

## РОЗДІЛ 3

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

УДК 65.011.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-80-9>

Ненно І. М.

Грінченко Ю. Л.

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

### ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНИХ КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУР, ЩО ОРІЄНТОВАНІ НА СТВОРЕННЯ ДОДАНОЇ ЦІННОСТІ ДЛЯ СПОЖИВАЧА

У статті розглянуто методичні підходи до створення доданої цінності для споживача послуг авіаційної галузі. Визначено ключові аспекти діяльності аеропорту, а саме аспекти фінансової ефективності у вигляді досягнення цільових показників рентабельності, аспекти виробничої ефективності у вигляді показників діяльності в розрахунку на одиницю активів, аспекти ефективного управління витратами у вигляді забезпечення цільового рівня витрат на одного пасажира та аспекти якості послуг у вигляді задоволення потреб споживача під час користування послугами аеропорту, в контексті внеску кожного виду діяльності у створення клієнтської цінності. Окреслено десять ключових змінних, які характеризують ці види діяльності, та обґрунтовано використання бенчмаркінгу як методичної основи дослідження. Обґрунтовано концепцію створення цінності в умовах інституціонального дизайну регулювання авіаційної галузі. Досліджено найкращі практики структурного об'єднання для створення клієнтської цінності за виробничим, витратним, фінансовим та сервісним складниками.

**Ключові слова:** інтеграція, корпоративні структури управління, споживач, додана цінність, клієнтська цінність, авіаційна галузь, аеропорт.

**Постановка проблеми.** Створення доданої вартості для споживача є головною передумовою сталого розвитку галузі. Виконання цього завдання неможливе без організації внутрішньогалузевих міжкорпоративних відносин, що приймають форму інтегрованих корпоративних структур. Необхідно визначити можливі форми таких структур та їхній вплив на формування доданої споживчої вартості для споживачів. Авіаційна галузь є сферою застосування високих технологій, спроможною для генерації високої доданої вартості завдяки наявності комплексного та розгалуженого технологічного ланцюга всередині. Авіація є прикладом високотехнологічної галузі, що об'єднує у себе послідовний виробничий ланцюг кінцевого продукту, але різні ланки цього ланцюга мають різний рівень підпорядкування державному регулюванню.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розвитку галузевих корпоративних структур, зокрема в авіаційній галузі, розглядаються в роботах Г.С. Діброва, Є.П. Лісіна, А.Н. Хижняк [1], Ю.Ф. Кулаєва [2], А.С. Назаренко [3]. Їхні дослідницькі підходи базувалися на цільовому плануванні роботи, у тому числі на забезпеченні фінансово-економічного потенціалу. Аналіз зарубіжної наукової літератури свідчить про наявність прикладних досліджень із метою вдосконалення системи менеджменту в галузі у цілому. О.В. Андреев та А.І. Козлов [4] досліджують таку організаційну форму управління, як хаб. Д. Гілен та Х.М. Німайер [5] розглядають економічну структуру, політику регулювання та менеджмент аеропортів. А. Грехем [6] аналізує моделі менеджменту аеропортів у контексті регулювання та дерегулювання галузі. Світовий банк формує звіти з економіки аеропортів окремих країн [7]. У таких звітах окреслюються інвестиційні процеси, інституційна структура, державне регулювання діяль-

ності аеропортів. Д. Біггар [8] обґрунтовує економічні засади регулювання діяльності аеропортів.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Окрема увага до теми економіки й управління аеропортами потребує додаткових досліджень самої методології та методів оцінювання розвитку аеропортів. Одним з індикаторів визначення попиту на послуги аеропортів є саме наявність клієнтської цінності, яку він створює.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є формування методичного підходу до створення доданої цінності для однієї з груп стейкхолдерів – споживачів послуг аеропорту. Мета дослідження зумовила низку виконаних у ньому завдань: визначити ключові аспекти діяльності аеропорту в контексті внеску кожного виду діяльності у створення клієнтської цінності; окреслити ключові змінні, які характеризують ці види діяльності; алгоритмізувати створення цінності в умовах інституціонального дизайну регулювання авіаційної галузі; дослідити найкращі практики структурного об'єднання для створення клієнтської цінності.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасні зміни, які відбуваються в умовах глобалізації економіки, спричиняють ключові виклики, які приймають аеропорти, що прагнуть займати провідні конкурентні позиції на світовому ринку логістичних послуг. До них відносяться [6, с. 23]:

1. Комерціалізація аеропортів, яка являє собою зміну ролі аеропорту від транспортного сервісу до комерційного підприємства, яке спирається на бізнес-філософію в управлінні.

2. Приватизація аеропортів. Здебільшого приватизація є умовною, бо здійснюється лише передача прав на управління активами. Це включає котирування акцій, упровадження стратегічних партнерств та підписання угод на менеджмент певних структур із компаніями з управління активами.

3. Диверсифікація власності аеропорту. Залучення фінансових та інфраструктурних інвесторів, які мають права власності в різних об'єктах світової транспортної інфраструктури.

До споживачів послуг аеропорту А.С. Назаренко відносить дві групи стейкхолдерів [3, с. 320]: це авіакомпанії та пасажирів. Стейкхолдери авіаційної галузі, які не є безпосередніми споживачами, – це підприємства та організації, котрі знаходяться під впливом зовнішніх екстерналій та є наслідком працевлаштування, розвитку туризму та торгівлі. Е. Хіменез, Дж. Кларо та Дж. Де Суза [9, с. 948–949] вважають, що аеропорти стикаються з конкуренцією за споживача у таких сферах діяльності:

1) Послуги для авіакомпаній, які забезпечують авіаційні доходи, перевезення вантажів та пасажирів. Специфіка співробітництва полягає у тому, що авіакомпанії є впливовішими споживачами, які співпрацюють тільки у разі відповідності вимогам для проведення певного типу операцій. Це обсяг потужності аеропорту, тарифні ставки, ефективність та швидкість обслуговування.

2) Зона охоплення аеропорту, комерційний потенціал та попит на послуги аеропортів у даному разі визначаються такими чинниками, як мережа напрямків польотів, особливо мережа прямих перевезень, ефективні комунікації, які гарантують легке підключення та доступ до самого аеропорту; зручність розташування та наявність послуг транспортної логістики.

3) Можливість прийому трансферних рейсів. Зазвичай вона забезпечується аеропортами-хабами. Трансферні рейси – це продукт авіакомпаній із розгалуженою мережею рейсів із високою концентрацією польотів. Прийом трансферних пасажирів потребує особливого сервісу, зокрема забезпечення просторового комфорту, ефективної конструкції самої будівлі аеропорту з погляду можливості забезпечення розваг, здійснення купівель товарів широкого споживання та сувенірної продукції, у тому числі безмитне.

4) Пункти призначення. Такий формат створення клієнтської цінності можливий у разі локації аеропорту в привабливій туристичній місцевості. Навіть сам аеропорт може стати пунктом призначення. Аеропорти для цього пропонують спеціальні послуги, до яких відносяться: готельні, конференц-сервіс, організація та проведення спортивних і розважальних заходів, співпраця для забудови земель, які знаходяться поряд з аеропортом.

5) Злиття та поглинання у результаті розвитку ключових компетенцій у сфері управління аеропортом. Аеропорти нині не тільки створюють цінність шляхом конкурентної боротьби за споживача, а й здійснюють операції з придбання самих активів конкурентів, засобів виробництва, точок

доступу до управлінських та консалтингових послуг, навіть безпосередньої купівлі аеропортів-конкурентів.

6) Змагання за фінансування. Модернізація та розбудова аеропортів через співпрацю з потенційними інвесторами та грантодавцями.

Визначення внеску кожного аспекту діяльності аеропорту можна провести за допомогою аналізу взаємодії та зв'язків його стейкхолдерів. Зокрема, виділити три групи кінцевих споживачів, а саме індивідуальні особи, представники комерційної торгівлі та представники авіаційної торгівлі [9, с. 952], для яких визначено такі види послуг: інфраструктурі послуги та аеронавігація, транспортно-логістичні, роздрібні послуги, організація заходів, розвиток територій та нерухомості, консультативні та управлінські послуги. Сама мережа включає: стейкхолдерів, які не є споживачами, авіалінії, аеронавігаційні організації та підприємства, що надають комерційні послуги.

Особливості взаємодії аеропортів та стейкхолдерів, у тому числі такими, що не є споживачами послуг, можна узагальнити так.

Першою особливістю є те, що взаємодія відбувається у рамках маркетингової концепції Business to Business. Відобразимо процес співробітництва через матрицю B2B (табл. 1).

Із погляду споживання послуг саме така матриця й є інструментом формування цінності для кінцевого споживача шляхом уникнення дублювання витрат, пов'язаних з організаційними структурами та формуванням доданої вартості. Аеропорти і стейкхолдери, зокрема авіакомпанії, інвестори, комерсанти, взаємодіють на періодичній чи системній основі, що створює організаційні та юридичні передумови спільної роботи, які можуть бути легалізовані шляхом укладання угод на отримання пільгових умов, формування партнерства у вигляді спільного підприємства, стратегічного альянсу, консорціуму.

Державний класифікатор ДК002:2004 «Класифікація організаційно-правових форм господарювання» встановлює, що об'єднання підприємств (юридичних осіб) – господарська організація, утворена у складі двох або більше підприємств (юридичних осіб) із метою координації їхньої виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних завдань. Об'єднання підприємств утворюються підприємствами на добровільних засадах або за рішенням органів, мають право утворювати об'єднання підприємств. В об'єднання підприємств можуть входити підприємства, утворені за законодавством інших держав, а підприємства України можуть входити в об'єднання підприємств, утворені на території інших держав.

Асоціація – договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської

Таблиця 1

Застосування матриці B2B для аналізу взаємодії аеропортів та стейкхолдерів

	Операційний капітал	Інтелектуальний капітал
Системна взаємодія	<p><i>Квадрант 3</i> Формування спільного підприємства</p> <p><i>Наслідки</i> Створюється нова юридична особа</p>	<p><i>Квадрант 4</i> Формування стратегічного альянсу</p> <p><i>Наслідки</i> Підписується угода про кооперацію</p>
Періодична взаємодія	<p><i>Квадрант 1</i> Укладання угоди на отримання преференції, аутсорсинг</p> <p><i>Наслідки</i> Підписується угода про пільгові умови</p>	<p><i>Квадрант 2</i> Формування консорціуму</p> <p><i>Наслідки</i> Підписується угода про створення консорціуму</p>

Джерело: розроблено авторами

діяльності підприємств, що об'єдналися, шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації і кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових та матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації. У статуті асоціації повинно бути зазначено, що вона є господарською асоціацією. Асоціація не має права втручатися у господарську діяльність підприємств – учасників асоціації. За рішенням учасників асоціації може бути уповноважена представляти їхні інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями.

Корпорація – договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації.

Консорціум – тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проєктів тощо). Консорціум використовує кошти, якими його наділяють учасники, централізовані ресурси, виділені на фінансування відповідної програми, а також кошти, що надходять з інших джерел, у порядку, визначеному його статутом. У разі досягнення мети його створення консорціум припиняє свою діяльність.

Концерн – статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання із централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності. Учасники концерну наділяють його частиною своїх повноважень, у тому числі правом представляти їхні інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями. Учасники концерну не можуть бути одночасно учасниками іншого концерну.

Холдингова компанія – господарюючий суб'єкт, який володіє контрольними пакетами акцій дочірнього підприємства (підприємств). Між холдинговою компанією та її дочірніми підприємствами встановлюються відносини контролю-підпорядкування.

Консорціумна форма стає управлінським механізмом взаємодії аеропортів та підприємства, що забезпечують розширення простору спільної діяльності. Консорціум діє без створення юридичної особи з повним збереженням юридичної незалежності його членів. Консорціуми можуть створюватися авіакомпаніями з метою участі в модернізації аеропортів. При цьому авіакомпанії зацікавлені в колективній участі, у рамках якої вони не носять фінансові ресурси, а забезпечують саме пасажиропотік. Концесійний збір пропонується визначати залежно від валового доходу аеропорту. Це буде стимулювати розвиток інфраструктури без підвищення тарифів. Співробітництво у форматі консорціуму дає змогу залучати й інвестиційні фонди. Прикладом такої роботи є консорціум Texas Pacific Group Capital LLP (TPG), який очолює американський інвестиційний фонд, та іспанські фонди Inversiones Ibersuizas SA, Quercus Equity SL и Vista Capital de Expansion SA. До його складу також входить британська авіакомпанія British Airways. Іншим прикладом є спів-

робітництво з інвестором Atlantia, який направив інвестиційному банку Mediobanca, Італія, пропозицію про формування консорціуму інвесторів для авіаперевізника Alitalia. Забезпечення пільгових умов функціонування авіаперевізника надає можливість використання виробничих потужностей аеропорту в умовах збитковості авіаперевізника на тимчасових засадах.

Інтегрована корпоративна структура альянс – це ефективна форма взаємодії об'єднань авіакомпаній із метою спільного використання операційного капіталу, планування завантаження, продажі квитків та програм лояльності, у тому числі спільного використання терміналів аеропортів.

Впливовими альянсами авіакомпаній є Star Alliance, Sky Team та One World. Одним із напрямів роботи Star Alliance є можливість для споживачів заощаджувати на мільях партнерських авіакомпаній – членів альянсу. Нині він налічує двадцять шість авіакомпаній. Усередині альянсу існують широкі можливості використання флоту завдяки комбінації активів членів альянсу. Альянс Sky team – це об'єднання дев'ятнадцяти компаній, які заявляють своєю метою максимізацію комфорту пасажирів через упровадження програм заохочення. Об'єднання One world упроваджує централізоване управління в альянсі. Головним органом менеджменту є правління, перед яким звітують комерційний підрозділ, підрозділ інформаційних технологій, зв'язків із громадськістю, відділ аеропортів та відділ із роботи зі споживачами. Альянс використовує єдині принципи роботи, єдині технологічні процедури. Завдяки такому підходу виникає можливість заощаджувати через єдині закупівлі.

Оцінка ефективності аеропортів може відбуватися у фінансовому, виробничому, витратному та сервісному напрямках (табл. 2).

Для порівняння: Національний комітет статистики України здійснює аналіз роботи авіаційної галузі за такими показниками:

1. Діяльність аеропортів: відправлено (прибуло) транспортною авіацією з аеропортів України: пасажирів; пошти; вантажів.
2. Діяльність авіакомпаній (комерційні польоти, виконані експлуатаційним парком повітряних суден (власних і орендованих)) – перевезено: пасажирів; вантажів. Виконані пасажирокілометри та пошто-вантажокілометри.

Статистичні дані про діяльність авіаційної галузі у 2018 р. свідчать про її стабільний розвиток. Так, упродовж звітнього року перевезення пасажирів, вантажів та пошти здійснювали 34 вітчизняні авіакомпанії, якими виконано 100,3 тис комерційних рейсів (за 2017 р. – 93 тис рейсів). При цьому кількість перевезених пасажирів збільшилася порівняно з 2017 р. на 18,7% та становила 12 529 тис осіб. Обсяги перевезень вантажів та пошти авіаційним транспортом України збільшилася на 19,7% та становили 99,1 тис т (табл. 3).

Важливо підкреслити необхідність залучення інвестицій до авіаційної галузі. Залучення інвестицій є наріжним питанням щодо стандартної світової практики галузевого розвитку. Бюджет залучених інвестицій з юридичного погляду формується у вигляді певної інтегрованої корпоративної структури. Світова практика містить низку прикладів, коли забудова, управління та використання інфраструктури містить як варіанти залучення єдиного оператора для концесії на активи, так і проєктний підхід, так званий кейс-підхід, за яким управління передається окремій

Таблиця 2

## Оцінка ефективності роботи аеропорту

№	Напрямок	Ключові показники	Методика вимірювання
1.	Фінансовий	Диверсифікація доходу	Частка доходу від авіаційних послуг у загальному обсязі доходу
2.		Частка амортизації	Частка витрат на амортизацію у загальному обсязі витрат
3.		Рентабельність капіталу	Відображає прибутковість використання капіталу
4.		Операційний прибуток	Доля операційної маржі у загальному обсязі доходу
5.	Економічний напрям – Виробництво	Продуктивність персоналу з управління повітряним рухом	Кількість відльотів у розрахунку на одного співробітника
		Продуктивність обслуговуючого персоналу	Пропускна спроможність у розрахунку на одного співробітника
		Продуктивність капіталу, задіяного для персоналу з управління повітряним рухом	Кількість відльотів у розрахунку на задіяний капітал для оплати праці персоналу
Продуктивність капіталу, задіяного для обслуговуючого персоналу		Пропускна спроможність у розрахунку на задіяний капітал для оплати праці персоналу	
6.	Економічний напрям – Ефективність витрат		Загальний дохід на один відліг Загальний дохід на одного пасажера Загальні витрати на персонал на одного пасажера Загальні експлуатаційні витрати в розрахунку на одного пасажера
7.	Якість послуг	Доступність посадки Достатність пропускної спроможності Задоволеність пасажирів Робота багажної системи	Середня пропускна спроможність проти максимальної потужності Сукупний вихід пасажирів Опитування задоволеності Сукупні години безперебійної роботи багажної системи у порівнянні з плановими

Джерело: складено за [7, с. 57]

Таблиця 3

## Стан розвитку авіаційної галузі України, 2017–2018 рр.

	Одиниці виміру	Всього			у т. ч. міжнародні		
		2017	2018	% 2018/2017	2017	2018	% 2018/2017
Діяльність авіакомпаній							
Перевезено пасажирів	тис осіб	10556	12529	118,7	9614,9	11446	119,0
в т. ч. на регулярних лініях	тис осіб	6768,2	7867,6	116,2	5837,2	6796,2	116,4
Виконані пасажиро-кілометри	млрд пас./км	20,3	25,9	127,6	19,9	25,4	127,6
у т. ч. на регулярних лініях	млрд пас./км	12,6	15,6	123,8	12,1	15,1	124,8
Перевезено вантажів та пошти	тис т	82,8	99,1	119,7	82,6	98,8	119,6
у т. ч. на регулярних лініях	тис т	19,2	21,1	109,9	18,9	20,8	110,1
Виконані тонно-кілометри (вантажі+пошта)	млн ткм	275,3	339,7	123,4	275,2	339,6	123,4
у т. ч. на регулярних рейсах	млн ткм	70,5	92,0	130,5	70,4	91,9	130,5
Виконано комерційних рейсів	тис од.	93,0	100,3	107,8	78,1	84,1	107,7
у т. ч. регулярних	тис од.	63,3	67,0	105,8	49,9	52,3	104,8
Діяльність аеропортів							
Відправлено та прибуло ПС	тис од.	159,9	182,8	114,3	125,6	145,6	115,9
у т. ч. на регулярних рейсах	тис од.	121,4	140,3	115,6	95,0	111,5	117,4
Пасажиропотоки	тис осіб	16498,9	20545,4	124,5	14591,1	18357,5	125,8
у т. ч. на регулярних рейсах	тис осіб	12646,1	15811,1	125,0	10770,3	13658,7	126,8
Поштовантажопотоки	тис т	52,3	56,4	107,8	51,1	55,2	108,0
у т. ч. на регулярних рейсах	тис т	47,3	51,3	108,5	46,0	50,1	108,9

Джерело: складено за [10]

групі. При цьому на кінцевий результат такої інтеграції впливає не тільки її форма, а й умови державного регулювання авіаційної діяльності. Питання інституціонального дизайну управління проявляються у способі організації галузевого управління. Базовою формою регулювання є саме тарифна політика. Однак нормативи побудови вертикально інтегрованих структур у наданні послуг галузі встановлюються та контролюються саме спеціалізованими комітетами, незалежними комісіями та державними департаментами. В Україні до такого департаменту можна віднести Державну авіаційну службу. В її організа-

ційну структуру входять департамент авіаційних перевезень, аеропортів та міжнародного співробітництва, департамент аеронавігації та департамент льотної придатності, департамент льотної експлуатації та управління системою авіаційної безпеки, управління бухгалтерського обліку та звітності, бюджетного фінансування, управління стратегічного розвитку, управління персоналу, юридичне управління, управління справами. Структура управління є централізованою та лінійною, що природно для інституту, який займається передусім забезпеченням безпеки льотного простору. Проте лінійно-функціональний зв'язок

між усіма переліченими підрозділами та підпорядкування безпосередньо голові Державної авіаційної служби містить невикористаний потенціал щодо впливу управління стратегічного розвитку на саму галузь. Досвід організації регулювання галузі США свідчить про наявність окремого департаменту щодо захисту споживачів авіаційних послуг – пасажирів (Consumer Protection for Airline Passengers) та захисту навколишнього середовища (Environmental Impact of Aircraft Operations). Інституціональний дизайн такого типу на державному рівні регулювання галузі вже свідчить про пріоритетність створення цінності саме для споживача. Клієнтоорієнтованість проголошено як окремий напрям державного регулювання. Основні операції, які здійснюються таким підрозділом, – не тільки врегулювання відносин, пов'язаних із затримкою рейсів та втратою багажу, це й організація можливостей термінової медичної допомоги з використанням гелікоптерів та засобів малої авіації, заборона дискримінації, відділ скарг тощо. Тобто з погляду оцінки ефективності роботи за фінансовим, виробничим, витратним та сервісним напрямками наявність у США окремого департаменту щодо захисту споживачів авіаційних послуг свідчить про урахування сервісного складника як окремого показника роботи галузі, тому є більш прозорою та зручною з точки зору саме споживача авіаційних послуг.

У нашій статті ми розглядаємо можливі форми створення споживачької цінності через макроекономічну інтеграцію суб'єктів галузі в умовах інституційного дизайну, що формується. Тобто аналіз не стосується державного планування галузі, управління безпекою, ліцензування, а стосується саме управлінських, організаційних та економічних аспектів діяльності суб'єктів галузі. Основною формою дослідження та розвитку інтеграції в рамках галузі вибрано бенчмаркінг. Використання бенчмаркінгу в державному регулюванні й стратегічному аналізі дає змогу сформулювати рекомендації щодо розвитку галузі та її суб'єктів, засновуючи найкращі практики, з одного боку, й багатofакторні комплексні показники оцінки системи управління галуззю за фінансовим, виробничим, витратним та сервісним напрямками, з іншого – еталонне тестування надає можливість співставлення еталонних показників під час проведення функціонального та процесного бенчмаркінгу. При цьому саме конкурентний бенчмаркінг – це джерело вибору базових показників роботи для адаптації наявних прикладів, урахування проблем та помилок й удосконалення і реалізації власного національного потенціалу авіаційної галузі.

Інтеграція та створення альянсів, мереж, кластерів, державно-приватного партнерства є формами таких механізмів. Створення цінності для споживача не може бути пов'язане тільки з управлінням та оптимізацією витрат виробництва, яка відбувається в процесі інтеграції по ланцюгу створення вартості та притаманна транснаціональним корпораціям. Інший підхід до створення споживачької цінності відбувається через реалізацію

сервісного напрямку, тобто пропонуються ті продукти та послуги, які максимально якісно задовольняють вимоги споживача. При цьому кінцева цінність формується протягом усіх етапів формування ланцюга цінності. Тобто сам процес формування споживачької цінності розподілений по етапах циклу відтворення, який містить виробництво, розподілення, обмін та споживання. Відтворення виробничих відносин між виробниками і споживачем якраз і виражається в їх зближенні з кожним новим циклом відтворювального процесу і в необхідності фірм отримувати стійкі конкурентні переваги. За таких умов створення споживачької цінності вимагає не тільки завоювання клієнтів у конкурентній боротьбі, а й сталого підтримання конкурентних переваг.

Сталі конкурентні переваги в авіаційних компаніях досягаються за рахунок формування системи лояльності клієнтів, але в аеропортах проявляються у тарифному регулюванні для авіакомпаній та формуванні комфортної інфраструктури для споживачів. Забезпечення сталості конкурентної позиції має відбуватися з урахуванням глобалізації світової торгівлі та логістики. Особливості та сутність конкурентних переваг проявлятимуться саме через створення системної взаємодії зі споживачем, що відображає сучасний етап розвитку економіки. Еволюційний характер конкуренції відбувається завдяки зміні вимог самих споживачів, з одного боку, та виробників які прагнуть сталого розвитку, – з іншого. Докапіталістичні форми конкуренції носили стихійний характер, капіталістичні форми виникають в умовах вільного вибору споживача. Під час аналізу інфраструктурної галузі економіки, до якої відноситься авіаційна галузь, конкурентні стосунки є умовними, бо конкуренція відбувається як за умови приватної власності, так і за умови державно-приватного партнерства й обмеженого державного регулювання.

**Висновки і пропозиції.** Важливим напрямом поєднання інтересів виробників та споживачів є спільне створення цінності. Воно можливе за умови персоналізації продуктів та послуг, оскільки безпосередній споживач приймає участь у створенні потужної маркетингової стратегії. Залучення споживача дає можливість виведення цінності продукту на новий, більш високий рівень. У результаті формується клієнтоорієнтований підхід в економіці. Для створення клієнтської цінності найбільшою мірою інтегровані корпоративні структури у формі альянсів та консорціумів. Вони функціонують в умовах інституційного дизайну галузі, метою якого є клієнтоорієнтованість та спільне зі споживачем створення цінності.

Зміна інституціонального дизайну державного регулювання авіаційної галузі в Україні може стати важливим напрямом майбутніх досліджень, що потребує відповідності функцій управління існуючим операціям та посадовим спеціалізації. Окрім того, першочерговим є встановлення пріоритетності безпеки авіаційного простору в умовах створення цінності для споживача послуг авіаційної галузі в Україні.

#### Список використаних джерел:

1. Диброва Г.С., Лисин Е.П., Хижняк А.Н. Экономика, организация и планирование гражданской авиации : учебник / под ред. Г.С. Дибровы. Москва : Транспорт, 1989. 263 с.
2. Кулаев Ю.Ф. Экономика гражданской авиации Украины : монография. Киев : Феникс, 2004. 666 с.
3. Назаренко А.С. Модель оцінки фінансово-економічного потенціалу аеропортів. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. Вип. 30. С. 315–321.

4. Андреев А.В., Козлов А.И. Организация «хабов» как инструмент достижения синергетического эффекта во взаимодействии авиакомпании и аэропорта. *Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации*. 2007. № 118. С. 74–79.
5. Gillen D., Niemeier H.-M. Airport Economics, Policy and Management: The European Union. *Comparative Political Economy and Infrastructure Performance: The Case of Airports*, Madrid, September 18<sup>th</sup> – 19<sup>th</sup> 2006. Madrid : Rafael del Pino Foundation, 2006. 53 p.
6. Graham A. Managing Airports: An International Perspective. 5<sup>th</sup> ed. Abingdon, Oxon : Routledge, 2018. 428 p.
7. Serebrisky T. Airport Economics in Latin America and the Caribbean: Benchmarking, Regulation, and Pricing. Washington DC : The World Bank, 2012. 278 p. DOI : <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-8977-5>.
8. Biggar D. Why regulate airports? A Re-examination of the rationale for airport regulation. *Journal of Transport Economics and Policy (JTEP)*. 2012. Vol. 46. № 3. P. 367–380.
9. Jimenez E., Claro J., de Sousa J.P. The airport business in a competitive environment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2014. Vol. 111. P. 947–954.
10. Офіційний сайт Державної авіаційної служби України. URL: <https://avia.gov.ua/pro-nas/statistika/periodychna-informatsiya/> (дата звернення: 20.12.2019).

#### References:

1. Dibrova G. S., Lisin E. P., Khizhnyak A. N. (1989) *Ekonomika, organizatsiya i planirovanie grazhdanskoj aviatsii* [Economics, organization and planning of civil aviation]. Moscow: Transport. (in Russian)
2. Kulaev Yu. F. (2004) *Ekonomika grazhdanskoj aviatsii Ukrainy* [Economics of the Civil Aviation of Ukraine]. Kyiv: Phoenix. (in Russian)
3. Nazarenko A. S. (2011) Modelj ocinky finansovo-ekonomichnogho potencialu aeroportiv [A model for assessing the financial and economic potential of airports]. *Infrastructure Efficiency Issues: collection of scientific articles*. Kyiv: NAU, issue 30, pp. 315–321.
4. Andreev A. V., Kozlov A. I. (2007) Organizatsiya «khabov» kak instrument dostizheniya sinergeticheskogo effekta vo vzaimodeystvii aviakompanii i aeroporta [Organization of «hubs» as a tool for achieving synergies in the interaction of the airline and the airport]. *Scientific Bulletin of the Moscow State Technical University of Civil Aviation*, no. 118, pp. 74–79.
5. Gillen D., Niemeier H.-M. (2006) Airport Economics, Policy and Management: The European Union. *Comparative Political Economy and Infrastructure Performance: The Case of Airports*, Madrid, September 18<sup>th</sup> – 19<sup>th</sup>, 2006. Madrid : Rafael del Pino Foundation.
6. Graham A. (2018) Managing Airports: An International Perspective. 5<sup>th</sup> ed. Abingdon, Oxon: Routledge.
7. Serebrisky T. (2012) Airport Economics in Latin America and the Caribbean: Benchmarking, Regulation, and Pricing. Washington DC : The World Bank. DOI: <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-8977-5>.
8. Biggar D. (2012) Why regulate airports? A Re-examination of the rationale for airport regulation. *Journal of Transport Economics and Policy (JTEP)*, vol. 46, no. 3, pp. 367–380.
9. Jimenez E., Claro J., de Sousa J. P. (2014) The airport business in a competitive environment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 111, pp. 947–954.
10. Ofitsiyni sait Derzhavnoi aviatsiinoi sluzhby Ukrainy [Official Site of the State Aviation Service of Ukraine]. Available at: <https://avia.gov.ua/pro-nas/statistika/periodychna-informatsiya/> (accessed 20 December 2019).

Ненно И. М.

Гринченко Ю. Л.

Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова

#### ФОРМИРОВАНИЕ ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР, ОРИЕНТИРОВАННЫХ НА СОЗДАНИЕ ДОБАВЛЕННОЙ ЦЕННОСТИ ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ

##### Резюме

В статье рассмотрены методические подходы к созданию добавочной ценности для потребителей услуг авиационной отрасли. Определены ключевые аспекты деятельности аэропорта, а именно аспекты финансовой эффективности в виде достижения целевых значений показателей рентабельности, аспекты производственной эффективности в виде показателей деятельности в расчёте на единицу активов, аспекты эффективного управления затратами в виде обеспечения целевого уровня затрат на одного пассажира и аспекты качества услуг в виде удовлетворения потребностей потребителя при пользовании услугами аэропорта, в контексте вклада каждого вида деятельности в создание клиентской ценности. Очерчены ключевые переменные, которые характеризуют эти виды деятельности, и обосновано использование бенчмаркинга в качестве методической основы исследования. Обоснована концепция создания ценности в условиях институционального дизайна регулирования авиационной отрасли. Исследованы наилучшие практики структурного объединения для создания клиентской ценности по производственной, затратной, финансовой и сервисной составляющих.

**Ключевые слова:** интеграция, управление, корпоративные структуры, потребитель, добавленная ценность, клиентская ценность, авиационная отрасль, аэропорт.

**Nyenko Iryna**  
**Hrinchenko Yuriy**  
Odesa I. I. Mechnikov National University

## FORMING OF INTEGRATED CORPORATE STRUCTURES ORIENTED TO CUSTOMER ADDED VALUE CREATION

### Summary

The article describes the methodological approaches to the consumer value creation process within the aviation industry. The key aspects of airport activity were defined in a context of each type of activity contribution to a consumer value creation process. These aspects include financial performance regarded as achieving the target levels of profitability, operational effectiveness measured by output figures per a unit of assets, cost efficiency measured as costs per a passenger and quality of services assessed by a passenger experience of using all range of airport services. The article identifies the key variables, which shape these types of activity, and justifies the implication of benchmarking as a methodological ground for the research. These variables include diversification possibilities, amortization expenses ratio to total expenses amount, return on equity, operational profit, output figures per an employee and a capital both in service and maintenance areas, revenue and cost ratios per a flight and passenger or airport unit, a survey of passenger satisfaction while using main airport facilities. The concept of value creation under conditions of institutional design for aviation industry regulation process was proposed. According to the matrix B2B relations within an industry plotting systematic vs periodical relationships and financial vs intellectual capital four institutional designs for airport-stakeholder partnership appear: the most-preferred regime deal, a joint-venture, a strategic alliance and a consortium. The research focuses on the best practices of structural integration for the goals of consumer value creation within production, cost, finance and service components. The corporate structures built along a value chain increase the consumer value received by a customer, boosting the industry performance. The most appropriate corporate structures for this purpose as the research reveals are alliances and consortiums. These types of corporate structures build institutional design of an industry oriented towards consumer needs and consumer value creation.

**Keywords:** integration, management, corporate structures, customer, value added, clients value, aviation industry, airport.

