

УДК 339.137.2:339.9:007

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-4-1>**Алі Аль-Майяхі**аспірант
Національного авіаційного університету**Ali Al-Mayyahi**

National Aviation University

**ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
АВІАПЕРЕВІЗНИКІВ НА СВІТОВОМУ РИНКУ****FORMATION OF AN ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM
FOR ENSURING THE COMPETITIVENESS
OF AIR CARRIERS ON THE GLOBAL MARKET**

У статті досліджено особливості формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності авіаперевізників на світовому ринку. Визначено поняття механізму підвищення конкурентоспроможності авіакомпанії, як складної системи взаємопов'язаних і взаємодіючих компонентів, прийомів та інструментів, які спільно працюють для підтримки та покращення позиції авіакомпанії на ринку. Узагальнено завдання механізму управління конкурентоспроможністю авіаперевізників. Представлено систему формування механізму управління конкурентоспроможністю авіапідприємства згідно зі загальними принципами управління. Визначено основні тренди розвитку конкурентного середовища на ринку авіаперевезень, що матимуть вплив на формування та реалізацію організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності авіаперевізників на світовому ринку. В контексті проблематики дослідження представлено опис можливих стратегій розвитку конкурентоспроможності для найбільших авіакомпаній, враховуючи основні тренди розвитку ринку.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкуренція, ринок авіаперевезень, організаційно-економічний механізм, управління конкурентоспроможністю, авіаперевізники.

The article examines the peculiarities of the formation of an organizational and economic mechanism for ensuring the competitiveness of airlines on the world market. The concept of a mechanism for increasing the competitiveness of an airline is defined as a complex system of interconnected and interacting components, methods and tools that work together to support and improve the company's position on the market. The task of the airline's competitiveness management mechanism is summarized. The formation of the mechanism of managing the competitiveness of the airline in accordance with the general principles of management is presented. An effective organizational and economic mechanism for ensuring the competitiveness of airlines is a key tool for achieving sustainable positions in the global market. It allows optimizing the use of resources, reducing costs and improving the quality of service, which helps attract new customers and strengthen passenger loyalty. In addition, this mechanism provides flexibility in responding to market changes and effective risk management. The main trends in the development of the competitive environment in the air transportation market have been determined, which will have an impact on the formation and implementation of the organizational and economic mechanism for ensuring the competitiveness of airlines on the world market. Advisable for airlines to constantly innovate, which is a key factor in success, allowing them to offer new products and services, reduce costs, increase efficiency and economy, and improve the quality of service. Effective financial management and cost optimization allow the airline to maintain a stable financial position and be prepared for potential economic obstacles. In the context of the research issues, a description of possible strategies for the development of competitiveness for the largest airlines is presented, taking into account the main trends of market development. Among the main trends in the development of the competitive environment in the air transport market, the following are distinguished: innovative technologies, changes in consumer preferences, digitization and automation of processes, participation in alliances, etc.

Keywords: competitiveness, competition, air transportation market, organizational and economic mechanism, competitiveness management, airlines.

Постановка проблеми. Світовий ринок авіаперевезень є важливою складовою світової економіки, який сприяє швидкому та ефективному переміщенню пасажирів і вантажів між країнами. Поточний стан розвитку цього ринку відзначається значними темпами зростання, насамперед через зростання попиту на міжнародні подорожі та розширення світової торгівлі. Авіакомпанії постійно виділяють ресурси на розробку передових технологій і інноваційних рішень, що дозволяє їм покращувати якість обслуговування, знижувати експлуатаційні витрати та підвищувати екологічність. Важливість авіаперевезень додатково підтверджується збільшенням кількості авіапасажирів, що відіграє вирішальну роль у зростанні туристичного сектору та сприяє міжнародній співпраці.

Незважаючи на труднощі, спричинені пандемією COVID-19, світовий ринок повільно відновлюється та демонструє обнадійливі ознаки. Наявність конкуренції між авіакомпаніями спонукає їх постійно вдосконалювати свої послуги та підвищувати ефективність. Мінімізація шкідливого екологічного впливу і впровадження сучасних передових практик є ключовими складовими сучасного авіаринку. Авіакомпанії в усьому світі надають пріоритет мінімізації викидів вуглецю та оптимізації маршрутів польотів, щоб мінімізувати свій екологічний слід. Зростання світового ринку повітряного транспорту має важливе значення для глобальної мобільності та економічного розвитку та залишатиметься ключовим рушієм світової економіки. Управління авіакомпанією повинно здійснюватися на принципах сучасного маркетингу з орієнтацією всієї діяльності авіакомпанії на кон'юнктуру ринку і динаміку попиту на авіаперевезення [1].

Актуальним є вирішення питання формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності авіаперевізників на світовому ринку. У умовах зростаючої конкуренції та швидкого технологічного прогресу авіакомпанії повинні постійно змінювати свої стратегії та процеси. Добре структурований та ефективний механізм дозволяє підприємствам мінімізувати витрати, підвищити якість обслуговування та швидко адаптуватися до коливань ринку. Вирішення цієї проблеми не лише покращить екологічні показники, але й узгодить із зростаючою важливістю сталого розвитку для сучасних споживачів. Крім того, адаптивні та гнучкі механізми управління гарантують стабільність та стале зростання авіакомпаній у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Науковий внесок у розвиток теоретичних і практичних аспектів забезпечення конкурентоспроможності авіапідприємств на світовому ринку авіаперевезень зробили такі вчені, як: В. Василенко, С. Смерічевський, Т. Гаврилко, А. Гелич, З. Побережна, А. алинський, М. Кравченко, А. Левицька, М. Макаренко, Ю. Павлицева, Л. Побоченко, І. Рекун, Т. Семенчук, Н. Соловей, О. Яременко та інші. На жаль, існує значна відсутність комплексних досліджень і стандартизованих методологій, які б дозволили розробити ефективні стратегії та організаційні структури для підвищення конкурентоспроможності. Відсутність узгодженої стратегії поєднання фінансових, управлінських і маркетингових інструментів в рамках організаційної та економічної системи створює проблеми в процесі прийняття рішень. Непередбачуваність майбутніх тенденцій на авіаринку ставить перед авіаперевізниками проблеми при формуванні стратегічних планів. Зростає попит на дослідження, які об'єднують економіку, управління, технології та екологію. Зважаючи на суттєвий доробок учених у цій сфері варто розширити наукові підходи в контексті розробки комплексного організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності авіаперевізників на світовому ринку.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад та розробка методичних підходів щодо комплексного організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності авіаперевізників на світовому ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Авіаційна галузь постійно розвивається зі швидкими змінами, високими очікуваннями щодо якості послуг, суворими екологічними нормами та постійним технологічним прогресом. Щоб залишатися конкурентоспроможними, компанії повинні розробити чітко визначену стратегію, яка враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори, які можуть вплинути на їхній успіх [2; 3].

Для покращення управління конкурентоспроможністю авіакомпаній та формування конкурентних переваг доцільно використовувати стратегією диференціації. У випадку реалізації такої стратегії важливою є концентрація уваги на споживчі пріоритети та інтереси покупця [4].

Організаційно-економічний механізм охоплює широкий спектр засобів і прийомів управління, які дозволяють підприємству покращувати свою діяльність, мінімізувати витрати та підвищувати продуктивність. Важливим

елементом є впровадження передових технологій, які підвищують продуктивність і підвищують рівень послуг [5].

Високий рівень кваліфікації персоналу і впровадження мотиваційних програм є вирішальними факторами підтримки конкурентоспроможності. Кваліфікований персонал здатний забезпечувати виняткове обслуговування клієнтів, що є ключовим моментом при виборі авіакомпанії. Водночас ефективно фінансове управління та оптимізація витрат дозволяють компанії підтримувати стабільний фінансовий стан і бути готовою до потенційних економічних перешкод. Саме наявність досвіду впроваджувати технології інтелектуалізації процесу управління дозволяє оптимізувати час і простір при виконанні необхідних функцій, а також при здійсненні поточної діяльності, розробці конкурентних стратегій тощо [6].

Створення такого механізму потребує ґрунтовного підходу, що включає оцінку ринку, самооцінку можливостей і ризиків, а також впровадження сучасних методів управління. Суттєвим аспектом є також встановлення стратегічних партнерств і альянсів, які дозволяють розширити мережу маршрутів і підвищити конкурентоспроможність авіакомпанії на світовому ринку. Як наслідок, процес забезпечення конкурентоспроможності авіакомпанії є складним і багатограним, що потребує системного підходу та постійного вдосконалення [7; 8].

Механізм управління конкурентоспроможністю авіакомпанії є постійно діючою системою, яка пристосовується до змін як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі для підтримки стабільної позиції авіаперевізника на ринку. Метою управління конкурентоспроможністю авіакомпанії є виконання конкретних цілей і вирішення завдань, які сприяють її підвищенню в умовах ринкової конкуренції. Основною метою механізму управління конкурентоспроможністю є гарантування безперебійної роботи та зростання підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Завданнями механізму управління конкурентоспроможністю авіаперевізника є такі [9]:

- авіакомпанія реалізує нові стратегії для підвищення конкурентоспроможності на ринку. Механізм покликаний підвищити конкурентоспроможність, гарантувати його здатність ефективно конкурувати на ринку та забезпечити вигідну позицію щодо інших учасників;

- створення обставин, які сприяють довгостроковому екологічному зростанню. Механізм управління повинен відігравати певну роль у сприянні сталому розвитку авіакомпанії, враховуючи довгострокову перспективу та його вплив на економічне середовище;

- пристосування до трансформації. Метою є створення гнучкого та адаптивного управління, здатного ефективно реагувати на зміни в економічному, технологічному та соціокультурному середовищі;

- забезпечення максимальної цінності для всіх зацікавлених сторін. Механізм має бути спрямований на підвищення цінності для всіх зацікавлених сторін, таких як акціонери, клієнти, співробітники та інші зацікавлені сторони.

Механізм управління конкурентоспроможністю авіаперевізників формується згідно зі загальними принципами [10]:

- аналіз механізму дії економічних законів, ринкових відносин, що дасть змогу підвищити ефективність використання ресурсів;

- аналіз механізму дії законів організації структур і процесів, що дасть змогу підвищити якість управління;

- дотримання вимог сукупності наукових підходів до управління, орієнтація на певні ринки та потреби;

- застосування сучасних інформаційних технологій для системної і комплексної автоматизації управління;

- застосування сучасних методів аналізу, прогнозування, нормування, оптимізації;

- орієнтація на кількісні методи оцінки, контролю і оперативного управління конкурентоспроможністю;

- застосування в системі управління стратегічного маркетингу, мотивації та регулювання.

Досягнення ефективної системи регулювання конкуренції між авіакомпаніями є недосяжним без урахування сучасних тенденцій, у тому числі прогресу технологій, екологічних норм, змін у споживчих перевагах і глобальних економічних труднощів. Поява інноваційних технологій, у тому числі електричних літальних апаратів і автономних систем керування, революціонує діяльність авіаційної галузі та позиції послуг.

Еволюція екологічної політики та зростаюча потреба зменшити викиди вуглекислого газу створюють як проблеми, так і можливості для впровадження екологічно чистих технологій. Оскільки споживачі стають більш розбірливими, вони надають пріоритет винятковим послугам і персоналізованим враженням, що змушує авіакомпанії інвестувати в інновації для підвищення якості послуг. Крім того, глобальні економічні коливання, політична нестабільність і пандемії вимагають адаптивності та гнучкості в управлінні конкурентоспроможністю.

Авіакомпанії також повинні враховувати нові тенденції в регулятивних вимогах, які відрізняються в різних країнах, і відповідно коригувати свої стратегії. Щоб залучити клієнтів,

необхідно інвестувати у нові бізнес-моделі, додаткові послуги, які стають дедалі важливішими. Формування ефективної бізнес-моделі сприяє забезпеченню конкурентоспроможності авіакомпанії, ключовими елементами якої є створення цінності для зовнішніх клієнтів, яку пропонує авіакомпанія на основі своїх продуктів і послуг; система створення цієї цінності, що включає постачальників і цільових клієнтів, а також ланцюжки створення цінності; активи, які авіакомпанія використовує для створення цінності [11]. Врахування цих тенденцій має вирішальне значення для розробки системи управління, яка дозволить авіакомпаніям залишатися конкурентоспроможними та процвітати на світовому ринку.

У результаті постійний моніторинг і адаптація до найновіших тенденцій мають вирішальне значення для створення надійної системи управління конкурентоспроможністю, яка гарантує довгострокове зростання та процвітання авіакомпаній на цьому ринку, що постійно змінюється.

Основні тренди розвитку конкурентного середовища на ринку авіаперевезень, що матимуть вплив на формування та реалізацію організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності авіаперевізників на світовому ринку представлено у табл. 1.

Саме тому, авіакомпаніям доцільно постійно впроваджувати інновації, що є ключовим фактором успіху, дозволяючи пропонувати нові продукти та послуги, знижувати витрати, підвищувати ефективність та економність, а також покращувати якість обслуговування. Авіакомпанії, які не впроваджують нові технології, ризикують втратити свою конкурентоспроможність [12].

Формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності авіаперевізників на світовому ринку представлено на рис. 1.

Ефективний організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності авіаперевізників є ключовим інструментом для досягнення стійких позицій на світовому ринку. Він дозволяє оптимізувати використання ресурсів, знижувати витрати та підвищувати якість обслуговування, що сприяє залученню нових клієнтів і зміцненню лояльності пасажирів. Крім того, цей механізм забезпечує гнучкість у реагуванні на ринкові зміни та ефективне управління ризиками.

В контексті проблематики дослідження можна представити опис можливих стратегій розвитку конкурентоспроможності для найбільших авіакомпаній, враховуючи основні тренди розвитку ринку (табл. 2).

Таблиця 1

Основні тренди розвитку конкурентного середовища на ринку авіаперевезень

Тренд	Опис	Вплив на конкурентне середовище
Інноваційні технології	Впровадження нових технологій, таких як електричні літаки, автономні системи управління та вдосконалені ІТ-рішення.	Підвищення ефективності операцій і зменшення витрат на обслуговування.
Екологічні вимоги	Зростаючий тиск з боку екологічних регуляторів для зменшення викидів CO ₂ та впровадження сталих практик.	Необхідність інвестування в екологічно чисті технології та процеси.
Зміни в споживчих уподобаннях	Зростання попиту на персоналізовані послуги, високий рівень обслуговування і зручності.	Підвищення витрат на вдосконалення сервісу та інновації в обслуговуванні.
Глобальна економічна нестабільність	Колівання валютних курсів, економічні кризи та політичні нестабільності.	Підвищення фінансових ризиків і необхідність адаптації до змін.
Цифровізація та автоматизація	Розвиток мобільних додатків, автоматизованих систем бронювання та обслуговування.	Зменшення витрат на операційні процеси і поліпшення досвіду пасажирів.
Концентрація та альянси	Формування глобальних альянсів та стратегічних партнерств для розширення маршрутів і підвищення конкурентоспроможності.	Розширення мережі маршрутів і підвищення ринкової частки через співпрацю.
Динаміка цін і бізнес-моделі	Зміни в моделях тарифікації, такі як динамічне ціноутворення і нові стратегії знижок.	Адаптація бізнес-моделей для залучення клієнтів і підвищення прибутковості.
Безпека та здоров'я	Зміни у вимогах до безпеки і гігієни, особливо після пандемії COVID-19.	Збільшення витрат на безпеку та впровадження нових стандартів.

Джерело: складено автором

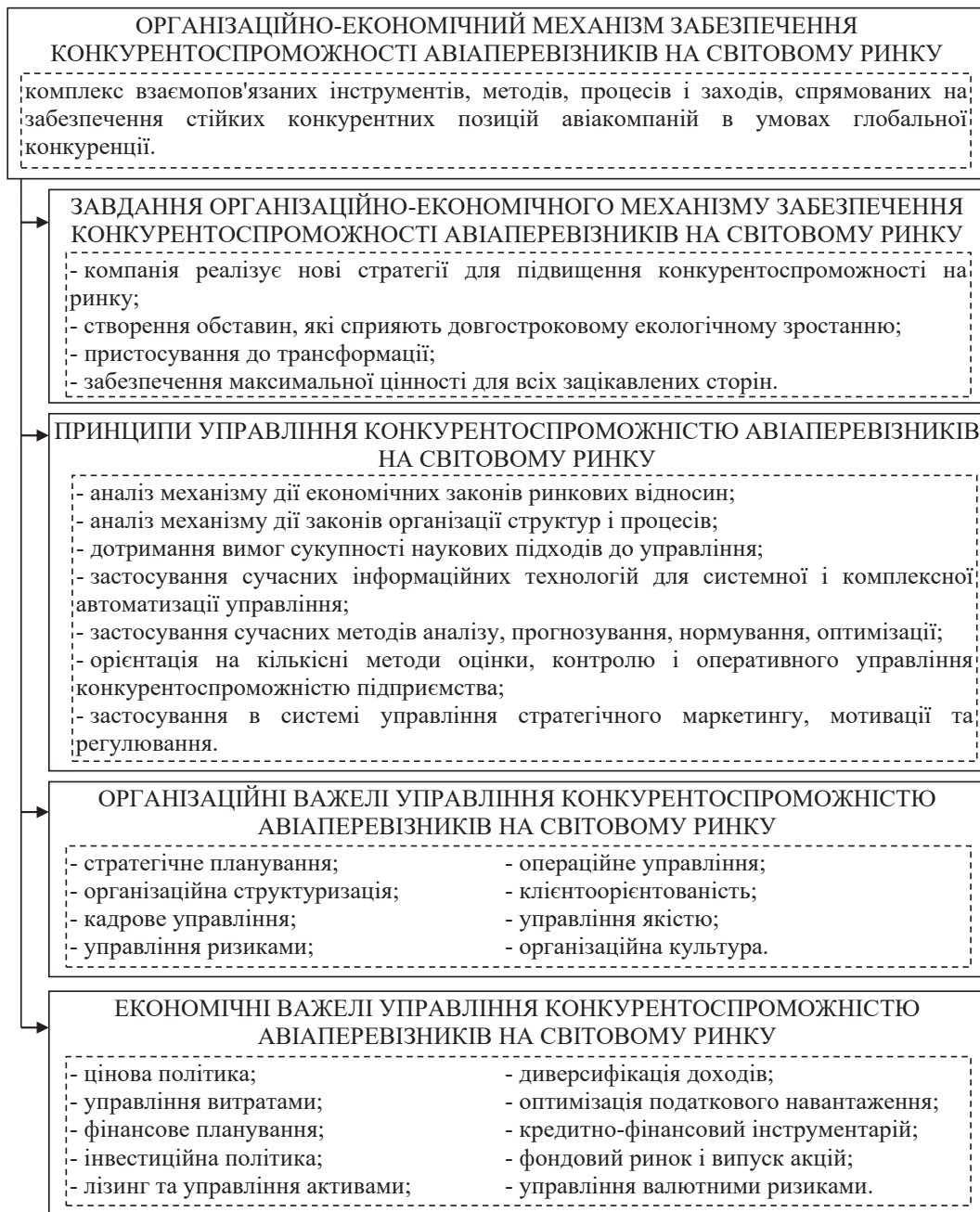


Рис. 1. Формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності авіаперевізників на світовому ринку

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2

Альтернативні стратегії розвитку конкурентоспроможності для найбільших авіакомпаній, враховуючи основні тренди розвитку світовому ринку

Авіа-компанія	Тренд	Стратегія розвитку конкурентоспроможності	Опис стратегії
1	2	3	4
Singapore Airlines	Інноваційні технології	Інвестиції в нові технології та модернізацію флоту	Впровадження нових літаків з покращеною паливною ефективністю та розробка нових технологій для підвищення комфорту пасажирів.
Emirates	Екологічні вимоги	Впровадження екологічно чистих технологій та зменшення викидів CO ₂	Інвестиції в нові екологічні літаки та програми компенсації викидів.

Продовження таблиці 2

1	2	3	4
Ryanair	Зміни в споживчих уподобаннях	Покращення обслуговування клієнтів і розвиток нових послуг	Впровадження додаткових сервісів, таких як преміум-опції та покращення мобільних додатків для зручності бронювання.
Delta Air Lines	Глобальна економічна нестабільність	Гнучке управління витратами та диверсифікація маршрутів	Оптимізація витрат на обслуговування, розширення маршрутів для зменшення залежності від окремих ринків.
Qatar Airways	Цифровізація та автоматизація	Розвиток цифрових платформ та автоматизація процесів	Впровадження нових IT-рішень для бронювання, управління рейсами і поліпшення клієнтського досвіду.
Lufthansa	Концентрація та альянси	Розширення альянсів та стратегічних партнерств	Активна участь у глобальних альянсах для розширення маршрутів і підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку.
British Airways	Безпека та здоров'я	Посилення стандартів безпеки і гігієни	Впровадження нових заходів безпеки та гігієни, що відповідають сучасним вимогам для забезпечення довіри пасажирів.

Джерело: складено автором

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, за результатами проведеного дослідження встановлено, що найбільші авіакомпанії можуть коригувати свої стратегії для підвищення конкурентоспроможності відповідно до поточних ринкових тенденцій. Авіакомпанії використовують різні стратегії для підтримки та підвищення своєї конкурентоспроможності в умовах ринку, що розвивається. Передові технології, інноваційні рішення мають

вирішальне значення для підвищення ефективності роботи та забезпечення комфорту пасажирів. Потреба в екологічних нормах спонукає авіакомпанії використовувати екологічно чисті технології та зменшувати викиди вуглекислого газу. Невизначена глобальна економічна ситуація змушує підприємства адаптувати свої стратегії управління витратами та диверсифікувати свої маршрути, щоб зменшити потенційні ризики.

Список використаних джерел:

1. Грушак З. М. Підвищення конкурентоспроможності авіакомпаній України на міжнародному ринку. *Економіка. Фінанси. Право*. 2007. № 2. С. 10–13
2. Котельников Д. І., Задорожна С. М. Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Видавничий Дім «Слово», 2009. 168 с.
3. Павліщева Ю. І. Значення впровадження інноваційних технологій в авіаційну галузь для розвитку економіки. *Авіація, промисловість, суспільство*: матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Кременчук, 14 трав. 2020 р.). Харків : ХНУВС, 2020. Ч. 2. С. 366–368.
4. Побережна З. М. Методичне забезпечення оцінювання ефективності заходів з підвищення конкурентоспроможності авіакомпаній. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 29–31.
5. Василенко В. А. Формування механізму та стратегії управління конкурентоспроможністю авіаційних підприємств. *Економіка і організація управління*. 2014. № 19. С. 38–43.
6. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Закономірності інтелектуалізації управління підприємством на основі розвитку бізнес-моделей. *Проблеми економіки*. 2019. № 4. С. 111–119.
7. Гелич А. О. Підвищення конкурентоспроможності авіакомпаній України на міжнародному ринку. *Юридичний вісник*. 2008. № 1(6). С. 26–29.
8. Глухова С. В., Кильницька Є. В. Теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 81–89.
9. Семенчук Т. Б., Гусак О. А., Ніколайчук В. С. Теоретико-методичні основи вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю транспортних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 300–306.
10. Яременко О. Ф. Науково-практичні аспекти стратегічного і тактичного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. С. 35–37.
11. Побережна З. М. Бізнес-модель авіакомпанії як інструмент забезпечення її конкурентоспроможності на ринку авіапослуг. *Бізнес-Інформ*. 2019. № 7. С. 190–197.

12. Смерічевський С., Побережна З., Гура С. Розвиток теоретико-методичних основ формування інноваційного потенціалу авіапідприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-41>

References:

1. Grushak Z. M. (2007) *Pidvyshchennya konkurentospromozhnosti aviakompaniy Ukrayiny na mizhnarodnomu rynku* [Increasing the competitiveness of Ukrainian airlines in the international market]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, no. 2, pp. 10–13.
2. Kotelnikov D. I., Zadorozhna S. M. (2009) *Upravlinnya konkurentospromozhnistyu* [Competitiveness management: a textbook for students of higher educational institutions]. Kyiv: Publishing House "Slovo", 168 p.
3. Pavlishcheva Y. I. (May 14, 2020) *Znachennya vprovadzhennya innovatsiynyykh tekhnolohiy v aviatsiynu haluz dlya rozvytku ekonomiky* [The importance of introducing innovative technologies into the aviation industry for the development of the economy]. *Aviatsiya, promyslovist, suspilstvo: materials of the 1st International Scientific and Practical Conference*. Kharkiv : KhNUVS, 2020. Part 2. P. 366–368.
4. Poberezhna Z. M. (2017) *Metodychne zabezpechennya otsinyuvannya efektyvnosti zakhodiv z pidvyshchennya konkurentospromozhnosti aviakompaniy* [Methodological support for assessing the effectiveness of measures to increase the competitiveness of airlines]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 1, pp. 29–31.
5. Vasylenko V. A. (2014) *Formuvannya mekhanizmu ta stratehiyi upravlinnya konkurentospromozhnistyu aviatsiynyykh pidpryyemstv* [Formation of the mechanism and strategy for managing the competitiveness of aviation enterprises]. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya*, no. 19, pp. 38–43.
6. Arefieva O. V., Poberezhna Z. M. (2019) *Zakonomirnosti intelektualizatsiyi upravlinnya pidpryyemstvom na osnovi rozvytku biznes-modeley* [Regularities of intellectualization of enterprise management based on the development of business models]. *Problemy ekonomiky*, no. 4, pp. 111–119.
7. Gelych A. O. (2008) *Pidvyshchennya konkurentospromozhnosti aviakompaniy Ukrayiny na mizhnarodnomu rynku* [Increasing the competitiveness of Ukrainian airlines in the international market]. *Yurydychnyy visnyk*, no. 1(6), pp. 26–29.
8. Glukhova S. V., Kilnytska E. V. *Teoretychni osnovy zabezpechennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva* [Theoretical foundations of ensuring the competitiveness of an enterprise]. *Formuvannya rynkovyykh vidnosyn v Ukrayini*, no. 2, pp. 81–89.
9. Semenichuk T. B., Husak O. A., Nikolaychuk V. S. (2021) *Teoretyko-metodychni osnovy vdoskonalennya mekhanizmu upravlinnya konkurentospromozhnistyu transportnykh pidpryyemstv* [Theoretical and methodological foundations of improving the mechanism for managing the competitiveness of transport enterprises]. *Biznes Inform*, no. 12, pp. 300–306.
10. Yaremenko O. F. (2019) *Naukovo-praktychni aspekty stratehichnoho i taktychnoho upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpryyemstva* [Scientific and practical aspects of strategic and tactical management of the competitiveness of an enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 5, pp. 35–37.
11. Poberezhna Z. M. (2019) *Biznes-model aviakompaniyi yak instrument zabezpechennya yiyi konkurentospromozhnosti na rynku aviaposluzh* [Business model of an airline as a tool for ensuring its competitiveness in the air services market]. *Biznes-Inform*, no. 7, pp. 190–197.
12. Smerichevsky S., Poberezhna Z., Gura S. (2024) *Rozvytok teoretyko-metodychnyykh osnov formuvannya innovatsiynoho potentsialu aviapidpryyemstva* [Development of theoretical and methodological foundations of the formation of the innovative potential of an airline]. *Ekonomika ta suspilstvo*, is. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-41>