослідження питання формування стратегії соконкуренції для аеропортів не було розглянуто в попередніх дослідженнях. Адже аеропорти-хаби взаємодіють із

регіональними аеропортами, створюючи комфорт для пасажирів, підвищуючи рівень авіаційної безпеки та збільшуючи пасажиропотік через глобальні мережі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичною основою дослідження слугує концепція А. Бранденбургера і Б. Нейлбаффа (1996 р.), яка містить нове трактування ідеї співробітництва. Для цього автори використовують термін «соконкуренція». Вони розуміли соконкуренцію як прикладну бізнес теорію на кшталт теорії ігор. Проте рівень їх публікацій був орієнтований на непрофесійних читачів [4].

Термін «соконкуренція» був визначений задовго до публікації книги А. Бранденбургера і Б. Нейлбаффа без отримання суспільної уваги. Уже в 1911 р. Кірк С. Пікетт, власник фірми Sealshipt із виробництва устриць, увів слово «соконкуренція» для того, щоб описати відносини між його 35 тис. дилерів устриць, заявивши: «Ви – тільки один із декількох дилерів, що продають наших устриць у своєму місті. Але ви не в конкурентній боротьбі один з одним. Ви співпрацюєте один з одним, щоб розвивати бізнес більше для кожного з вас. Ви знаходитеся у «соконкуренції», а не в конкуренції» [10].

У 1913 р. Т. Черінгтон у книзі «Реклама як рушійна сила бізнесу» вперше згадав про соконкуренцію. Каліфорнійський історик Р. Хант знову ввів поняття «соконкуренція» у статті в Los Angeles Times у 1937 р. Проте жодне із цих ранніх стверджень не отримало ніякої уваги громадськості. За більш ніж півстоліття не було жодної апробованої публікації, яка б використовувала дане поняття. Проте основний імпульс було надано А. Бранденбургером і Б. Нейлбаффом, хоча і в ненауковому стилі. Згодом послідувало безліч літературних внесків і посилань як до теоретичних питань, так і до деяких галузей промисловості [6].

Італійські дослідники Дж.Б. Даньіно (Університет Катанії) і Дж. Падула (Університет Бокконі) у 2002 р. представили всебічне введення в теоретичні дослідження у сфері соконкуренції. Вони стверджують, що «соконкуренція – це сфера, яка ще не була достатньо досліджена у зв'язку з обмеженими або неіснуючими теоретичними основами» [10].

У 2002 р. французький професор Університету Монпельє Фредерік Ле Руа заснував на базі університету лабораторію з дослідження соконкуренції (MRM Coopetition Lab) [11].

Професор кафедри транспорту і логістики в Університеті Нап'єр в Единбурзі Донг-Вук Сонг (2003 р.) пояснює значення соконкуренції в портовій галузі [17].

Шведський професор М. Зінедін (2004 р.) рекомендує планувальникам стратегій і марке-

тингу в організації розглядати потенційні вигоди від співпраці й узгодженості з конкурентами. Він стверджує, що соконкуренція є ефективною відповіддю на загрози і можливості навколишнього середовища. Професор Університету Маямі Ло Ядонг у книзі «Соконкуренція в міжнародному бізнесі» (2004 р.) представляє різноманітні проблеми бізнесвідносин між різними країнами. Він розглядає соконкуренцію як «слабо пов'язану систему, в якій агенти мають певну взаємозалежність, не втрачаючи при цьому свою організаційну відособленість» [12].

Ліченг Рен і Шенлінь Ши (Китай, 2005 р.) висловили думку, що залежність між взаємодіючими агентами визначає ступінь співробітництва і залежить від тривалого періоду взаємної вигоди [5]. Професор Університету Маямі Хареш Гурнані (2006 р.) фокусується на управлінні ланцюгами поставок [8]. Професор Політехнічного інституту і Університету штату Вірджинія Деві Гнівалі (2006 р.) заглиблюється у вивчення переваг і недоліків певних позицій у мережевих структурах [6]. Ф. Чен і Л. Фан (2006 р.) аналізують стійкість стратегічних альянсів [4].

Низка вчених розглядала теорію соконкуренції на рівні галузей (Джуліан Лопес-Гомес та Марсела Моліна-Мейер (2007 р.) [11], Вальдемар Бояр і Людослав Дрелічовський (2008 р.) [3], Нітін Бакші та Пол Кляйндорфер (2008 р.) [2], Яхонг Ху (2008 р.) [13], Жангі Гуань (2009 р.) [4], Шимін Сан (2009 р.) [14], Гаель Гугеуен (2009 р.) [7], В. Коцура (2012 р.) [10], Ан-Софі Фернандез (2014 р.) [6]).

Особливу увагу щодо визначення соконкуренційної напруженості на рівні робочої групи в космічній та телекомунікацій галузях приділила Ан-Софі Фернандез (2014 р.). Класифікацію нових форм соконкуренції для авіакомпаній учасників авіаційних альянсів розробив Поль Чімбаретто (2015 р.) [5]. Також група дослідників Університету Монпельє визначала, що соконкуренція наповнена парадоксальною напруженістю завдяки поєднанню двох протилежних сил – конкуренції та співробітництва (Ан-Софі Фернандез і Гнівалі (2014 р.) [11], Гнівалі і Парк (2011 р.) [9].

Щодо української наукової школи, то М.В. Мальчик визначає соконкуренцію як допомогу піз час конкуренції, Вольфганг Дюріг – як «дуальність конкуренції та кооперації на ринках» [17].

Теоретичному обґрунтуванню поняття «соконкуренція» приділяють увагу вчені Сумського державного університету, зокрема Ганна Швіндіна, яка дане поняття розглядає як «коопетицію».

Мета статті. Основною метою дослідження є формування ефективної стратегії соконкурен-

ції для аеропортів на основі аналізу діючої стратегії та взаємодії ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» та КП «Міжнародний аеропорт «Київ (Жуляни)».

Виклад основного матеріалу дослідження. Аеропорти залежно від напрямку формування доходів (дохід від авіаційної або неавіаційної діяльності) та типології аеропортів, який установлюється залежно від обсягу пасажиропотоку формують стратегію диверсифікації або спеціалізації.

Дохід аеропортів зростає за рахунок збільшення кількості авіакомпаній, що обслуговуються, та формує авіаційний складник, а розвиток інфраструктури – неавіаційний.

До авіаційної комерції варто віднести такі послуги:

- забезпечення зліт-посадки повітряних суден (ПС);
- обслуговування пасажирів та їх багажу;
- наземне обслуговування повітряних суден;
- забезпечення місцями для стоянки повітряних суден;
- забезпечення авіаційної безпеки;
- зберігання та обробка багажу, вантажу, пошти (прийом та відправка);
- послуги із заправки паливом повітряних суден;
- реалізація борт-харчування;
- інші спеціалізовані послуги.

Із неавіаційної комерції для партнерів доступними є такі послуги:

- оренда комерційних площ та офісних приміщень;
- оренда рекламних площ;
- користування інфраструктурою аеропорту;
- паркування;
- послуги зв'язку;
- інші послуги.

Стратегії спеціалізації використовуються для розвитку авіаційної діяльності аеропорту. Деякі з них будуть пов'язані з авіаційною інфраструктурою, тоді як інші націлені на підвищення рівня обслуговування або поліпшити комунікації або маркетингу щодо клієнтів.

Стратегії спеціалізації в аеропортах стосовно інфраструктури реалізуються за рахунок:

1) збільшення пропускної спроможності злітно-посадкової смуги (ЗПС), розширення існуючої злітно-посадкової смуги та/або будівництва нової злітно-посадкової смуги та/або інвестування в іншу авіаційну інфраструктуру (наприклад, руліжні доріжки, стоянки);

2) інвестицій у розширення пасажирського терміналу за рахунок будівництва нових терміналів або розширення наявних;

3) інвестицій у потужності вантажних терміналів шляхом будівництва нових терміналів або розширення наявних;

4) інвестицій у недорогий термінал для забезпечення диференціації тощо.

Стратегії спеціалізації, орієнтовані на поліпшення якості, можуть включати в себе:

1) поліпшення доступності аеропорту, паркування автомобілів, автомобільну та/або залізничну інфраструктуру (часто потребує фінансової підтримки з регіону, міста і т. д.);

2) інвестиції в інфраструктуру терміналу для підвищення ефективності аеронавігаційного обслуговування (наприклад, багажу та пасажирів) залежно від типу;

3) розвиток мультимодальних перевезень у поєднанні з високошвидкісним залізничним сполученням (яке вимагає фінансової підтримки від країни, регіону, міста і т. д.).

Нарешті, стратегії спеціалізації щодо клієнтів можуть включати:

1) розвиток комерційної політики авіакомпаній (наприклад, зниження зборів авіакомпанії для досягнення певного рівня пасажиропотоку в аеропорту, низькі податки на дотаційні маршрути, зниження або ліквідація зборів для транзитних пасажирів);

2) розвиток стратегічного партнерства з авіакомпаніями;

3) інвестиції в комунікації та маркетинг (дослідження ринку, реклама тощо).

Реалізація стратегії спеціалізації залежить від розміру аеропорту (рис. 1.). Згідно з класифікацією Міжнародної ради аеропортів (Airports Council International – ACI), виділяють таку типологію аеропортів [1]:

1. Малий розмір для аеропортів, які мають не більше 5 млн. пасажирів на рік.

2. Середній розмір для аеропортів з більш ніж 5 млн. пасажирів на рік і менше 10 млн. пасажирів на рік.

3. Великий розмір для аеропортів з більш ніж 10 млн. пасажирів на рік.

Стратегія диверсифікації авіаційного підприємства полягає в розробленні заходів, не пов'язаних з її основним бізнесом. Ця стратегія може відповідати зниженню рівня прихильності підприємства до ризику. Дійсно, якщо його основний бізнес постраждав від кризи, підприємство все ще може приносити прибуток за рахунок іншої стратегії. Для аеропортів мета стратегії диверсифікації полягає в розвитку неавіаційної діяльності. Вона є більш важливим стратегічним напрямом в аеропортах, щоб стабілізувати і збалансувати економіку аеропорту.

Стратегії диверсифікації переважно спрямовані на:

1) покращення фінансових результатів за рахунок збільшення неавіаційних доходів з розвитком комерційної діяльності;

2) диверсифікацію фінансових ризиків під час інвестування в інші аеропорти або інші сектори економіки;

3) знаходження способу розподілу капіталу аеропорту за межами пропускної спроможності, коли потенціал зростання пропускної здатності аеропорту низький.

Найбільш поширена стратегія диверсифікації є розвитком комерційної діяльності за рахунок збільшення площ для магазинів, ресторанів, прокат автомобілів тощо в аеропорту. Формується стратегія диверсифікації стосовно розвитку послуг пасажирського аеропорту незалежно від авіакомпанії (кімнати відпочинку, бездротовий Інтернет (безкоштовний), електронна реєстрація, кабіни для паління, ігрові майданчики для дітей тощо). Основною метою є збільшення доходу та забезпечення лояльності пасажирів до аеропортів (часто буває, що у них є вибір між більш ніж одним аеропортом, а пункт відправлення з'єднує точки їх подорожі). Цей тип стратегії підвищує доходи, але не зменшує ризик, тому що дохід, як і раніше, переважно залежить від кількості пасажирів, залучених авіакомпанією. У разі зниження пасажиропотоку дохід також буде зменшуватися. Ці стратегії застосовуються для будь-яких аеропортів, навіть дрібних (рис. 2).

Інші стратегії диверсифікації середніх і великих аеропортів полягають у продажі аеропорту інноваційних розробок для інших аеропортів країн консультативних або управлінських послуг. Аеропорт також може інвестувати в інші аеропорти або інші сектори економіки. Останні стратегії потребують фінансових ресурсів і тому, як правило, реалізують тільки великі аеропорти.

Описані стратегії є прийнятними для аеропортів, але в сучасних умовах відбувається взаємодія аеропортів-хабів із регіональними аеропортами, тому більш доцільно впровадити стратегію соконкуренції.

Узагальнивши теоретичні підходи та спираючись на під-

ходи наукових шкіл, що займалися вивченням поняття «соконкуренція», соконкуренцію (coopetition) можна визначити як одночасну співпрацю конкуруючих компаній, що працюють в одній сфері, на рівні робочих груп. Увага акцентується також на робочі групи, оскільки під час співпраці двох конкурентів створюються відокремлені структурні підрозділи, які безпосередньо працюють над проектом, тим самим захищаючи інтелектуальну власність. Ефективна стратегія соконкуренції має включати саме забезпечення ефективної роботи даної групи та зменшення напруженості, що збільшує економічний ефект від запропонованих заходів [18].

Міжнародний аеропорт «Бориспіль» та «Міжнародний аеропорт «Київ (Жуляни)» не взаємодіють один з одним. Аеропорт «Бориспіль» має право надавати візи деяких країн у власних терміналах, а аеропорт «Київ» – ні, що призводить до курйозних випадків із пасажирами. У напрямі експлуатації повітряної тех-



Рис. 1. Стратегія спеціалізації аеропортів залежно від розміру



Рис. 2. Стратегія диверсифікації аеропортів залежно від розміру

ніки, авіаційної безпеки, автобусного зв'язку, інформаційного забезпечення взаємодія також не відбувається.

Для формування стратегії проведемо аналіз діяльності об'єктів дослідження.

Найбільшим і найпотужнішим в Україні є «Міжнародний аеропорт «Бориспіль», що забезпечує близько 70% авіаційних пасажирських перевезень України і щороку обслуговує понад 8 млн. пасажирів [15].

МА «Бориспіль» вдало розташований на перетині багатьох повітряних трас, що поєднують Азію з Європою та Америкою. Близько 50 національних та зарубіжних авіакомпаній здійснюють із «Борисполя» перевезення пасажирів та вантажів за понад 100 регулярними маршрутами.

Аеропорт має дві злітно-посадкові смуги та три пасажирських термінали. Технічні можливості аеродрому аеропорту «Бориспіль» залишаються унікальними для України, країн СНД та Східної Європи. Злітно-посадкова смуга довжиною 4 000 м і шириною 60 м дає змогу приймати повітряні судна всіх типів цілодобово, у тому числі в умовах обмеженої видимості. «Бориспіль» є також єдиним аеропортом України, з якого виконуються трансконтинентальні рейси [16].

Навіть у складних економічних умовах, на фоні падіння пасажиропотоку в Україні, різкого зниження купівельної спроможності населення в 2016 р. уперше за декілька років досягнуто зростання пасажиропотоку в аеропорту.

Як зазначає директор МА «Бориспіль» Євген Дихне, розвиток аеропорту за рахунок безпосередньої зони покриття є достатньо перспективним, оскільки місто Київ залишається головним діловим та туристичним центром країни [20]. Але слід зауважити, що розвиток за рахунок безпосередньої зони покриття є обмеженим кількістю населення, тому основний перспективний потенціал аеропорту полягає в розвитку та залученні трансферних пасажиропотоків із розширеної зони покриття. Аналізуючи трансферний пасажиропотік за дев'ять місяців, порівнюючи три останні роки, можна стверджувати, що він зріс на 42% та збільшився дохід від транзиту на 86 млн. грн. [19].

В аеропорту «Бориспіль» обслуговуються внутрішні та міжнародні, чартерні та регулярні перевізники. Авіакомпанії, що виконують польоти, представляють усі провідні світові альянси авіакомпаній, які виконують рейси, що з'єднують їх базові аеропорти зі столицею України: Star Alliance (Lufthansa, Austrian, Turkish Airlines, LOT Polish Airlines); One World (British Airways, Royal Jordanian); Sky Team (KLM / Air France, CSA Czech Airlines). В аеропорту обслуговуються також авіакомпанії, що не входять до вищезазначених альянсів: авіа-

компанії України (Ukraine International Airlines, Dniproavia, Windrose); авіакомпанії Європи (Air Baltic, Estonian Airlines, Ellinair та інші); авіакомпанії інших країн (El-Al, Air Arabia, Azerbaijan Airlines, Belavia Airlines, Air Astana).

Міжнародний аеропорт «Київ» (Жуляни), розташований у діловому центрі столиці в 7 км від центру міста, за кількістю рейсів і пасажиропотоку займає друге місце в Україні, входить у трійку кращих аеропортів світу в категорії «Світові аеропорти для малої і середньоміагстральної авіації, до 4 млн. пасажирів» за версією The World Routes Awards 2016, має три термінали, загальну площу 21 тис. кв. м., окремий термінал для бізнес-авіації (термінал В), входить до системи FBO та ЗПС, дає змогу приймати повітряні судна типу B-737, A-320.

Міжнародний аеропорт «Київ» (Жуляни) у листопаді 2016 р. обслужив 92,7 тис. пасажирів, що на 70,2% більше порівняно з аналогічним періодом минулого року. Кількість пасажирів, що були обслужені на міжнародних рейсах, – 85,8 тис., на внутрішніх рейсах – 6,9 тис. осіб.

Кількість рейсів у листопаді 2016 р. становила 1 521 на приліт і виліт, що на 24,8% більше, ніж у листопаді 2015 р., із них міжнародних рейсів – 1 147, внутрішніх – 374.

Найбільш популярні міжнародні напрямки за листопад 2016 р.: Дубай (ОАЕ), Мінськ (Білорусь), Будапешт (Угорщина), Шарм-ель-Шейх (Єгипет), Хургада (Єгипет); внутрішні – Одеса, Запоріжжя, Львів.

Найбільш популярні туристичні напрямки за листопад 2016 р.: Дубай (ОАЕ), Будапешт (Угорщина), Шарм-ель-Шейх (Єгипет), Хургада (Єгипет).

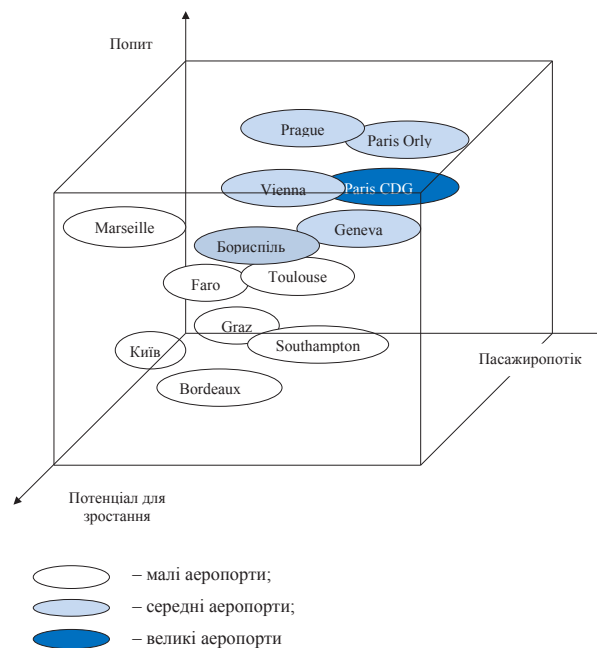


Рис. 3. Тривимірна типологія аеропортів

Таблиця 1

SWOT-аналіз МА «Бориспіль»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість льотного поля (ЗПС №1 дає змогу обслуговувати далекомагістральні рейси). 2. Базовий аеропорт для провідних українських авіакомпаній. 3. Наявні можливості для розширення інфраструктури без суттєвих додаткових витрат. 4. Велика частка міжнародних авіаперевезень. 5. Наявність мережі трансконтинентальних рейсів. 6. Монопольне положення серед аеропортів України, щодо прийняття далекомагістральних рейсів. 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Високий рівень формальностей під час перетину державного кордону, що перешкоджає збільшенню трансферного пасажиропотоку. 8. Недостатньо розвинена трансферна інфраструктура. 9. Відносно висока собівартість послуг, що надаються аеропортом. 10. Недостатній розвиток доступної комерційної інфраструктури (магазини, пункти харчування, транспорт). 11. Людський фактор (некомпетентність персоналу аеропорту). 12. Невисокий рівень авіаційної безпеки. 13. Відсутність сполучення «залізний вокзал – аеропорт». 14. Низький розвиток вантажних перевезень.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Географічне положення, що сприяє розвитку мережі маршрутів. 2. Зміцнення позиції базової авіакомпанії (нарощування обсягів перевезень і стикувальних рейсів). 3. Можливе скасування візового режиму з країнами Євросоюзу. 4. Підписання Угоди про САП України з країнами ЄС. 5. Відкладений попит на авіаперевезення, що має бути задоволений після стабілізації ситуації в країні. 6. Поява низькобюджетних авіакомпаній. 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Падіння привабливості України для потенційних пасажирів унаслідок ведення бойових дій, складна соціально-політична ситуація в країні. 8. Економічна криза, падіння купівельної спроможності населення. 9. Зростання ціни на авіаційне паливо. 10. Більш успішний та динамічний розвиток аеропортів конкурентів. 11. Зростання курсу іноземної валюти.

Таблиця 2

SWOT-аналіз МА «Київ (Жуляни)»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Базовий аеропорт для низькобюджетних іноземних авіакомпаній. 2. Наявні можливості для розширення інфраструктури без суттєвих додаткових витрат. 3. Велика частка міжнародних авіаперевезень. 4. Знаходження в межах міста Києва. 5. Низька собівартість послуг, що надаються аеропортом. 6. Можливість розвитку бізнес-авіації. 7. Швидкість проходження реєстраційних процедур та, відповідно, збільшення комфорту для пасажирів. 	<ol style="list-style-type: none"> 8. Високий рівень формальностей під час перетину державного кордону, що перешкоджає збільшенню трансферного пасажиропотоку. 9. Недостатньо розвинена трансферна інфраструктура. 10. Базування більшості національних перевізників, що забезпечують значний обсяг авіаційних перевезень, у МА «Бориспіль». 11. Недостатній розвиток доступної комерційної інфраструктури (магазини, пункти харчування). 12. Людський фактор (некомпетентність персоналу аеропорту). 13. Невисокий рівень авіаційної безпеки. 14. Низький розвиток вантажних перевезень. 15. Можливості льотного поля (ЗПС № 1 не дає змоги обслуговувати далекомагістральні рейси). 16. Відсутність мережі трансконтинентальних рейсів.
Можливості	Загрози
<p>Географічне положення, що сприяє розвитку мережі маршрутів. Можливе скасування візового режиму з країнами Євросоюзу. Підписання Угоди про САП України з країнами ЄС. Відкладений попит на авіаперевезення, що має бути задоволений після стабілізації ситуації в країні. Поява нових низькобюджетних авіакомпаній.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Падіння привабливості України для потенційних пасажирів унаслідок ведення бойових дій, складна соціально-політична ситуація в країні. 2. Економічна криза, падіння купівельної спроможності населення. 3. Зростання ціни на авіаційне паливо. 4. Більш успішний та динамічний розвиток аеропортів конкурентів. 5. Зростання курсу іноземної валюти.

Здійснюють перевезення переважно основному низькобюджетні авіакомпанії, серед яких: Wiss Air, Fly Dubai, Yanair, Vueling, Atlasjet, DART.

Згідно з типологією аеропортів, проілюструємо тривимірну типологію аеропортів, яка враховує розмір аеропорту, рівень потенціалу для зростання та рівень попиту, та визначимо позицію міжнародного аеропорту «Бориспіль» та міжнародного аеропорту «Київ» (Жуляни) (рис. 3).

Згідно з типологією, МА «Бориспіль» належить до середніх аеропортів, а МА «Київ (Жуляни)» – до малих аеропортів.

Нижче наведений SWOT-аналіз аеропорту «Бориспіль» (табл. 1), що ґрунтується на аналізі ринку та можливостей розвитку аеропорту [19].

Також наведено SWOT-аналіз МА «Київ (Жуляни)» (табл. 2), що ґрунтується на аналізі ринку та можливостей розвитку аеропорту.

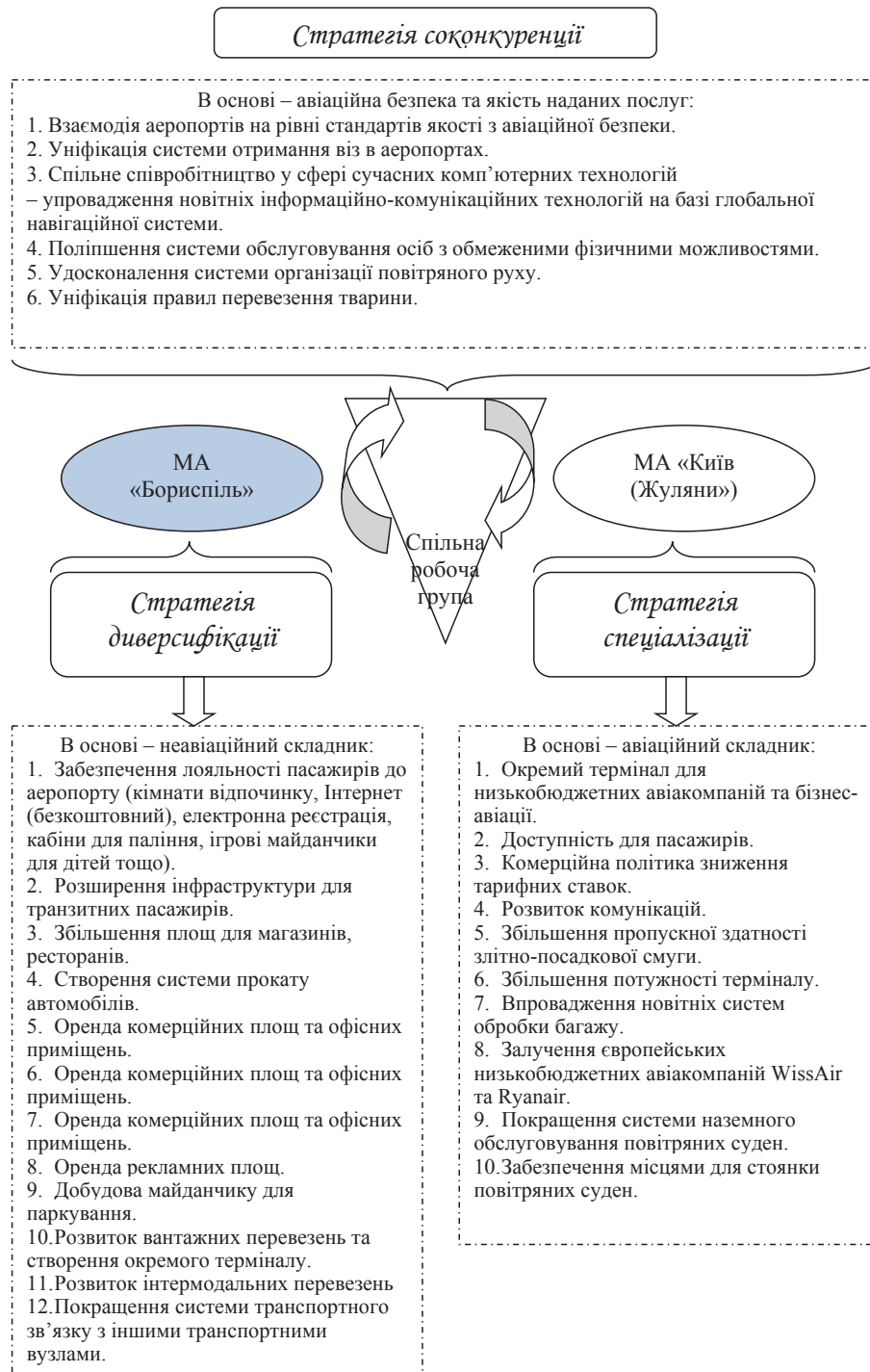


Рис. 4. Сококонкурентна стратегія розвитку МА «Бориспіль» та МА «Київ (Жуляни)»

Проведений SWOT-аналіз двох аеропортів свідчить про різні сильні та слабкі сторони та більш загальні можливості та загрози.

Слабкі спільні для обох аеропортів сторони (невисокий рівень авіаційної безпеки, людський фактор (некомпетентність персоналу аеропорту), високий рівень формальностей під час перетину державного кордону, що перешкоджає збільшенню трансферного пасажиропотоку) можна змінити на сильні сторони за рахунок реалізації стратегії соконкуренції, яка базується на створенні окремої групи (рис. 4).

Висновки. Узагальнюючи викладений матеріал, можна стверджувати, що в період світової лібералізації ринку авіаційних перевезень та підвищеного рівня авіаційної небезпеки аеро-

портам України, будучи конкурентами, потрібно взаємодіяти та підвищувати рівень і якість надання авіаційних послуг. За стратегічного планування керівництво аеропортів не враховує фактор взаємодії, працюючи тільки в горизонтальному напрямі (Міжнародні організацій, державне правління, аеропорт, авіакомпанія, посередники), не розглядаючи питання співпраці між конкурентами на рівні окремих груп. Запропонована соконкурентна стратегія, в основі якої знаходяться авіаційна безпека та якість надання послуг, дасть змогу покращити діяльність аеропортів. Подальшого дослідження також потребує питання взаємодії всіх аеропортів України та підвищення їх конкурентоспроможності на світовому ринку авіаційних перевезень.

Список використаних джерел:

1. Benedikt Badanik, Isabelle Laplace, Nathalie Lenoir, Estelle Malavolti Future strategies for airports. WCTR 2010, 12th World Conference on Transport Research, Jul 2010, Lisbon, Portugal.
2. Bengtsson M., Kock S. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks // *Journal of business and industrial marketing*. – 1999. – VOL. 14. – № 3.
3. Bojar W. Drelichowski L. 2008. Analysis of tendencies in agribusiness networking co-opetition in Poland and in the partner countries, *Journal of Central European Agriculture* 9(3): 445–456.
4. Brandenburger A., Nalebuff, B. 1996. Co-opetition. 1st edition. New York: Broadway Business.
5. EIASM European institute for advanced studies in management [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.eiasm.org/r/about-eiasm>.
6. Fernandez A.S., Le Roy F. (2013). Managing cooperative tensions through managerial innovation: The implementation of cooperative team-projects / 7th Mid-Atlantic Strategy Colloquium, Pamplin College of Business, Virginia Tech, Blacksburg, Virginia, USA.
7. Gnyawali D.R., Park B.(R), Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation, "Elsevier Journal, 2011.
8. Gueguen G. 2009. Coopetition and business ecosystems in the information technology sector: the example of intelligent mobile terminals, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 8(1).– P. 135–153.
9. Gurnani H., Erkoc M., Luo Y. 2006. Impact of product pricing and timing of investment decisions on supply chain co-opetition, *European Journal of Operational Research* 180(1). – P. 228–248.
10. Heiets I.O., Tanchyk V.V. Evaluation of the Coopetition Level of Oneworld Alliance / Promising problems of economics and management: Collection of scientific articles. – Publishing house "BREEZE", Montreal, Canada, 2015. – 500 p.
11. Le Roy F., Yami S. and Dagnino G. (2010), «La coopération: une stratégie pour le vingt-et-unième siècle», in Yami S. et Le Roy F. (eds.), *Les stratégies de coopération: rivaliser et coopérer simultanément*, DeBoeck, Collection Méthodes et Recherches, Bruxelles. – P. 17–28.
12. López-Gómez J. and Molina-Meyer M. 2007. Modeling coopetition, *Mathematics and Computers in Simulation* 76(1–3).– P. 132–140.
13. Luo Y. 2004. Coopetition in international business. 1st edition. Frederiksberg, DK: Copenhagen Business School.
14. Song D.W. 2003. Port co-opetition in concept and practice, *Maritime Policy & Management* 30(1).– P. 29–44.
15. Геєць І.О., Волох О.О. Європеїзація авіапростору України та підписанням угоди про спільний авіаційний простір / І.О. Геєць, О.О. Волох // *Стратегія розвитку соціально-економічного розвитку України*. – 2014. – № 1. – С. 119–128.
16. Геєць І.О. Міжнародний аеропорт «Бориспіль»: нові виклики та трансформація / І.О. Геєць // *Інтегровані бізнес-структури: модулі, процеси, технології* / І.О. Геєць // (25 листопада 2016 р.) : тези доп. – Кишинів, 2016. – С. 14–17.
17. Геєць І.О., Танчик В.В. Визначення економічної сутності поняття «соконкуренція» / І.О. Геєць, В.В. Танчик // *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2015. – № 6(169). – С. 90–95.
18. Геєць І.О. Теорія соконкурентної стратегії / І.О. Геєць // *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами* : Всеукр. наук.-практ. конф. для студ. та молодих учених (20 березня 2015 р.) : тези доп. – К., 2015. – С. 13.
19. Стратегічний план розвитку Державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» в період 2015–2019 рр., затверджений Міністерством інфраструктури України 28.06.2015.
20. Дихне Є. Стратегічний менеджмент в аеропортах / Є. Дихне. – К., 16.11.2016.

COOPETITIVE STRATEGY FOR REGIONAL AIRPORTS AND HUBS

In air transport, the evolution of traffic depends upon many economic factors, and on the way in which the markets participants respond to those factors. Although airlines are the main actors, the airports are by no means passive, and their strategies will also have an impact on airline behaviour and route development. New methodology analyzes the potential evolution of airport strategies in the next decade and its impact on the distribution of traffic at airports, using a typology of airports.

The coopetition is a phenomenon of establishment and strengthening of the competitive advantages by cooperation of competing firms through strategic alliances, networks and strategic ecosystems. Coopetition strategies combine two contradictory forces: competition and collaboration.

The pioneering researches on coopetition consider that this strategy should become an alternative to strategies based on pure cooperation and strategies based on pure competition. Brandenburger and Nalebuff (1996), Lado et al. (1997) and Bengtsson and Kock (1999, 2000) agree that coopetition is a strategy that holds the greatest potential for firms' performance or, at least, has the greatest impact on variables clearly identified as likely to make them more efficient. Cost savings, sharing of resources and stimulation that promote innovation are among the potential gains from this strategy.

For the aviation industry of Ukraine, which goes through the crises waves, the finding of the ways to develop and implement innovation technologies that will allow to rise the profitability and the access of the aviation services at the same time – is the urgent necessity for the further existence.

The internalization, liberalization and globalization of world market of air traffic and integration of Ukraine into EU requires new approaches to economic performance increase for the aviation enterprises and one of the most promising one is the coopetition strategy building and implementing.

Keywords: competition, cooperation, coopetition, coopetitive strategy, International airport «Boryspil», International Airport «Kyiv (Juliany)».

УДК 332.8:658.26

Докуніна К.І.

аспірант кафедри фінансів та кредиту
Харківського національного університету будівництва та архітектури

ПОРЯДОК ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЖКГ

У статті досліджено актуальне питання розроблення порядку формування економічного механізму енергозбереження на підприємствах житлово-комунального господарства. Визначено етапи запропонованого порядку формування економічного механізму енергозбереження та охарактеризовано кожен із них. Особливість розробленого порядку полягає в упровадженні креативної моделі як засобу візуалізації викликів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств цієї сфери та створення відокремленого структурного підрозділу на підприємствах житлово-комунального господарства – відділу енергоаудиту.

Ключові слова: алгоритм, економічний механізм, енергозбереження, житлово-комунальне господарство, підприємство, програма енергозбереження.

В статье исследован актуальный вопрос разработки порядка формирования экономического механизма энергосбережения на предприятиях жилищно-коммунального хозяйства. Определены этапы предложенного порядка формирования экономического механизма энергосбережения и охарактеризован каждый из них. Особенность разработанного порядка заключается во внедрении креативной модели как средства визуализации вызовов внешней и внутренней среды предприятий этой сферы и создании обособленного структурного подразделения на предприятиях жилищно-коммунального хозяйства – отдела энергоаудита.

Ключевые слова: алгоритм, экономический механизм, энергосбережение, жилищно-коммунальное хозяйство, предприятие, программа энергосбережения.