

## СТВОРЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ АЕРОПОРТУ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

### CREATING A CORPORATE STRATEGY FOR AN AIRPORT TO GAIN COMPETITIVE ADVANTAGES

*У статті подано аналіз сучасних тенденцій розвитку ринку аеропортів та послуг, які вони надають в умовах постійної конкурентної боротьби. Розглядаються фактори, які визначатимуть привабливість місця розташування, включаючи розмір населення і його схильність літати, економічна сила області та її значення як туристичного центру чи бізнес-призначення. Поява нової форми авіаперевізників: бюджетних авіаліній (лоукост-перевізників). Суперництво лоукост-перевізників із лідерами цієї галузі та зміна економічного балансу між залізничним транспортом і повітряними перевезеннями.*

**Ключові слова:** аеропорт, конкуренція, стратегія, корпоративна стратегія, конкурентні переваги, лоукост-перевізники.

*В статті представлено аналіз сучасних тенденцій розвитку ринку аеропортів та послуг, які вони надають в умовах постійної конкурентної боротьби. Розглядаються фактори, які визначатимуть привабливість місця розташування, включаючи розмір населення і його схильність літати, економічна сила області та її значення як туристичного центру чи бізнес-призначення. Поява нової форми авіаперевізників: бюджетних авіаліній (лоукост-перевізників). Суперництво лоукост-перевізників із лідерами цієї галузі та зміна економічного балансу між залізничним транспортом і повітряними перевезеннями.*

*центра или бизнес-назначения. Появление новой формы авиоперевозчиков: бюджетных авиалиний (лоукост-перевозчиков). Соперничество лоукост-перевозчиков с лидерами этой отрасли и изменение экономического баланса между железнодорожным транспортом и воздушными перевозками.*

**Ключевые слова:** аеропорт, конкуренція, стратегія, корпоративна стратегія, конкурентні переваги, лоукост-перевізники.

*The article presents an analysis of current trends in the development of the airport market and the services that they provide in conditions of constant competitive struggle. Also the attractiveness of the location, including the size of the population and its tendency to fly, the economic strength of the area and its importance as a tourist center or business destination are considered. The emergence of a new form of air carriers: low cost airlines (low-cost carriers). The rivalry of low-cost carriers with the leaders of the industry and the changing economic balance between rail and air transport.*

**Key words:** airport, competition, strategy, corporate strategy, competitive advantages, low cost carriers.

УДК 330.33/36

**Гричкоєдова М.В.**

к.е.н., доцент кафедри економіки  
Національний авіаційний університет

**Єсянц Ю.К.**

студент  
Національний авіаційний університет

**Демченко М.О.**

студент  
Національний авіаційний університет

**Постановка проблеми.** Комерціалізація та приватизація аеропортів у поєднанні з дерегуляцією авіаційного ринку створюють нові можливості для конкуренції між аеропортами. Це, в свою чергу, означає, що збільшилися можливості для аеропортів у розробленні нових стратегій для досягнення конкурентних переваг. У цій статті міститься широкий огляд стратегій, які використовуються в аеропортах, та проведена оцінка актуальності загальної конкурентоспроможності стратегій в авіаційній галузі.

Також проведено конкурентний аналіз аеропорту з погляду авіакомпанії та пасажирів. Конкуруючі сили, хоча і є дуже різними, не можуть бути розглянуті окремо через взаємозалежність авіакомпанії та пасажирського попиту. Розглянуто також питання про актуальність загальних конкурентних стратегій Портера для аеропортів особливо стратегії управління витратами. Проведено оцінку стратегічних напрямків діяльності аеропортів та методи, які використовуються для досягнення поставлених цілей.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Питання розвитку конкуренції та ефективного конкурентного середовища розглянуто та висвітлено в роботах іноземних та вітчизняних учених, таких як А. Сміт, Д. Рікардо, Дж.С. Миль, Дж. Кейнс, К.Р. Макконелл, Л.П. Кураков, Л.Г. Раменський, О.В. Ареф'єва, К.В. Сидоренко та ін. В економічній

літературі, присвяченій проблемам удосконалення управління аеропортами підприємствами, більшість досліджень стосується взаємодії управління аеропорту, аеродрому та авіакомпаній, обґрунтування використання певної моделі управління та розгляду принципів управління тощо.

**Постановка завдання.** Стаття має на меті висвітлити в собі широкий огляд стратегій, які використовують аеропорти для отримання конкурентних переваг. Після здійснення конкурентного аналізу галузі та оцінки ступеня впливу факторів, які впливають на його конкурентоспроможність, визначається релевантність цих факторів, потім розглядається ефективність роботи аеропортів у межах контексту різних стратегій, які вони вирішили прийняти, і директив та методів, які аеропорти вибирали для їх реалізації. У роботі має бути зроблений висновок, розглянувши ситуацію з лоукост-перевізниками (ЛКП), та мають бути надані варіанти стратегічного напрямку, які доступні для вирішення потреб цих видів авіакомпаній. Ця стаття намагається пов'язати ситуацію в аеропортах із загальними теоретичними конкурентними стратегіями. Це зроблено для того, щоб оцінити, чи є характеристики аеропортової галузі настільки унікальні, що вимагають розглядати аеропорти як особливий випадок, чи на цьому етапі еволюції аеропортової промисловості стало актуальним шукати успішну практику в інших секторах поза

індустрією авіації під час формування конкурентоспроможної корпоративної стратегії.

Виклад основних результатів. Традиційний погляд на більшість аеропортів, що діють як природні монополії, все частіше ставиться під сумнів насамперед через поліпшення сил конкуренції, яке сталося через збільшення лібералізації авіакомпаній та комерціалізації аеропортів. Але конкурентний аналіз діяльності аеропортів був зроблений ще до того, як увага була звернена до класичних стратегій, які почали приймати аеропорти. Це було зроблено шляхом застосування аналізу п'яти сил конкурентного середовища за Портером, в якому розглянуто загрози нових учасників та заміників продукту/послуги, владу покупців і постачальників і суперництво між існуючими організаціями. Ключова роль аеропорту – продавати авіаційні послуги (тобто надання злітно-посадкових смуг, маневрових доріг і терміналів) авіакомпаніям. Авіакомпанії потім продають вже свої послуги пасажиром, використовуючи послуги аеропорту. Аеропорт також надає неавіаційні послуги, такі як магазини, громадське харчування та автостоянки, як правило, через концесії, безпосередньо пасажиром, місцевим жителям, тобто клієнтам. Аналіз конкурентних сил варто розпочати з огляду на послуги, які надаються авіакомпаніям.

Загроза нових конкуруючих аеропортів, як правило, низька через великі вхідні інвестиції, необхідні для нової інфраструктури, та через тривалий і складний процес планування та регулювання, якого часто доводиться дотримуватися для затвердження будь-якого нового дозволу, який має бути отриманий. Крім того, все важче знайти підходящі місця для нових летовищ, особливо тих, які можуть запропонувати достатню кількість наземних транспортних зв'язків.

У багатьох інших галузях бар'єри для входу також високі через існування гравців, які заробляють за рахунок масштабу. Проте в аеропортовій галузі деякі дані свідчать, що економія на масштабі, як правило, зникає після того, як річна продуктивність аеропорту досягає близько трьох мільйонів пасажирів, або коли аеропорти ростуть набагато швидше. Це пов'язано з тим, що операції аеропорту стають більш значними, більш складними та комплексними. Загалом це говорить про те, що, хоча є і безумовно значні перешкоди на шляху входу в галузь, вони не пов'язані з економією на масштабі [21].

Загроза нових конкурентів-замінників також є відносно низькою. Для більшості аеропортів найбільшою загрозою є високошвидкісна залізниця. Для регіональних аеропортів – введення високошвидкісних залізничних послуг може мати значний вплив на авіаперевезення до великих аеропортів. Однак за великих потужностей аеропортів збільшується використання високошвидкісної залізниці

для короткочасних поїздок, хоча це може мати негативний вплив на здатність аеропорту діяти як центр і залучати трансферних пасажирів. Поліпшення дорожньої та залізничної інфраструктури у великих аеропортах також може зменшити необхідність обслуговування пасажирів від регіональних аеропортів. Однак останнім часом зростання сектору лоукост-перевізників (ЛКП) змінило економічний баланс між залізничним транспортом і повітряними перевезеннями і часто робить повітря набагато привабливішим і фінансово вигіднішим варіантом.

Якщо розглядати послуги аеропорту, наприклад наземне обслуговування, то тут можуть бути присутні специфічні правила, як, наприклад, Європейська Директива про передачу землі, яка визначає кількість і характер постачальників, які повинні бути використані. Загалом ця ситуація відображає те, що потужність постачальників цілком відрізняється залежно від того, який аспект операцій аеропорту створюється, а також того, чи сам оператор аеропорту постачає будь-який із цих продуктів. Далі ситуація ускладнюється, оскільки деколи постачальники, наприклад, авіадиспетчери або наземні диспетчери, працюють з авіакомпаніями напряму і стають третьою стороною у ланцюжку «аеропорт-авіакомпанія».

Однак якщо аеропорти фізично близькі, їхні зони залучення пасажирів можуть бути однаковими (наприклад, Париж), і конкурентне суперництво буде більшим, особливо з погляду надання послуг [1; 5; 21]. Інтенсивніше суперництво буде присутнє в міській ситуації, наприклад, Лондон, який обслуговує велику кількість різних аеропортів, або в регіонах, де можуть бути розташовані зони залучення пасажирів, які постійно розширюються або скорочуються залежно від характеру повітряних послуг і послуг, що пропонуються в сусідніх аеропортах.

Таким чином, у двох з п'яти основних сил конкуренції загроза конкуренції для аеропортів є відносно низькою. Однак щодо трьох інших сил достеменно неможливо узагальнити, що часто і є обмеженням чи недоліком моделі Портера. Стійкість постачальника і потужність замовника будуть змінюватися – з часом вони неминуче послабляватимуться, якщо немає альтернативного аеропорту та конкуренція буде низькою.

Що стосується конкурентоспроможності основних аеропортів, то вони також не зовсім схожі на особливу зону з широкою мережею послуг, якщо вони конкурують як центр. Однак якщо аеропорти фізично близькі, то конкурентне суперництво буде більш інтенсивним. Є інший набір конкурентних сил щодо комерційних послуг, які аеропорти продають пасажиром та іншим споживачам. Наприклад, якщо є роздрібний бізнес, обмежена кількість роздрібних торговців можуть запропонувати

свої товари значній кількості пасажирів – це надає певну привабливість аеропорту як ритейл-майданчику. Більше того, оператори аеропорту, ймовірно, матимуть відносно міцну позицію серед своїх постачальників через привабливість їх для клієнтів, які є часто представниками заможного ринку пасажирів. Проте є загроза заміників, наприклад, великих ритейл-магазинів та інтернет-магазинів. Таким чином, з'являється інша картина щодо конкурентних сил, що впливають на надання авіаційних та комерційних послуг.

Якщо аеропорт працює у єдиному режимі, а зростання комерційних надходжень може бути компенсовано зменшенням, або прив'язкою авіаційних зборів, це може допомогти аеропорту залишити конкурентоспроможні ціни. Однак доки однакове регулювання може бути привабливим для авіакомпанії, це може не відповідати інтересам для власника аеропорту у довгостроковій перспективі, оскільки це гальмує та створює тиск на диверсифікацію, інновації та бізнес-розвиток, що потенційно може принести додаткові конкурентні переваги. Крім того, неможливість єдиного та ефективного ціноутворення впливає на розподіл обмежених ресурсів, що викликає сповільнення через низькі збори в аеропорту, що в кінцевому підсумку зробить аеропорт менш привабливим для деяких послуг авіакомпанії.

Точну кількість контролю аеропортами над авіакомпаніями та окремими аспектами проведення операцій набагато складніше визначити. Це створюється не лише конкурентними силами між аеропортами, а й великою кількістю обмежень та регулювань, які мають дотримуватись летовища задля безпеки пасажирів.

Щодо аеронавігаційних зборів, то кількість свободи, яку мають аеропорти в цій сфері, буде залежати від ступеня прямого державного контролю або характеру економічного регулювання, якщо воно існує взагалі. Зрозуміло, що на це вплине і реальна сила авіакомпаній на ринку. Більш того, наслідки, які ціноутворення матиме на попит, а отже, здатність аеропорту конкурувати, теж відрізняться залежно від того, який тип авіакомпанії розглядається, і їх відносний ступінь цінової чутливості. Вартість зборів аеропорту може бути значно більшою, що є важливо для короткочасних операцій, оскільки вони відбуваються значно частіше. Для ЛКП та чартерних авіакомпаній вони можуть бути ще більш значущими, тому що це авіакомпанії, де зведені до мінімуму інші витрати. Авіакомпанія розглядає всі витрати в аеропорту, а не тільки витрати на аеропортові збори, такі як утримання на паливо та маневрування, навігацію. Аеропорт може також опосередковано впливати на ці витрати через свій вибір організацій для надання таких послуг, а також створювати концесії та відкриті конкурси для підвищення конкуренції і отримання кращої ціни.

Є деякі аспекти аеропортового продукту, які оператори дуже мало контролюють або не контролюють взагалі. Наприклад, вибір місцеположення аеропорту, яке, безперечно, є одним із найважливіших чинників, який впливає на його конкурентну позицію. Фактори, які визначатимуть привабливість місця розташування, включає розмір населення і його схильність літати, економічна сила області та її значення як туристичного центру чи бізнес-призначення [8]. Це означає, що конкурентна позиція аеропортів, які створюються для перевезення великої кількості трафіку, може бути слабкою без належної кон'юктури бізнес-середовища чи туристичного середовища.

Це може статися і для деяких віддалених вторинних аеропортів, які мають бути обрані для діяльності лоукост-операторів. Незважаючи на те, що аеропорт не може змінити своє розташування, його зона залучення пасажирів може бути не фіксованою і може змінюватися, наприклад, залежно від того, чи є короткі перевезення, чи якщо далекомагістральні рейси обирають саме цей аеропорт як вузол для своїх пересадок.

Для коротких поїздок до популярних напрямів може існувати значна конкуренція з боку інших аеропортів, і тому площа залучення, ймовірно, буде порівняно невеликою. Для менш популярних або ближчих цілей, як правило, присутній нижчий рівень боротьби, і тому площа залучення простягатиметься на більшій площі. Площа залучення буде також змінюється залежно від наданих повітряних послуг в аеропорту для сусідніх аеропортів (таких як трансфер, очікування, короткий рейс в інший аеропорт, наявність лінії швидкісної залізниці), а також якість доступу лоукост-операторів до менших аеропортів, віддалених від центрального. ЛКП були особливо успішними в залученні пасажирів зі значно ширших зон, ніж інші авіакомпанії [4]. Наприклад, Н. Денніс [7] описує, як Стенстед, який ефективно працював як регіональний аеропорт для Східної Англії був перетворений у великий аеропорт, що обслуговує переважно лише лондонський аеропорт.

Інший приклад – це аеропорт Шарлеруа, де тільки 16 відсотків пасажирів Ryanair, що проживають у зоні, є пасажирами аеропорту Шарлеруа. Всі ж інші є трансферними чи залучаються з інших зон за рахунок низьких тарифів на перевезення ЛКП. Портер також описує, як аеропорти в однакових районах залучення можуть укладати контракти для збільшення кількості надання дешевих послуг. Як приклад, низька вартість послуг для Барселони зі Східного Мідлендса, яка була домовлена ще у 2002 році, і вже через два роки були створені конкуруючі послуги з сусідніх аеропортів Лідс/Бредфорд, Бірмінгем і Манчестер.

Тепер, оцінивши вплив, який можуть мати аеропортові оператори на ціни та характеристики

продукту, можна розглянути, як це стосується фактичних конкурентних стратегій, які розвивають та створюють аеропорти.

Для початку слід розглянути актуальність загальних конкурентних стратегій Портера. Вони підтверджують ціну (або, принаймні, витрати) та характеристику продукту або диференціацію – це лише два джерела конкурентної переваги, але і через це конкурентоспроможність цільових клієнтів може бути різною.

Це означає, що можна надати продукти аеропорту широкій цільовій аудиторії або вибрати вузьку ціль та зосередитися на ніші на ринку. Цим Портер визначив свою ключову загальну конкурентоспроможну стратегію стосовно вартості лідерства, диференціації та фокусу. Ці ідеї підпали під посилену критику з огляду на їх спрощений характер, зокрема в сервісній галузі.

Стратегія лідерства спрямована на те, щоб дати організаціям найменші витрати виробництва. Це реалізується за рахунок зниження витрат, таких як вартість розподілу та розміщення. Відбувається це за рахунок пропозиції стандартизованого продукту, а також шляхом досягнення високих обсягів продажів та економії за рахунок масштабу (economy of scale). Тоді це дозволяє організації пропонувати нижчі ціни, ніж у її конкурентів. Є мало свідчень таких стратегій в галузі аеропортів. Здатність аеропорту домогтися великої економії коштів досить обмежена через його фіксоване місцезнаходження, а також через очевидний брак економії на масштабі за певного розміру.

У більш загальному сенсі актуальність такої стратегії для аеропортів повинна бути поставлена під сумнів з урахуванням відносної нечутливості цін на цьому ринку і, таким чином, відсутність конкурентного тиску для скорочення у витратах. Крім того, проблема ускладнюється слабкими відносинами між конкуруючими аеропортами з приводу витрат та цін. Наприклад, таке трапляється, коли державний сектор субсидує операції аеропорту, щоб досягти певної більш широкої мети, такої як економічний розвиток, або коли аеропорт функціонує як частина групи з єдиними цінами по всій групі, які не дуже тісно пов'язані з витратами окремих аеропортів.

Наступним загальним стратегічним варіантом є диференціація, за якої буде організоване розроблення певного продукту або продуктів, які сприйматимуться як різні або унікальні від своїх конкурентів. Ця стратегія більше пасує для нечутливого ринку з вищими цінами. Це може бути досягнуто завдяки розширенню сервісних функцій, іміджу брэнда, реклами, технології та інших аспектів. Іншими словами, це може бути досягнуто, якщо є реальні (за дизайном продукту його функціями, застосуванням), або сприймаються як реальні (через рекламу) відмінності між його продуктами і тими, якими володіють його конкуренти.

Є також можливість мати конкурентні кінцеві продукти, що пропонуються різними аеропортами. У США, наприклад, у JFK, термінали експлуатуються різними авіакомпаніями, але практика в інших країнах була дуже обмеженою з помітними винятками Бірмінгема і Торонто. Однак останнім часом протягом кількох років там зростає інтерес, особливо з боку ЛКП, в можливості наявності різних терміналів з різними стандартами якості та об'єктами під спільною або іншою власністю.

Третя загальна стратегія, крім лідерства за витратами та диференціації, полягає в стратегії фокусу на ніші, яка побудована навколо задоволення певного маленького цільового ринку. Що стосується аеропортів, це може бути проведено з певним видом авіакомпанії (наприклад, статус, низька вартість, вантаж) або послугами до певної географічної території. Це підходить для організацій, які не є досить великими, щоб орієнтуватися на цілий ринок. Вторинні аеропорти, які пропонують привабливі цінові угоди для ЛКП, є прикладом організацій, які проводять стратегію цінової спрямованості, яка прагне до переваг над витратами в цільовому сегменті. Є також приклади аеропортів, які дотримуються стратегії диференціації, наприклад, шляхом надання спеціалізованого вантажу, такі як аеропорт Льєж у Бельгії або об'єкти для короткочасного, інтервального ведення бізнесу наприклад, в аеропорту Лондона.

У підсумку, хоча і є низка аеропортів, які можуть потрапляти під диференціацію або фокус-стратегію, є багато аеропортів, які мають занадто високий рівень базової вартості і не можуть вважатися лідером за витратами. Інші ж мають занадто стандартизований продукт, щоб мати змогу конкурувати з «аеропортами диференціації», які мають занадто широке коло контактів, щоб розглядатись як «нішевий аеропорт». Портер визначив такі організації, які так роблять і не відповідають жодній зі стратегій, як Lost-in-the-Middle.

Стратегічний напрям стосується того, які продукти та послуги мають бути розроблені і на яких ринках. Основними напрямками є проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікація. Ринок проникнення передбачає збільшення частки ринку існуючих продуктів у існуючих ринках, а розвиток ринку тягне за собою введення існуючих продуктів в нові ринкові зони. Розроблення продукту передбачає виготовлення існуючих або нових продуктів для існуючих ринків, а диверсифікація стосується розроблення нових продуктів для нових ринків. Ці напрямки можна підсумувати добре відомою матрицею позиціонування Ансоффа, яка відрізняє ступінь розвитку ринку та продуктів. З одного боку, ринок проникнення можна критикувати за ігнорування нових можливостей, а з іншого боку може бути багато можливостей для диверсифікації, але деякі з них можуть мати високий ступінь ризику.

Віденський аеропорт є прикладом аеропорту, який використовує фінансові стимули для надання послуг в Східній Європі та підтримки його ролі як Західно-східний центр [22]. Розвиток продукту також може відбутися внутрішньо з неавіаційною стороною бізнесу. Наприклад, є такі аеропорти, як Сінгапур та Гітроу, які створили онлайн-бронювання не лише посадки, а й інших комерційних послуг, наприклад, бронювання автомобілів чи обмін іноземної валюти.

Швидке зростання ЛКП створило нові проблеми для аеропортів у регіоні конкурентної переваги. З погляду сил конкуренції, для менших регіональних та вторинних аеропортів, які дуже залежать від цього руху, ці авіакомпанії можуть мати дуже сильну торговельну здатність і низку суперників аеропортів для цих продуктів також є. Такі аеропорти будуть наступні в нішевій стратегії – з погляду пропонування низьких цін за допомогою укладених угод. Для цих аеропортів має сенс залучити цей тип трафіку, оскільки він часто використовує запасні потужності на невикористаних існуючих інфраструктурах. Це може слугувати каталізатором додаткових повітряних перевезень і заохочувати економічний розвиток, туризм у прилеглій місцевості що буде особливим інтересом до державних аеропортів. Однак така стратегія викличе проблеми, якщо попит на такий рівень перевезень викличе потребу у нових необхідних об'єктах, а ЛКП не будуть готові платити за них, як це сталося з Ryanair в Дубліні та EasyJet в Лутоні.

У середніх аеропортах, які обслуговують і інші звичайні авіалінії, вплив потреб ЛКП буде меншим, оскільки ці авіакомпанії складуть меншу частку в загальному обсязі трафіку. Багато хто з таких аеропортів також заохочували розвиток низьких вартостей трафіку, щоб доповнити свою карту обслуговування польотів більш традиційним трафіком. Однак є небезпека, що ЛКП почнуть діяти як замітники звичайних авіаліній. Це не буде фінансово вигідним для аеропортових операторів і може призвести до втрати вибору пересадки в центрі міста – приклад аеропорту Белфасту, де місцева доступність покращилась в плані ціни, але глобальна доступність дуже сильно погіршилася через перехід від звичайних до недорогих послуг [7].

Є й інші питання, які слід розглянути для аеропортів середнього розміру, які обслуговують як звичайні авіалінії, так і ЛКП. Звичайний підхід полягає в тому, щоб запропонувати стандартний продукт для всіх клієнтів авіакомпанії. Проте у ЛКП потреби відрізняються від звичайних перевізників, включаючи швидкий час пересадки, швидка реєстрація, швидкі послуги з обробки [3]. Це спричиняє ряд аеропортів, розглянути можливість відокремлення своїх послуг і запропонувати диференційований продукт для різних типів авіакомпаній.

Інші варіанти також можливі [20]. Наприклад, аеропорт Марселя перетворив старий вантажний об'єкт в спеціалізований недорогий термінал, де пасажирська плата складає 1 євро, а не 6. Подібно до нього, аеропорт Женеви планує перетворити стару адміністративну будівлю на недорогий термінал з платою за користування на 40 відсотків нижче. Це було різко сприйнято з боку AirFrance та деяких інших авіакомпаній, які відчувають, що проект знову їх дискримінує – але регулятор ComCo не відчуває, що це дійсно так і затвердив розвиток [2]. Хоча досвід з дешевих терміналів новий, важко зрозуміти, як виділяються термінали, особливо коли вони є новими об'єктами, і чи дійсно вони можуть мати досить низькі витрати щоб задовольняти потреби ЛКП.

#### Висновки з проведеного дослідження.

Стаття визначила низку конкурентних стратегічних напрямів у сфері аеропортів, які присутні на ринку. Акцент був навмисно широким і для будь-якої з них, що згадувалися, можна провести набагато більш ретельний аналіз, необхідний для повного розуміння їхньої ефективності. Проте загалом ця стаття має на меті продемонструвати, що є деякі характеристики аеропортового продукту, наприклад, наявність більше ніж одного ключового замовника та характер композитного продукту, що робить завдання формулювання конкурентоспроможної стратегії набагато складнішим і важким.

Крім того, є безліч аеропортів, які досі існують у неконкурентоспроможному середовищі, для яких актуальність всієї концепції конкурентної переваги на цьому етапі має бути поставлений під сумнів. Тим не менше, є безліч інших аеропортів, які зараз працюють у середовищі набагато більш конкурентоспроможним способом, для якого знання конкурентної стратегії в інших галузях може забезпечити додаткове розуміння досягнення цього життєвого рівня конкурентних переваг.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. ACI-Europe (1999) Документ про конкурс аеропортів, Брюссель, ACIEurope.
2. Air France (2004) «Аналіз проекту Женевського міжнародного аеропорту», Преса Випуск, 21 червня.
3. Барретт С. (2000) «Конкуренція аеропорту в дерегуляції європейської авіації ринок, журнал управління повітряним транспортом», 6, 13–27.
4. Барретт С. (2004) «Як відрізняються вимоги до послуг аеропорту повноцінне обслуговування і недорогі перевізники», Journal of Air Transport Management, Vol 10, 33–39.
5. Університет Кренфілда (2002) «Дослідження конкуренції між аеропортами та застосування правил державної допомоги», Університет Кренфілд, доступний на [www.euroa.eu.int](http://www.euroa.eu.int).
6. Адміністрація цивільної авіації (2004 р.) «Регулювання аеропорту: дивлячись на майбутнє – навчання з минулого», CAA, доступний на [www.caaerg.co.uk](http://www.caaerg.co.uk).

7. Денніс Н. (2004) «Чи може продовжуватися європейський стрибок авіакомпанії низької вартості?»

8. Фавотто І (1998) «Не всі аеропорти створені рівними», *Airport World*.

9. Freathy P. і O'Connell F. (2000) «Стратегічні реакції» *Duty Free*, Vol 18, No 6, 638–645.

10. Аеропорт Женеви (2004) «Зелене світло для терміналу Т2 від ComCo», прес-реліз, 2 листопада.

11. Graham A. (2003) *Управління аеропортами: міжнародна перспектива, друге видання*, Оксфорд, Elsevier.

12. Ярач Д. (2001) *Еволюція практики управління аеропортом: на шляху до багатоточковий, багатофункціональний, маркетингова компанія*, журнал «Авіаційний транспорт», Менеджмент, т. 7, 119–125.

13. Ярач Д. (2002) *Досягнення значного зростання для «комерційного аеропорту» Модель: Роль схем лояльності для аеропортів, дослідження авіаційного транспорту Конференція суспільства, Сіетл.*

14. Кленк М. (2004) *Нові підходи у відносинах між авіакомпанією та аеропортом: звинувачення каркас аеропорту Франкфурта*, у Форсайт, П., Гіллен Д., Кнорр А., Майер О.

15. Niemeier H. and Starkie D. (eds) *Економічне регулювання аеропортів*, Альдершот, Ашгейт.

16. Meincke P. (2002) *Конкуренція аеропортів у Європі – параметри та типи конкурентних ситуацій серед аеропортів, Товариства досліджень повітряного транспорту Конференція, Сіетл, липень.*

17. Park Y. (2003) *Аналіз конкурентоспроможності азіатських фахівців аеропорту*, *Journal of Air Transport Management*, Vol. 9, 353–360.

18. Pels E., Nijkamp P. and Rietveld P. (2000) *Неефективність та масштаб економіки європейських аеропортів*, Товариство досліджень повітряного транспорту Конференція, Нідерланди, липень.

19. Pit M. and Brown A. (2001) *Розроблення стратегічного напрямку для аеропортів до надавати послуги як мережевим так і низькоринковим перевізникам*, *Об'єкти*, т. 19, № 1/2, 52–60.

20. Starkie D. (2002), *Регулювання та конкуренція в аеропортах*, *Журнал повітряного транспорту Менеджмент*, т. 8, 37–48.

21. *Віденський аеропорт (2004 р.) Тарифна реформа дає великі переваги для авіакомпаній*, прес-реліз, 30 вересня.

4. Barrett, S. (2004) *How do the demands for airport services differ between full-service and low-cost carriers*, *Journal of Air Transport Management*, Vol 10, 33–39.

5. Cranfield University (2002) *Study on competition between airports and the application of state aid rules*, Cranfield University, available on [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int).

6. Civil Aviation Authority (2004) *Airport regulation: Looking to the future – learning from the past*, CAA, available on [www.caaerg.co.uk](http://www.caaerg.co.uk).

7. Dennis, N. (2004) *Can the European low cost airline boom continue? Implications for regional airports*, 44th European Congress of the Regional Science Association, Porto, August.

8. Favotto, I. (1998) *Not all airports are created equal*, *Airport World*, December.

9. Freathy, P. and O'Connell, F. (2000) *Strategic Reactions to the Abolition of Duty Free*, Vol 18, No 6, 599–620.

10. Geneva Airport (2004) *Green light for the T2 terminal from ComCo*, press release, 2 November.

11. Graham, A. (2003) *Managing airports: An international perspective*, second edition, Oxford, Elsevier.

12. Jarach, D. (2001) *The evolution of airport management practices: Towards a multi-point, multi-service, marketing-driven firm*, *Journal of Air Transport Management*, Vol 7, 119–125.

13. Jarach, D. (2002) *Achieving substantial growth for the 'commercial airport' model: The role of loyalty schemes for airports*, *Air Transport Research Society Conference*, Seattle.

14. Klenk, M. (2004) *New approaches in airline/airport relations: The charges framework of Frankfurt Airport*, in Forsyth, P., Gillen D., Knorr, A., Mayer, O., Niemeier, H. and Starkie, D. (eds) *The economic regulation of airports*, Aldershot, Ashgate.

15. Meincke, P. (2002) *Competition of airports in Europe – Parameters and types of competitive situations among airports*, *Air Transport Research Society Conference*, Seattle, July.

16. Park, Y. (2003) *An analysis for the competitive strength of Asian major airports*, *Journal of Air Transport Management*, Vol 9, 353–360.

17. Pels, E., Nijkamp, P. and Rietveld, P. (2000), *Inefficiencies and scale economies of European airport operations*, *Air Transport Research Society Conference*, The Netherlands, July.

18. Pit, M. and Brown, A. (2001) *Developing a strategic direction for airports to enable the provision of services to both network and low-fare carriers*, *Facilities*, Vol 19, No 1/2, 52–60.

19. Starkie, D. (2002), *Airport regulation and competition*, *Journal of Air Transport Management*, Vol 8, 37–48.

20. Starkie, D. (2002), *Reguljuvannja ta konkurenca v aeroportakh*, *Zhurnal povitranogho transportu Menedzhment*, т. 8, 55–60.

21. *Vienna Airport (2004) Tariff reform brings major cost advantages for airlines*, press release, 30 September.

#### REFERENCES:

1. ACI-Europe (1999) *Policy paper on airport competition*, Brussels, ACIEurope.

2. Air France (2004) *Analysis of the Geneva International Airport Project*, Press Release, 21 June

3. Barrett, S. (2000) *Airport competition in the deregulated European aviation market*, *Journal of Air Transport Management*, 6, 13–27.

**Hrychkoedova M.V.**Candidate of Economic Science, Senior Lecturer at Department of Economics  
National Aviation University**Yesaiants Yu.K.**

Student

National Aviation University

**Demchenko M.O.**

Student

National Aviation University

**CREATING A CORPORATE STRATEGY FOR AN AIRPORT TO GAIN COMPETITIVE ADVANTAGES**

The main theme of a following article is an explanation how the corporative strategy is created. All of the researches were made on an airports market. This choice was made due to a rapid deregulation of this economic area. Privatization of airports is the second key preference to be this article complicated and up-to-date.

The article provides a comprehensive overview of the strategies that airports use to gain competitive advantage. The paper consist a conclusion made after considering the situation with low-cost carriers (LCC) and ways of the strategic direction that are available to address the needs of these types of airlines. This article tries to link the situation at airports with general theoretical competitive strategies. This is done in order to assess whether the characteristics of the airport industry are so unique that they meant for airports to be considered as a special case, or at this stage in the evolution of the airport industry, it has become increasingly important to seek successful practices in other sectors outside the aviation industry for creating a competitive corporate strategy.

The work begins with a competitive analysis of the airport industry from the point of view of the airline and passengers. Competitive forces - are very different, but can not be considered separately due to the interdependence of the airline and passenger demand. The non-aeronautical product affects passengers more easily, but even the apparent features of the airport, such as a location, may have an impact on efforts to expand the attraction of passengers. The article discusses the relevance of Porter's overall competitive strategies for airports - especially the cost of a management strategy. Then goes an assessment of the strategic directions of the airports and the strategic methods they use. The privatization of airports has created such opportunities as horizontal integration that can be introduced, although the benefits of such a system are not always clear. The work ends with discussing options for affordable and cheap carriers, which has created new challenges for both sides: small and medium-sized airports in the area of competitive advantages.