

**НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ПОБЕРЕЖНА Заріна Миколаївна

УДК65:629.7:656.078.8-25.13(043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

**УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ БІЗНЕС-МОДЕЛІ
АВІАПІДПРИЄМСТВ НА КОНКУРЕНТНИХ РИНКАХ**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Дисертація містить результати
власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших
авторів мають посилання на
відповідне джерело

_____ З.М. Побережна

*Дисертація є ідентичною іншим
примірникам дисертації Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради Д 26.062.02
к.е.н., доц. _____ Н.М. Кравчук*

Науковий консультант:
Ареф'єва Олена Володимирівна
доктор економічних наук,
професор

Київ 2023

АНОТАЦІЯ

Побережна З.М. Управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний авіаційний університет, Київ, 2023.

Світовий економічний простір характеризується посиленням трансформаційних процесів у всіх сферах суспільного розвитку. Зростання глобалізованості та інтегрованості міжнародних конкурентних ринків у різноманітних напрямках і сферах вимагає від держав проведення якісно нових біфуркаційних зрушень, направлених на забезпечення сталого зростання, як економіки країни в цілому, так окремих її галузей. В контексті посилення глобальної відкритості та новітньої парадигми розвитку держави на засадах сучасної моделі ведення бізнесу виникає потреба в розробці та впровадженні дієвих управлінських механізмів і моделей, які б забезпечували її розвиток, оскільки авіаційна галузь є однією із головних стратегічних пріоритетів країни, то розвиток її потенціалу та забезпечення високого рівня результативності функціонування окремих бізнес-систем набуває підвищеної актуальності в сучасних умовах.

Сучасне ринкове середовище у авіаційній галузі висуває великі вимоги до авіапідприємств, які мають пристосувуватися до глобальних змін та проводити розробку та вибудовування сучасної моделі ведення бізнесу, як новітнього інструменту для забезпечення сталого й адаптивного їх функціонування на ринку. Вирішення цієї проблеми слід вважати одним із головних завдань стратегічного управління, у форматі якого і постає концепція бізнес-моделювання розвитку авіапідприємств на конкурентних ринках. Дослідження та розробка методологічного інструментарію формування та управління бізнес-моделлю авіапідприємств на конкурентних ринках в сучасних умовах є вкрай актуальним питанням.

Метою дисертації є наукове обґрунтування теоретико-методологічних, концептуальних засад, методико-прикладних положень та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках.

Об'єктом дослідження є процес управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках.

Предмет дослідження є теоретико-методологічні, концептуальні засади, методико-прикладні положення і науково-практичні рекомендації управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в науковому обґрунтуванні теоретико-методичних, методологічних, концептуальних і прикладних положень щодо управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках.

Дисертацію присвячено науковому обґрунтуванню теоретико-методологічних, методичних і практичних рекомендацій щодо управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках. У процесі дослідження визначено, що еволюція сутності понять «бізнес-модель», «конкурентні ринки», «бізнес-моделі авіапідприємств» та встановлення логічних зв'язків між базовими категоріями і поняттями, дало підстави визначити порядок формування бізнес-моделей авіаційних підприємств за стратегічного вектору розширення ринкових можливостей.

Сформовано наукове підґрунтя типологізації теоретичних підходів щодо встановлення закономірностей релевантного управління авіапідприємством, яке базується на засадах дотримання законодавчого базису при створенні ефективної бізнес-моделі та дозволяє повною мірою адаптувати методологічний інструментарій управління авіапідприємством.

Запропоновано концептуальний підхід до побудови бізнес-моделі авіапідприємств з позицій забезпечення активно-адаптивного, синергійного й релевантного управління через дотримання основних закономірностей економічного розвитку, що дозволяє визначати найбільш оптимальні

економічні і організаційні параметри бізнес-моделі авіапідприємства на конкурентних ринках й передбачає забезпечення циклічності процесу його диверсифікаційно-інтеграційного розвитку.

Науково-теоретичний підхід до формування процесно-орієнтованої моделі контролінгу авіапідприємства, як інструментарію побудови бізнес-моделі конкурентоспроможного підприємства, який ґрунтується на консолідованій основі взаємозв'язку складових «елементи-дії-результати» та що дозволяє визначати управлінські заходи для забезпечення консенсусу інтересів різних груп впливу за умов досягнення стратегічних цілей авіапідприємства на конкурентних ринках.

В результаті проведеного аналізу тенденцій, закономірностей та проблем розвитку ринку авіаперевезень в Україні, визначено характер і вектори прояву інтенсивності конкуренції на ринку авіаперевезень, оцінено рівень монополізації й концентрації авіаційного ринку, проаналізовано конкурентні позиції авіапідприємств шляхом побудови конкурентної карти ринку, на якій авіапідприємства групують за розміром ринкової частки та динамікою темпів її зростання, що сприятиме забезпеченню стабільного розвитку на конкурентних ринках.

Розроблено теоретико-методологічний підхід до формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємств на конкурентних ринках, який базується на загальних законах та закономірностях економічного розвитку та дозволяє раціонально управляти бізнес-процесами авіапідприємства в рамках цілісної бізнес-моделі на основі вибору найбільш оптимального варіанту рішення з метою підвищення ефективності управління бізнес-моделлю авіапідприємства.

Сформовано методологічні положення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємства на підставі аналітичного моделювання для оцінювання відповідності адаптивності бізнес-моделей рівню досягнутої конкурентоспроможності, яка базується на узгодженні стратегічних пріоритетів взаємопов'язаних контурів пропонованого інтегрованого механізму

інструментального забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємства, що дозволяє своєчасно встановлювати досягнутий рівень контрольованості впливу мінливих чинників зовнішнього середовища конкурентного ринку.

Розроблено концепцію комплексного інноваційного підходу до управління бізнес-моделюванням авіапідприємств шляхом розробки альтернативних бізнес-моделей розвитку авіапідприємств (адаптивного, стратегічного, антисипативного, антикризового управління), яка ґрунтується на якісно-детермінованій системній основі триєдиного підходу, що включає концептуальні моделі за видами управління, «матрицю конкурентного розвитку» та інтегрований механізм інструментального забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємства. Це дозволяє, визначити комплекс упереджувальних заходів управлінського впливу на параметри конкурентоспроможності шляхом вибору найбільш оптимальної із рекомендованих альтернативних бізнес-моделей.

Поглиблено концептуальні засади механізму побудови та визначення формату бізнес-моделі з урахуванням галузевої специфіки авіапідприємства, що ґрунтується на використанні поточних або прогнозованих даних економічної діяльності авіапідприємства та параметричних значень інтегрального показника конкурентоспроможності авіапідприємства, що обумовлює необхідність адаптації, притаманної певному етапу життєвого циклу моделі ведення бізнесу та дає змогу використовувати її в якості ефективного інструменту реалізації конкурентної стратегії.

Запропоновано інструментарій бізнес-моделювання авіапідприємств з метою забезпечення його конкурентоспроможності, який орієнтується на консолідацію елементів керуючої та керованої систем і організаційних можливостей авіапідприємств при одночасному використанні декількох бізнес-моделей для створення унікальної конкурентної переваги через врахування взаємозв'язку низки ідентифікованих компонентів, які на неї впливають та обумовлює вибір ланцюга створення цінності авіапідприємства. Це дозволяє

забезпечувати конкурентоспроможність авіапідприємства на основі обраних бізнес-моделей з урахуванням характеристик ринкового становища.

Науково-практичний підхід до інтегрального оцінювання конкурентоспроможності авіапідприємств на основі системи збалансованих показників, яке забезпечується системою індикаторів оцінки бізнес-процесів підприємства за обґрунтованими оптимально-раціональними напрямками його розвитку, що виступає основою для прийняття рішень стосовно доцільності та можливості використання диверсифікаційно-інтеграційного напрямку розвитку авіапідприємства та для забезпечення його конкурентоспроможності.

Запропоновано комплексний методичний підхід до аналітичного оцінювання ефективності реалізації бізнес-моделі авіапідприємства з метою забезпечення його функціонування на конкурентних ринках за умов невизначеності на основі виділення та практичного застосування методів інтелектуального аналізу даних або дейтамайнінгу з використанням алгоритму нечіткого логічного висновку для визначення впливу чинників на коефіцієнт ефективності операційної діяльності, що дає можливість впливати на регулювання значень аналізованих показників у процесі операційної діяльності підприємств та обирати найбільш ефективні інструменти формування бізнес-моделі розвитку на конкурентних ринках з позиції стратегічних очікувань.

Ключові слова: бізнес-модель, авіапідприємство, конкурентні ринки, управління, формування бізнес-моделі, бізнес-моделювання авіапідприємств, концепція, конкурентоспроможність, стратегія управління.

SUMMARY

Poberezhna Z.M. Managing the formation of the business model of aviation enterprises in competitive markets. – Qualifying scientific work on the rights of manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Economics in specialty 08.00.04 - economics and enterprise management (by types of economic activity)(051 – Economics). - National Aviation University, Kyiv, 2023.

The global economic space is characterized by the strengthening of transformational processes in all spheres of social development. The growth of globalization and integration of international competitive markets in various directions and spheres requires states to carry out qualitatively new bifurcation shifts aimed at ensuring sustainable growth of both the country's economy as a whole and its individual industries. In the context of increasing global openness and the latest paradigm of state development based on the modern business model, there is a need to develop and implement effective management mechanisms and models that would ensure its development, since the aviation industry is one of the main strategic priorities of the country, the development of its potential and ensuring a high level of effectiveness of the functioning of individual business systems is gaining increased relevance in modern conditions.

The modern market environment in the aviation industry makes great demands on aviation enterprises, which must adapt to global changes and develop and build a modern business model as the newest tool to ensure their sustainable and adaptive functioning in the market. Solving this problem should be considered one of the main tasks of strategic management, in the format of which the concept of business modeling of the development of aviation enterprises in competitive markets appears. Research and development of methodological tools for the formation and management of the business model of aviation enterprises in competitive markets in modern conditions is an extremely urgent issue.

The purpose of the dissertation is the scientific substantiation of theoretical-methodological, conceptual foundations, methodological-applied provisions and the

development of scientific-practical recommendations for managing the formation of the business model of aviation enterprises in competitive markets.

The object of the study is the process of managing the formation of the business model of aviation enterprises in competitive markets.

The subject of the study is the theoretical and methodological, conceptual principles, methodological and practical provisions and scientific and practical recommendations for managing the formation of the business model of aviation enterprises in competitive markets.

The scientific novelty of the obtained results lies in the scientific substantiation of theoretical-methodical, methodological, conceptual and applied provisions regarding the management of the formation of the business model of aviation enterprises in competitive markets.

The dissertation is devoted to the scientific substantiation of theoretical-methodological, methodical and practical recommendations for managing the formation of the business model of aviation enterprises in competitive markets. In the process of research, it was determined that the evolution of the essence of the concepts of "business model", "competitive markets", "business models of aviation enterprises" and the establishment of logical connections between basic categories and concepts, gave grounds for determining the order of formation of business models of aviation enterprises under strategic the vector of expansion of market opportunities.

The scientific basis for the typology of theoretical approaches to establishing the laws of relevant aviation enterprise management has been formed, which is based on the principles of compliance with the legislative basis when creating an effective business model and allows for full adaptation of the methodological toolkit of aviation enterprise management.

A conceptual approach to building a business model of aviation enterprises from the standpoint of ensuring active-adaptive, synergistic and relevant management through compliance with the main laws of economic development is proposed, which allows determining the most optimal economic and organizational parameters of the

business model of an aviation enterprise in competitive markets and provides for ensuring the cyclicity of the process of its diversification - integration development.

A scientific-theoretical approach to the formation of a process-oriented model of controlling an aviation enterprise, as a toolkit for building a business model of a competitive enterprise, which is based on a consolidated basis of the interrelationship of the components "elements-actions-results" and which allows determining management measures to ensure the consensus of the interests of different groups impact under the conditions of achieving the strategic goals of the aviation enterprise in competitive markets.

As a result of the analysis of trends, regularities and problems of the development of the air transportation market in Ukraine, the nature and vectors of the intensity of competition in the air transportation market were determined, the level of monopolization and concentration of the aviation market was assessed, the competitive positions of aviation enterprises were analyzed by constructing a competitive market map, on which aviation enterprises are grouped by size market share and the dynamics of its growth rates, which will contribute to ensuring stable development in competitive markets.

A theoretical and methodological approach to the formation of an organizational and economic mechanism for managing the business model of aviation enterprises in competitive markets has been developed, which is based on general laws and regularities of economic development and allows rational management of the business processes of aviation enterprises within the framework of a holistic business model based on the selection of the most optimal solution option in order to increase the efficiency of the management of the aviation enterprise business model.

Methodological provisions for the development of the strategic management of the business model of an aviation enterprises were formed on the basis of analytical modeling for assessing the adaptability of business models to the level of competitiveness achieved, which is based on the coordination of strategic priorities of the interconnected contours of the proposed integrated mechanism of instrumental support for the development of strategic management of the business model of an

aviation enterprise, which allows timely establish the achieved level of controllability of the influence of changing factors of the external environment of the competitive market.

The concept of a comprehensive innovative approach to the management of business modeling of aviation enterprises by developing alternative business models for the development of aviation enterprises (adaptive, strategic, anticipatory, anti-crisis management) has been developed, which is based on a qualitatively deterministic systemic basis of a three-unit approach, which includes conceptual models by types of management, "matrix of competitive development" and an integrated mechanism of instrumental support for the development of the strategic management of the aviation enterprise business model. This makes it possible to determine a set of preventive measures of managerial influence on the parameters of competitiveness by choosing the most optimal of the recommended alternative business models.

The conceptual foundations of the mechanism for building and determining the format of the business model are deepened, taking into account the industry specifics of the aviation enterprise, which is based on the use of current or forecasted data of the economic activity of the aviation enterprise and the parametric values of the integral indicator of the competitiveness of the aviation enterprise, which determines the need for adaptation inherent in a certain stage of the life cycle of the business model and makes it possible to use it as an effective tool for implementing a competitive strategy.

A toolkit for business modeling of aviation enterprises in order to ensure its competitiveness is proposed, which focuses on the consolidation of elements of the management and controlled systems and organizational capabilities of aviation enterprises with the simultaneous use of several business models to create a unique competitive advantage by taking into account the relationship of a number of identified components that affect it and determines the choice of the aviation enterprise value chain. This makes it possible to ensure the competitiveness of the

aviation enterprise on the basis of selected business models, taking into account the characteristics of the market situation.

A scientific and practical approach to the integral assessment of the competitiveness of aviation enterprises based on a system of balanced indicators, which is provided by a system of indicators for evaluating the enterprise's business processes according to well-founded optimal and rational directions of its development, which serves as the basis for decision-making regarding the feasibility and possibility of using the diversification and integration direction of the development of the aviation enterprise and to ensure its competitiveness.

A comprehensive methodical approach to the analytical evaluation of the effectiveness of the implementation of the business model of an aviation enterprise is proposed in order to ensure its functioning in competitive markets under conditions of uncertainty based on the selection and practical application of methods of intellectual data analysis or data mining using the algorithm of fuzzy logical inference to determine the influence of factors on the operational efficiency coefficient activity, which gives an opportunity to influence the regulation of the values of the analyzed indicators in the process of operational activity of enterprises and to choose the most effective tools for the formation of a business model of development in competitive markets from the position of strategic expectations.

Key words: business model, aviation enterprise, competitive markets, management, business model formation, business modeling of aviation enterprises, concept, competitiveness, management strategy.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Колективні монографії:

1. Побережна З.М. Теоретичні засади формування конкурентоспроможності авіакомпанії на міжнародному ринку. *Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі*: монографія за ред. д.е.н., проф. Арєф'євої О.В. К.: ФОП Маслаков, 2019. С.308-320. (0,75 др. арк.).

2. Побережна З.М. Формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємств на конкурентних ринках. *Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення*: монографія за ред. д.е.н., проф. Арєф'євої О.В. К.: ФОП Маслаков, 2020. С.204-212. (0,53 др. арк.).

3. Побережна З.М. Контролінг бізнес-моделі авіапідприємств в системі формування її конкурентоспроможності. *Economic development: Global trends and national peculiarities*. Collective Monograph. Edited by A. Pawlik, K. Shaposhnykov. Kielce, Poland, 2020. pp. 136-153. (1,13 др. арк.).

Публікації у наукових фахових виданнях України:

4. Побережна З.М. Бізнес-модель авіакомпанії як інструмент забезпечення її конкурентоспроможності на ринку авіапослуг. *Бізнес-Інформ*. 2019. №7. С.190-197. (1 др. арк.)

5. Побережна З.М. Забезпечення конкурентоспроможності авіакомпаній на основі комплексного оцінювання якості авіапослуг. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. №9. С.21-26. (0,69 др. арк.).

6. Побережна З.М. Методичні засади формування клієнтоорієнтованої бізнес-моделі авіакомпанії. *Економіка та держава*. 2019. №9. С. 64-68. (0,63 др. арк.).

7. Арєф'єва О.В., Побережна З.М. Стратегічне управління інноваційністю бізнес-процесів підприємства на конкурентних ринках. *Бізнес-Інформ*. 2019. №11. С.108-116. (1,06 др. арк., особисто автору – 0,85 д.а.: модель створення та реалізації стратегічного управління інноваційністю бізнес-процесів).

8. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Закономірності інтелектуалізації управління підприємством на основі розвитку бізнес-моделей. *Проблеми Економіки*. 2019. №4(42). С.111-119. (1,06 др. арк., особисто автору – 0,76 д.а.: бізнес-модель формування підсистеми управління інтелектуально-знаннєвими активами у системі підприємства в процесі інтелектуалізації).

9. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Інтенсифікація управління економічною поведінкою підприємства на конкурентних ринках. *Бізнес-Інформ*. 2019. №12. С. 110–118. (1,06 др. арк., особисто автору – 0,81 д.а.: система управління інтенсифікацією підприємства на конкурентних ринках).

10. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Інтелектуалізація управління холістичним розвитком бізнес-процесів підприємства. *Вісник КНУТД «Економічні науки»*. 2019. №5(139). С. 78-92. (1,81 др. арк., особисто автору – 1,43 д.а.: процес інтелектуалізації управління холістичним розвитком як основи бізнес-моделювання розвитку підприємств).

11. Побережна З.М. Конкурентні переваги основних видів бізнес-моделей авіаційних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип.43. С. 239-243. <https://doi.org/10.32843/infrastruct43-43> (0,63 др. арк.).

12. Побережна З.М. Методологічні аспекти формування бізнес-моделі авіапідприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 53. С.120-128. (1,06 др. арк.).

13. Побережна З.М. Закони та закономірності як базис створення ефективних бізнес-моделей авіаційних підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 3(77). Ч.1. С. 137-145. (1 др. арк.).

14. Побережна З.М. Управління адаптивністю бізнес-моделі авіапідприємства до умов зовнішнього середовища. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 130-134. (0,63 др. арк.).

15. Побережна З.М. Концепція формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства. *Держава та Регіони*. 2020. №3(114). С.132-139. (0,97 др. арк.).

16. Побережна З.М. Контролінг як інструмент формування та реалізації конкурентоспроможної бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках. *Вчені записки Таврійського національного університету. Серія «Економіка і управління»*. 2020. Т.31 (70). № 4. С. 146-152. (0,81 др. арк.).

17. Побережна З.М. Методичний інструментарій оцінки впливу макроекономічних факторів на діяльність авіапідприємств. *Науковий Вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2020. Вип. 39. С.52-59. (1 др. арк.).

18. Побережна З.М. Оцінювання тенденцій розвитку авіаційної галузі. *Науковий Вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2020. Вип. 32. С. 65-73. (1,06 др. арк.).

19. Побережна З.М. Діагностика макроекономічних чинників впливу на авіаційну галузь за методикою PEST-аналізу. *Інтелект XXI ст.* 2020. №3. С.80-85. (0,69 др. арк.).

20. Побережна З.М. Теоретичні засади інтегрального оцінювання конкурентоспроможності авіапідприємств на основі системи збалансованих показників. *«Науковий погляд: економіка та управління»*. Вісник Академії митної служби України. Серія: «Економіка». 2020. №3(69). С. 72-80. (0,94 др. арк.).

21. Побережна З.М. Інтегральне оцінювання конкурентоспроможності авіапідприємств за допомогою системи збалансованих показників. *Науковий Вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2020. Вип. 45. С. 135-141. (0,81 др. арк.).

22. Побережна З.М. Методичні засади формування конкурентоспроможності авіапідприємства на основі його бізнес-моделі. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2021. Вип.1(102). С. 29-36. (0,94 др. арк.).

23. Побережна З.М. Формування ключових компонентів забезпечення конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємств. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. №2(74). С. 168-178. (1,31 др. арк.).

24. Побережна З.М. Концептуальні засади стратегічного управління бізнес-моделлю авіапідприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2021. Вип. 31. С.26-32. (0,81 др. арк.).

25. Побережна З. М. Концептуальні засади адаптивного та антикризового управління бізнес-моделлю авіапідприємства. *Економіка та держава*. 2021. №11. С. 98–105. (1 др. арк.).

26. Побережна З. М. Інтегрований механізм інструментального забезпечення стратегічного розвитку бізнес-моделі підприємств авіаційної галузі. *Економічний простір*. 2022. №179. С.70-78. (1,06 др. арк.).

27. Побережна З.М. Інституційні імперативи інструментарію стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 65. С. 92-97. <https://doi.org/10.32843/infrastructure65-16> (0,75 др. арк.).

Публікації у виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз:

28. Poberezhna Z.M. (2017). Comprehensive assessment of the airlines' competitiveness. *Economic Annals – XXI*. Vol. 167 (9-10). pp. 32-36. Включено до міжнародної наукометричної бази *Scopus*. (0,56 др. арк.).

29. Arefieva O., Piletska S., Khaustova V., Poberezhna Z. and Zyz D. (2021). Monitoring the economic stability of the company's business processes as a prerequisite for sustainable development: investment and security aspects. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, Vol. 628, 012042. DOI:10.1088/1755-1315/628/1/012042/ Включено до міжнародної наукометричної бази *Scopus*. (1 др. арк., особисто автору – 0,74 д.а.: управління бізнес-процесами підприємства в системі забезпечення економічної стійкості).

30. Poberezhna Z.M. (2021). Comprehensive approach to the efficiency assessment of the business model of the aviation enterprise based on business process innovation. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, No. 5 (13 (113)),

pp. 44-57. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.243118> Включено до міжнародної наукометричної бази Scopus. (1,69 др. арк.).

31. Poberezhna Z.M. (2021). Conceptual framework for managing the formation of an effective business model of an airline company. *Baltic Journal of Economic Studies*, Riga, Latvia: “Baltija Publishing”, Vol. 7. No. 4, pp. 153-164. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-4-153-164> Включено до міжнародної наукометричної бази Web of Science. (1,44 др. арк.).

Публікації у міжнародних періодичних наукових виданнях інших держав:

32. Побережна З.М. Трансформація підходів до сутнісного наповнення поняття бізнес-модель підприємства в процесі еволюції. *Norwegian Journal of development of the International Science*. Norway: Oslo. 2020. Vol.3. No.42. pp. 24-28. (0,5 др. арк.).

33. Poberezhna Z.M. Dynamics of influence of components of the external environment of aviation enterprises functioning in competitive markets. *Three Seas Economic Journal*. Riga, Latvia: “Baltija Publishing”, Vol. 2. No.3, pp.87-95. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2021-3-12> (1 др. арк.).

Публікації в інших виданнях:

34. Poberezhna Z. Features of competitive markets in modern economic conditions. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами: матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 9-10 квітня 2020р.)* К.: НАУ, 2020. С. 70-72. (0,16 др. арк.).

35. Побережна З.М. Еволюційний розвиток бізнес-моделей найвідоміших компаній світу ХХ-го сторіччя. *Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів і права: зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., (м. Полтава, 7 травня 2020 р.)* м. Полтава: ЦФЕНД, 2020. Ч.2. С. 27-29. (0,13 др. арк.).

36. Побережна З.М. Ретроспективний аналіз розвитку бізнес-моделей авіаційних підприємств. *Public communication in science: Philosophical, cultural, political, economic and IT context: International scientific and practical conference. (Houston, 15 May 2020)*. Houston, USA, 2020. Vol.1. pp. 100-102. (0,16 др. арк.).

37. Побережна З.М. Інституційно-правові засади регулювання взаємодії суб'єктів господарювання на конкурентних ринках. *Development of socio-economic system in a global network environment: International scientific conference.* (Le Mans, 22 May 2020). Le Mans, France, 2020. pp. 52-57. (0,28 др. арк.).

38. Poberezhna Z. Scientific approaches to assessing the competitiveness of aviation enterprises in competitive markets. *The modern trends in the development of business social responsibility: IV International scientific conference.* (Lisbon, 26 June 2020). Lisbon, Portugal, 2020. pp. 36-39. (0,25 др. арк.).

39. Poberezhna Z.M. Methodological tools for evaluation of general trends in the aviation industry. *The economic analysis: Theory, methodology, practice: International scientific conference.* (Kielce, 25 September 2020). Kielce, Poland. pp. 64-68. (0,31 др. арк.).

40. Побережна З.М. Причинно-наслідкові зв'язки факторів ринкового середовища та показників діяльності авіапідприємств. *Corporate governance: Strategies, processes, technology: IV International scientific conference.* (Leipzig, 23 October 2020). Leipzig, Germany, 2020. pp. 48-54. (0,38 др. арк.).

41. Poberezhna Z.M. Formation of the trends in the development of the air transport market in modern globalization conditions. *Theory and Practice of Modern Science: II International Scientific and Theoretical Conference.* (Krakow, 12 November 2021), Krakow, Poland, 2021. Vol.1. pp.13-14. (0,13 др. арк.).

42. Poberezhna Z.M. Features of the formation of competitive advantages in the aviation industry. *International Scientific Journal "Grail of Science" Vol.10: Science of post-industrial society: globalization and transformation processes: II Correspondence International Scientific and Practical Conference.* (Vinnytsia-Vienna, 19 November 2021), Vinnytsia, Ukraine-Vienna, Austria, 2021. pp.65-66. (0,13 др. арк.).

43. Poberezhna Z. M. Features and conditions of functioning of enterprises in competitive markets. *Theoretical and empirical scientific research: concept and trends: III International scientific and practical conference.* (Oxford, 10 December 2021), Oxford, United Kingdom, 2021. Vol.1. pp. 22-23. (0,13 др. арк.).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	20
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЛЮ АВІАПІДПРИЄМСТВА	33
1.1. Еволюція наукових поглядів щодо формування бізнес-моделі підприємства.....	33
1.2. Генезис поняття «бізнес-модель» та класифікація бізнес-моделей авіапідприємств	49
1.3. Правове та інституційне забезпечення взаємодії суб'єктів господарювання на конкурентних ринках	100
Висновки до розділу 1.....	127
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ТА ЕКОНОМІЧНИХ ПРОБЛЕМ ФУНКЦІОНУВАННЯ АВІАПІДПРИЄМСТВ НА КОНКУРЕНТНИХ РИНКАХ.	131
2.1. Аналіз динаміки та впливу чинників зовнішнього середовища на функціонування авіапідприємств	131
2.2. Тенденції розвитку авіаційної галузі України	163
2.3. Аналітико-діагностичний підхід до оцінювання функціонування авіапідприємств на конкурентних ринках.....	195
Висновки до розділу 2.....	223
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ БІЗНЕС-МОДЕЛІ АВІАПІДПРИЄМСТВА	225
3.1. Методологічні аспекти формування й управління бізнес-моделлю авіапідприємства на конкурентних ринках.....	225
3.2. Закономірності релевантного управління авіапідприємством при реалізації ефективної бізнес-моделі.	280
3.3. Формування системи контролінгу бізнес-моделі авіапідприємства.....	310
Висновки до розділу 3.....	338

РОЗДІЛ 4. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЛЮ АВІАПІДПРИЄМСТВА	342
4.1. Науково-практичний підхід до забезпечення конкурентоспроможності авіапідприємства на конкурентних ринках.....	342
4.2. Оцінювання рівня конкурентоспроможності та здатності авіапідприємств до змін на обраних ринках	370
4.3. Комплексний методичний підхід до оцінювання ефективності реалізації бізнес-моделі авіапідприємства на конкурентних ринках	402
Висновки до розділу 4.....	436
РОЗДІЛ 5. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ АВІАПІДПРИЄМСТВ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ.....	439
5.1. Концепція комплексного інноваційного підходу до управління бізнес-моделюванням авіапідприємств	439
5.2. Механізм побудови ефективних бізнес-моделей авіапідприємств.....	468
5.3. Інструментальне забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємств	496
Висновки до розділу 5.....	523
ВИСНОВКИ.	525
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	531
ДОДАТКИ.....	561

ВСТУП

Актуальність дослідження. Світовий економічний простір характеризується посиленням трансформаційних процесів у всіх сферах суспільного розвитку. Зростання глобалізованості та інтегрованості міжнародних конкурентних ринків у різноманітних напрямках і сферах вимагає від держав проведення якісно нових біфуркаційних зрушень, направлених на забезпечення сталого зростання, як економіки країни в цілому, так окремих її галузей. В контексті посилення глобальної відкритості та новітньої парадигми розвитку держави на засадах сучасної моделі ведення бізнесу виникає потреба в розробці та впровадженні дієвих управлінських механізмів і моделей, які б забезпечували її розвиток, оскільки авіаційна галузь є однією із головних стратегічних пріоритетів країни, то розвиток її потенціалу та забезпечення високого рівня результативності функціонування окремих бізнес-систем набуває підвищеної актуальності в сучасних умовах. Сучасне ринкове середовище у авіаційній галузі висуває великі вимоги до авіапідприємств, які мають пристосувуватися до глобальних змін та проводити розробку та вибудовування сучасної моделі ведення бізнесу, як новітнього інструменту для забезпечення сталого й адаптивного їх функціонування на ринку. Вирішення цієї проблеми слід вважати одним із головних завдань стратегічного управління, у форматі якого і постає концепція бізнес-моделювання розвитку авіапідприємств на конкурентних ринках.

Забезпечення циклічності трансформаційних процесів у напрямі цілеспрямованого ціннісно-орієнтованого впливу на розвиток авіапідприємств в умовах зростання конкуренції на ринку передбачає розробку та формування такого типу бізнес-моделі, який здатний ефективно функціонувати на динамічно змінюваних умовах конкурентного середовища. При цьому, підвищеної уваги заслуговує наукова проблематика забезпечення оптимально-векторальної інтеграції взаємодії авіапідприємств, як бізнес-структур, через реалізацію гнучких і динамічних форм управління підтримкою стійкості бізнесу на конкурентних ринках. Дослідження та розробка методологічного

інструментарію формування та управління бізнес-моделлю авіапідприємств на конкурентних ринках в сучасних умовах є вкрай актуальним питанням.

Теоретичне підґрунтя дослідження проблематики бізнес-моделювання в забезпеченні розвитку економічних господарюючих систем закладено у працях таких вчених, як: А. Сливоцький, Г. Хамел, М. Раппа, А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, Г. Чесбро, Р. Робінсон, А. Остервальдер, К. Зотт, Х. Чесброгх, Р. Розенблум, Д. Тісе, О. Соолятте та ін. Значний науковий внесок у формування концептуальних основ розробки організаційно-економічного механізму управління суб'єктами господарювання на конкурентних ринках зроблено вітчизняними та зарубіжними вченими-економістами, серед яких слід виділити наступних: Е. Мейсон, Дж. Бейн, Дж. Стіглер, Ф. Махлуп, Ф. Хайєк, Р. Коуз, Г. Беккер, А. Курно, Ф. Найт, М. Портер, С. Смерічевський, О.Ареф'єва, В. Прохорова, О. Чумак, І. Мягких, М. Рогоза, Л. Ситник тощо. Методологічні засади управління та регулювання бізнес-процесів у авіаційній галузі, з точки зору забезпечення сталого розвитку авіапідприємств та зростання їх ціннісної орієнтації в нерозривному зв'язку економіки, конкурентоспроможності та стратегічного менеджменту розглянуто в роботах таких відомих вчених, як Д. Біггар, Б. Васіга, А. Грехем, Р. Нойвіль, А. Одоні, Т. Теклер, К. Флемінг, О. Милян, О. Ареф'єва, В. Дикань, О. Маслак, Ю. Кулаєв, Є. Юденко, Н. Серєда та ін. Однак, незважаючи на фундаментальну цінність праць вітчизняних та зарубіжних учених та їх вагомий внесок у розвиток економічної науки, проблематика розвитку авіапідприємств в умовах жорсткої конкуренції на ринку, потребує дослідження в царині формування цілісної, змістовно та концептуально завершеної системи управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках, що набуває підвищеної актуальності в умовах кризової циклічності розвитку економік світу та з урахуванням глобальних викликів людства. Серед основних нагальних проблем, які залишаються постійним об'єктом дискусій та потребують детального вивчення виділяють: удосконалення методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на

конкурентних ринках; розробленні науково-практичного підходу до генерування управлінських впливів та активізації кумулятивних ефектів від застосування інтегрованих бізнес-моделей для зростання їх результативності і дієвості; формуванні теоретико-методичного підходу до розробки бізнес-моделі авіапідприємств на засадах релевантного управління через визначення основних форм, методів та інструментів забезпечення їх ефективної діяльності в умовах конкурентних ринків. Необхідність подальшого удосконалення існуючих і розроблення нових методологічних положень й прикладних аспектів зумовило актуальність теми дисертації, визначили її логіко-структурну побудову, предмет, об'єкт, основну мету і завдання обраного напрямку дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дослідження, проведені автором, пов'язані з науковими темами, що виконувались у межах науково-дослідної роботи кафедри економіки та бізнес-технологій Національного авіаційного університету: «Науково-методичне забезпечення управління бізнес-процесами для розвитку підприємництва» (номер державної реєстрації 0118U004685, 2018-2021 рр.), особистий внесок автора полягає в удосконаленні методичного інструментарію бізнес-моделювання авіапідприємств з метою забезпечення його конкурентоспроможності та оцінювання ефективності реалізації бізнес-моделей авіапідприємств; «Інноваційний розвиток бізнес-технологій суб'єктів підприємницької діяльності в соціально-орієнтованій економіці» (номер державної реєстрації 0121U114366, 2021-2023рр.), у межах якої здобувачем розроблено концептуальну основу комплексного інноваційного підходу до управління бізнес-моделюванням авіапідприємств; кафедри економіки повітряного транспорту «Управління сталим розвитком інтеграційних процесів підприємств повітряного транспорту в міжнародному просторі» (номер державної реєстрації 0118U004287, 2018-2020 рр.), у межах якої сформовано аналітико-діагностичний підхід до оцінювання ідентифікованих чинників зовнішнього середовища та аналізу їх впливу на економічну діяльність

авіапідприємств, а також оцінки рівня монополізації й концентрації авіаційного ринку.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертації є наукове обґрунтування теоретико-методологічних, концептуальних засад, методико-прикладних положень та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках.

Досягнення мети дисертаційного дослідження зумовило необхідність вирішення таких основних завдань:

- уточнити понятійно-категорійний апарат та змістовне наповнення понять, які визначають процеси управління формуванням бізнес-моделі;

- удосконалити аналітико-діагностичний підхід до оцінювання ідентифікованих чинників зовнішнього середовища та аналізу їх впливу на діяльність авіапідприємств;

- запропонувати концептуальний підхід до побудови бізнес-моделі авіапідприємств з позицій забезпечення активно-адаптивного, синергійного й релевантного управління шляхом обґрунтування визначеної системи методів, принципів, важелів, інструментів, інформаційно-технічних засобів та формування закономірностей економічного розвитку, що дозволяє визначати найбільш оптимальні економічні і організаційні параметри бізнес-моделі авіапідприємства на конкурентних ринках;

- сформулювати наукове підґрунтя типологізації теоретичних підходів щодо встановлення закономірностей релевантного управління авіапідприємством для створення ефективної бізнес-моделі розвитку за умов конкуренції;

- поглибити теоретико-методичний підхід до формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємств на конкурентних ринках, який базується на основних закономірностях економічного розвитку, що дозволить раціонально управляти бізнес-процесами авіапідприємства в рамках цілісної бізнес-моделі;

- розвинути науково-теоретичний підхід до формування процесно-орієнтованої моделі контролінгу авіапідприємства;

- удосконалити інструментарій бізнес-моделювання авіапідприємств з метою забезпечення його конкурентоспроможності через врахування взаємозв'язку низки ідентифікованих компонентів, які на нього впливають та обумовлюють вибір ланцюга створення цінності авіапідприємства;

- розвинути науково-практичний підхід до інтегрального оцінювання конкурентоспроможності авіапідприємств, ґрунтуючись на системі збалансованих показників;

- запропонувати комплексний методичний підхід до аналітичного оцінювання ефективності реалізації бізнес-моделі авіапідприємства з метою забезпечення його функціонування на конкурентних ринках за умов невизначеності, який ґрунтується на основі виділення та практичного застосування методів інтелектуального аналізу даних або дейтамайнінгу, з використанням алгоритму нечіткого логічного висновку;

- розробити концепцію комплексного інноваційного підходу до управління бізнес-моделлю шляхом розробки альтернативних бізнес-моделей розвитку авіапідприємства, який ґрунтується на використанні моделей (адаптивного управління; стратегічного управління; антисипативного управління; антикризового управління);

- поглибити концептуальні засади механізму побудови та визначення формату бізнес-моделі авіапідприємства з урахуванням галузевої специфіки авіапідприємства, який ґрунтується на використанні параметричних значень інтегрального показника конкурентоспроможності;

- сформувати методологічні положення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємства на підставі аналітичного моделювання для оцінювання відповідності адаптивності бізнес-моделей рівню досягнутої конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є процес управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні, концептуальні засади, методико-прикладні положення і науково-практичні рекомендації управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках.

Методи дослідження. Науково-теоретичну і методологічну основу досліджень складають діалектичний метод наукового пізнання, загальнонаукові принципи й положення стосовно управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках.

Для досягнення визначеної мети та завдань дослідження використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів пізнання, а саме: *системного аналізу і синтезу* – для формування теоретико-методичних основ управління формуванням бізнес-моделі підприємств на конкурентних ринках; *теоретичного узагальнення та історико-економічного аналізу* – при систематизації науково-філософських поглядів щодо обґрунтування понятійного апарату бізнес-моделювання в умовах стратегічно-орієнтованого бачення розвитку суб'єктів господарювання на конкурентних ринках; *системного підходу* – при побудові архітекtonіки організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємств на конкурентних ринках; *факторного аналізу, теорії ефективної конкуренції та інтегрального методу* – для оцінювання макроекономічних факторів зовнішнього середовища та їх впливу на діяльність авіапідприємств на конкурентних ринках; *графо-аналітичні* – для наочного подання і графічної інтерпретації статистичних даних стану розвитку авіаційної галузі України; *розрахунково-аналітичний* – при розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємств; *функціонального аналізу* – при дослідженні макроекономічних факторів зовнішнього середовища та їх впливу на діяльність авіапідприємств на конкурентних ринках; *порівняльного аналізу* – в процесі обґрунтування вибору адаптивної, антикризової, антисипативної та стратегічної моделей управління конкурентоспроможністю авіапідприємств; *формалізації* – для обґрунтування елементів процесно-орієнтованої моделі контролінгу

ефективності функціонування бізнес-моделі авіапідприємства.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативні акти України, наукові напрацювання провідних вітчизняних і зарубіжних учених, монографічні дослідження фахівців з питань управління бізнес-процесами та конкурентним розвитком підприємств, дані фінансової і статистичної звітності авіапідприємств, ресурси Інтернету.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в науковому обґрунтуванні теоретико-методичних, методологічних, концептуальних і прикладних положень щодо управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках. Найбільш важливі результати дослідження, що містять елементи наукової новизни, полягають у такому:

вперше:

запропоновано концептуальний підхід до побудови бізнес-моделі авіапідприємств з позицій забезпечення активно-адаптивного, синергійного й релевантного управління шляхом обґрунтування визначеної системи методів, принципів, важелів, інструментів, інформаційно-технічних засобів, які взаємоузгоджені через дотримання основних закономірностей економічного розвитку, що дозволяє визначати найбільш оптимальні економічні і організаційні параметри бізнес-моделі авіапідприємства на конкурентних ринках й передбачає забезпечення циклічності процесу його диверсифікаційно-інтеграційного розвитку;

сформовано наукове підґрунтя типологізації теоретичних підходів щодо встановлення закономірностей релевантного управління авіапідприємством, яке базується на засадах дотримання законодавчого базису при створенні ефективної бізнес-моделі та дозволяє повною мірою адаптувати методологічний інструментарій управління авіапідприємством і забезпечує вплив керуючої підсистеми (суб'єктів управління) на керовану підсистему (об'єкти управління), що створює передумови проєктування альтернативних бізнес-моделей розвитку авіапідприємства за умов конкурентного тиску;

розроблено концепцію комплексного інноваційного підходу до

управління бізнес-моделюванням авіапідприємств шляхом розробки альтернативних бізнес-моделей розвитку авіапідприємств (адаптивного управління; стратегічного управління; антисипативного управління; антикризового управління), яка ґрунтується на якісно-детермінованій системній основі триєдиного підходу, що включає концептуальні моделі за видами управління, «матрицю конкурентного розвитку» та інтегрований механізм інструментального забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємства. Це дозволяє, за умов біфуркаційних трансформацій зовнішнього середовища, визначити комплекс упереджувальних заходів управлінського впливу на параметри конкурентоспроможності шляхом вибору найбільш оптимальної із рекомендованих альтернативних бізнес-моделей;

сформовано методологічні положення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємства на підставі аналітичного моделювання для оцінювання відповідності адаптивності бізнес-моделей рівню досягнутої конкурентоспроможності, яка базується на узгодженні стратегічних пріоритетів взаємопов'язаних контурів пропонованого інтегрованого механізму інструментального забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємства, що дозволяє своєчасно встановлювати досягнутий рівень контрольованості впливу мінливих чинників зовнішнього середовища конкурентного ринку.

удосконалено:

аналітико-діагностичний підхід до оцінювання ідентифікованих чинників зовнішнього середовища та аналізу їх впливу на економічну діяльність авіапідприємств, що на відміну від загальновідомих, базується на використанні оригінальної системи ключових показників, сформованих за багатокритеріальною ознакою та дає змогу визначати характер і вектори проявів інтенсивності конкуренції на ринку авіапідприємств, оцінювати рівень монополізації й концентрації авіаційного ринку, аналізувати конкурентні позиції авіапідприємств шляхом побудови конкурентної карти ринку, на якій авіапідприємства групують за розміром ринкової частки та динамікою темпів її

зростання, що сприятиме забезпеченню стабільного розвитку на конкурентних ринках;

інструментарій бізнес-моделювання авіапідприємств з метою забезпечення його конкурентоспроможності, який, на відміну від існуючих, орієнтується на консолідацію елементів керуючої та керованої систем і організаційні можливості підприємств при одночасному використанні декількох бізнес-моделей для створення унікальної конкурентної переваги шляхом побудови моделі формування конкурентоспроможності через врахування взаємозв'язку низки ідентифікованих компонентів, які на неї впливають та обумовлює вибір ланцюга створення цінності авіапідприємства. Застосування інструментарію дозволяє забезпечувати конкурентоспроможність підприємства на основі обраних бізнес-моделей з урахуванням характеристик ринкового становища;

комплексний методичний підхід до аналітичного оцінювання ефективності реалізації бізнес-моделі авіапідприємства з метою забезпечення його функціонування на конкурентних ринках за умов невизначеності, для якого на відміну від існуючого, база прийняття рішень ґрунтується на основі виділення та практичного застосування методів інтелектуального аналізу даних або дейтамайнінгу (базуються на положеннях теорії нечітких множин), з використанням алгоритму нечіткого логічного висновку для визначення впливу чинників на коефіцієнт ефективності операційної діяльності, що дає можливість впливати на регулювання значень аналізованих показників у процесі операційної діяльності підприємств та обирати найбільш ефективні інструменти формування бізнес-моделі розвитку на конкурентних ринках з позиції стратегічних очікувань;

концептуальні засади механізму побудови та визначення формату бізнес-моделі з урахуванням галузевої специфіки авіапідприємства, який на відміну від існуючих, ґрунтується на використанні поточних або прогнозованих даних економічної діяльності авіапідприємства (структура стратегічних ресурсів, можливостей і корпоративних компетенцій) та параметричних значень

інтегрального показника конкурентоспроможності авіапідприємства, опції скеровані на здатність формувати й забезпечувати монетизацію прибутку і конкурентоспроможність, що обумовлює необхідність адаптації, притаманної певному етапу життєвого циклу моделі ведення бізнесу та дає змогу використовувати її в якості ефективного інструменту реалізації конкурентної стратегії;

отримали подальший розвиток:

термінологічний апарат щодо поняття «управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємства» шляхом зміни підходу до визначення його сутності з позицій конвергентно-синергійного підходу, як системного процесу, пов'язаного із використанням сукупності прийомів, інструментів та елементів реалізації методів управлінського впливу для цілеспрямованого послідовного формування бізнес-моделі за умов її реалізації в збалансованому стійкому стані з метою забезпечення сталого розвитку авіапідприємства на конкурентному ринку через уточнення трактування понять «бізнес-модель», «конкурентні ринки», «розвиток», «бізнес-моделі авіапідприємств» та встановлення логічних зв'язків між базовими категоріями і поняттями, що дало підстави визначити порядок формування бізнес-моделей авіаційних підприємств за стратегічного вектору розширення ринкових можливостей;

теоретико-методологічний підхід до формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємств на конкурентних ринках, під яким запропоновано розуміти взаємоузгоджену систему методів, принципів, важелів, інструментів, інформаційно-технічних засобів, які базуються на загальних законах та закономірностях економічного розвитку, та впливають на економічні та організаційні параметри системи управління бізнес-моделлю авіапідприємства, що дозволить виділити ряд послідовних етапів, які дають можливість раціонально управляти бізнес-процесами авіапідприємства в рамках цілісної бізнес-моделі на основі вибору найбільш оптимального варіанту рішення та визначити можливість

впровадження інших методів управління з метою підвищення ефективності управління бізнес-моделлю авіапідприємства;

науково-теоретичний підхід до формування процесно-орієнтованої моделі контролінгу авіапідприємства, як інструментарію побудови бізнес-моделі конкурентоспроможного підприємства, котра ґрунтується на консолідованій основі взаємозв'язку складових «елементи-дії-результати», що дозволяє визначати точки біфуркації за окремими бізнес-процесами, центрами фінансової відповідальності та управлінськими заходами для забезпечення консенсусу інтересів різних груп впливу за умов досягнення стратегічних цілей авіапідприємства на конкурентних ринках;

науково-практичний підхід до інтегрального оцінювання конкурентоспроможності авіапідприємств на основі системи збалансованих показників, яке забезпечується системою індикаторів оцінки бізнес-процесів підприємства за обґрунтованими оптимально-раціональними напрямками його розвитку, що на противагу відомим положенням, дозволяє будувати стратегічний контур конкурентоспроможності за окремими проєкціями системи збалансованих показників, який виступає основою для прийняття рішень стосовно доцільності та можливості використання диверсифікаційно-інтеграційного напрямку розвитку й враховувати його особливості для забезпечення конкурентоспроможності авіапідприємства на гнучкому ринку.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що пропозиції та рекомендації, сформульовані як результати дослідження, дозволяють авіапідприємствам забезпечувати якісну систему управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках. Аналітико-діагностичний підхід до оцінювання ідентифікованих чинників зовнішнього середовища та аналізу їх впливу на економічну діяльність авіапідприємств, який базується на оцінюванні рівня монополізації й концентрації авіаційного ринку та аналізу соціально-економічних наслідків, використано Міністерством інфраструктури України ДП «ДержавтотрансНДІпроект» (довідка №1/003 від 11.10.2021); сформований

організаційно-економічний механізм управління бізнес-моделлю авіапідприємств на конкурентних ринках застосовано ТОВ «Схід-Захід Експрес» (довідка №021 від 26.01.2022); розроблений автором концептуальний інноваційний підхід до управління бізнес-моделлю авіапідприємства, який ґрунтується на виборі виду управління: стратегічного, адаптивного, антикризового, антисипативного, в залежності від його економічного стану впроваджено на ТОВ «Авіаційна компанія «Ейр Оушен Ейрлайнс» (довідка №1041/18 від 12.01.2021); методологічні положення інтегрального оцінювання конкурентоспроможності авіапідприємств на основі системи збалансованих показників, який виступає основою для прийняття рішень стосовно доцільності та можливості використання напрямів розвитку знайшли своє практичне застосування на ТОВ «Анда Ейр» (довідка №1418/75 від 20.09.2021); науково-методичні аспекти до оцінювання ефективності реалізації бізнес-моделі авіапідприємства для забезпечення його конкурентоспроможності використовується ТОВ «Авіакомпанія «Джоніка» (довідка №369 від 09.11.2021); науково-теоретичний підхід щодо формування процесно-орієнтованої моделі контролінгу авіапідприємства впроваджений в практичну діяльність Представництвом «Дойче Люфтганза Акцієнгезелльшафт» (довідка №478 від 14.05.2021); методичний підхід щодо формування бізнес-моделі підприємств, що базується на ланцюгу створення вартості для кінцевого споживача впроваджено на ТОВ "ТТН Бізнес Тревел Менеджмент" (довідка №1824 від 16.03.2021). Результати дослідження використовуються в Національному авіаційному університеті під час викладання дисциплін: «Управління бізнесом в авіації», «Стратегії розвитку авіабізнесу», «Управління розвитком підприємств авіаційної галузі» для студентів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» (довідка № 11.01.05/0758 від 22.06.2022).

Особистий внесок здобувача. Усі наукові результати, викладені в дисертації, автор отримав особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті ідеї і положення, які є

результатом особистої роботи здобувача. У цій роботі матеріали і висновки кандидатської дисертації автора не використовувалися.

Апробація результатів дослідження. Основні положення, висновки та рекомендації дисертації доповідались і отримали схвалення на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях та семінарах: «Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами» (Київ, 2020), «Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів і права» (Полтава, 2020), «Public communication in science: Philosophical, cultural, political, economic and IT context» (США, 2020), «Development of socio-economic system in a global network environment» (Франція, 2020), «The modern trends in the development of business social responsibility» (Португалія, 2020), «The economic analysis: Theory, methodology, practice» (Польща, 2020), «Corporate governance: Strategies, processes, technology» (Німеччина, 2020), «Theory and Practice of Modern Science» (Польща, 2021), «Science of post-industrial society: globalization and transformation processes» (Вінниця-Відень, 2021), «Theoretical and empirical scientific research: concept and trends» (Великобританія, 2021).

Публікації. За результатами досліджень опубліковано 43 наукові праці, у тому числі: 3 статті у колективних монографіях; 24 статті у наукових фахових виданнях України, внесених до наукометричних баз даних; 2 статті у зарубіжних виданнях, внесених до наукометричних баз даних; 4 статті у зарубіжних виданнях, внесених до міжнародних наукометричних баз даних (Scopus/Web of Science); 10 публікацій тез доповідей у збірниках за матеріалами конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 33,44 ум.-друк. арк., з яких особисто здобувачеві належить 32,04 ум.-друк. арк.

Структура й обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, додатків, списку використаних літературних джерел. Загальний обсяг роботи – 592 сторінки машинописного тексту. Дисертація містить 71 таблицю, з них 12 займають повних 18 сторінок; 130 рисунків, з них 21 займають 21 повну сторінку; 13 додатків – на 31 сторінках; список використаних джерел з 347 найменувань – на 30 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 497 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЛЮ АВІАПІДПРИЄМСТВА

1.1. Еволюція наукових поглядів щодо формування бізнес-моделі підприємства

Сучасне ринкове середовище визначається високим ступенем динамічності бізнес-процесів, загостренням конкурентної боротьби між національними виробниками та міжнародними компаніями, встановленням жорстких вимог якості, а також диференціацією потреб і запитів споживачів, посиленням ризиків, інноваційністю технологій, передусім техніко-інформаційних й комунікаційних. У країнах постіндустріального типу перед суб'єктами ринкових відносин, які спромоглися пристосуватися до організаційно-економічних змін, нині постала нова проблема - необхідність розробки та вибудовування сучасної моделі ведення бізнесу як новітнього інструменту для забезпечення сталого й адаптивного функціонування підприємства. Вирішення цієї проблеми слід вважати одним із головних завдань стратегічного менеджменту, у форматі якого і постає концепція бізнес-моделювання.

Вперше поняття «бізнес-моделі» прозвучало в анотаціях до наукових робіт на економічну тематику в кінці 1940-х років, а в 50-х і 60-х роках закріпилося в контексті теорії та методології ділових ігор для керівників [304; 337]. До другої половини 90-х років поняття моделі бізнесу розглядалося в контексті корпоративної стратегії і було співзвучно цій категорії. Інтерес до бізнес-моделей як важливого інструменту щодо виявлення відмінностей функціонування нових інтернет-компаній одна від одної та від традиційного бізнесу проявився під час так званого економічного «Буму доткомів» у період з 1995 по 2001 рік, а бізнес-моделювання стало практичним інструментом щодо подання стартапів незнайомим з новим ринком інвесторам [318]. Внаслідок цього більшість досліджень у галузі бізнес-моделювання в 1990-х і 2000-х роках було присвячено саме технологічним компаніям, і власне це поняття асоціювалося саме з ними [287].

У науковій роботі [343], яка узагальнила існуючі підходи до визначення бізнес-моделі, дослідники з Лондонського Університету Брунеля і паризької Вищої школи економічних і комерційних наук позначили її як «представлення структурних, операційних і фінансових механізмів роботи комерційної організації, її продукти і послуги в даний момент часу і їх подальший розвиток для досягнення стратегічних цілей компанії».

За результатами проведеного дослідження встановлено, що наукова зацікавленість до поняття «бізнес-модель» значно зросла в кінці 1990-х років та нині процес управління бізнес-моделями активно й глибоко досліджують у багатьох країнах. Дослідницька зацікавленість у цьому контексті зростає завдячуючи посиленню конкуренції у численних галузях діяльності, впровадженню інновацій, нововведень у різних сферах бізнесу та швидким змінам у світовій економіці в цілому. Вважаємо, що за таких умов грамотно розроблена та впроваджена бізнес-модель набуває надзвичайної актуальності для досягнення стратегічного успіху організації.

В процесі економічного розвитку теорія та методологія бізнес-моделювання розвивалася і зазнавала значних трансформацій. Зокрема, еволюційний розвиток бізнес-моделей найуспішніших компаній світу протягом ХХ століття можна узагальнити, згідно [288; 321; 223; 254] на рис. 1.1.

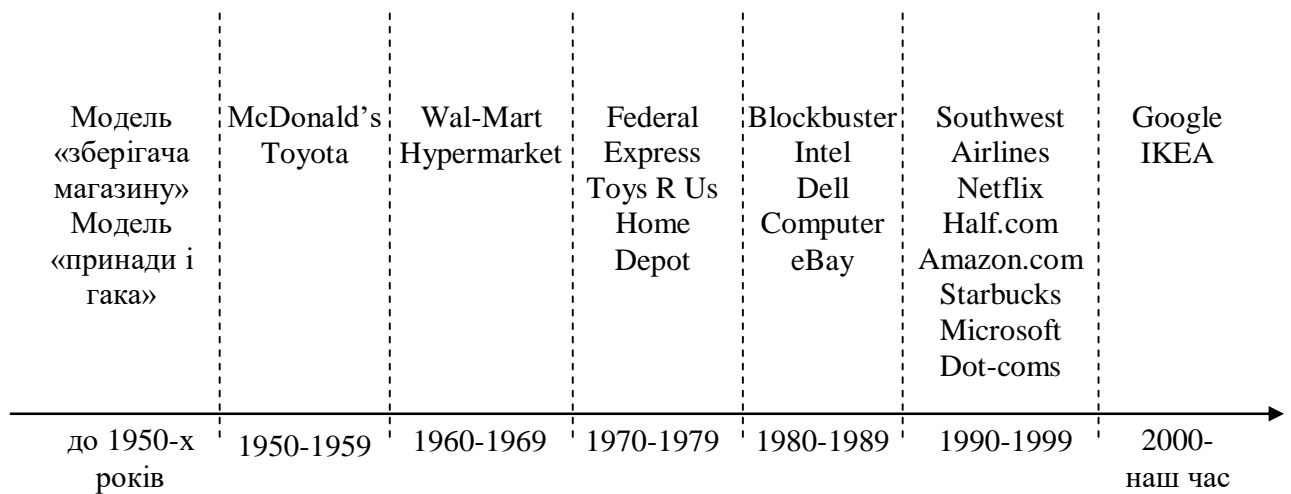


Рис. 1.1. Узагальнення еволюційного розвитку бізнес-моделей найвідоміших компаній світу протягом ХХ століття [288; 321; 223; 254]

Таким чином, еволюцію бізнес-моделей розвитку провідних компаній світу протягом ХХ століття можна відобразити таким чином [288; 321; 223; 254]:

1. Однією з найстарших та базових бізнес-моделей розвитку підприємств донині залишається відома модель «зберігача магазину» (the shop keeper model) [288]: відкриття магазину в тому місці, де зосереджені потенційні споживачі матеріальних благ чи послуг. Ця модель була запропонована на поч. ХХ ст. та за нею стверджувалось, що основою розвитку підприємництва є зосередження виробничих потужностей в місці «скупчення» клієнтів. Саме цей фактор був визначальним у конкурентній боротьбі та досягненні стратегічного успіху компанії на ринку .

2. Наступна надзвичайно популярна для свого часу бізнес-модель, яка вперше була використана на початку 20-го століття, після чого переживала деякі трансформації, - це модель «принади і гака» (іноді її називають «моделлю бритв і лез» або «моделлю, прив'язки до продуктів»). Вона передбачає реалізацію основного товару, що призводить до потреби у купівлі численних запасних частин та аксесуарів до нього [321]. Прикладами таких атрибутів цієї бізнес-моделі можуть бути наступні: бритва (принада) і леза (гак); мобільні телефони (принада) і час тарафіку (гак); комп'ютерні принтери (принада) і картриджі до них (гак); камери (принада) і друк фотографій (гак).

3. У 1950-х роках з'являються перші бізнес-моделі, що були розроблені під конкретні види бізнесу відомих корпорацій, передусім, McDonald's і Toyota.

4. У 1960-х роках новаторами у розвитку та впровадженню неповторних бізнес-моделей розвитку виступили компанії Wal-Mart і Hypermarket.

5. У 1970-ті роки новітні бізнес-моделі були запропоновані у системі стратегічного розвитку корпорацій Federal Express, Toys R Us, Home Depot тощо.

6. Для 1980-х років найхарактернішими бізнес-моделями були Blockbuster, Intel, Dell Computer, eBay тощо.

7. У 1990-ті роки на перший план вийшли відомі компанії Southwest Airlines, Netflix, Half.com, Amazon.com, Starbucks, Microsoft і Dot-coms. Саме їх бізне-

моделі стали найбільш ефективними у відповідних галузях та конкурентних ринках.

8. Нині, найбільш сучасні, актуальні та ефективні бізнес-моделі підприємництва були розроблені та реалізовані відомими високотехнологічними корпораціями Google та ІКЕА [288].

Ретроспективний аналіз та дослідження ключових характеристик бізнес-моделей відомих компаній представимо у додатку А.

Виходячи з результатів проведеного ретроспективного аналізу та ключових характеристик бізнес-моделей найбільш відомих компаній, можна констатувати, що в процесі світового економічного розвитку, на різних етапах з'являлися нові неповторні бізнес-моделі, що відрізнялися відмітними особливостями, і саме цей чинник сприяв розвитку різних типів класифікацій бізнес-моделей підприємства.

Отже, за результатами проведеного ретроспективного аналізу можна стверджувати, що протягом ХХ століття бізнес-моделювання набуло особливого поширення серед провідних компаній світу. При цьому, різні суб'єкти бізнесу розробляли та впроваджували відмінні, а іноді, навіть, кардинально протилежні підходи щодо розвитку власного бізнесу. Це слід пов'язувати з відмінностями у стратегічних орієнтирах, цілях і завданнях розвитку підприємств, а також з галузевими особливостями їх розвитку на конкурентних ринках [185].

Слід констатувати, також, що в процесі розвитку світової економіки з'являються новітні бізнес-моделі, які характеризуються відмінними особливостями, і саме цей фактор визначає розвиток і різних типів класифікації бізнес-моделей підприємства. Водночас, нині, в умовах фінансово-економічної рецесії, багато бізнес-моделей перестають бути актуальними та релевантними і втрачають свою конкурентоспроможність. Відомі компанії, які застосовували дані бізнес-моделі, зазнають краху, банкрутують, виходять з ринку. І навпаки, створюються новітні бізнес-моделі, які були не актуальні в докризовий період, а нині виявляються високопродуктивними в умовах кризових явищ і

забезпечують компаніям, які їх використовують, нові можливості для зростання і розвитку бізнесу.

Доцільно відзначити, що нині успішні бізнес-моделі найуспішніших компаній направлені на задоволення потреб споживачів, забезпечення високого ступеня клієнтоорієнтованості. Більшість відомих організацій використовують в процесі розробки бізнес-моделей бенчмаркінг і завдяки цьому посідають вагомі позиції на світовому ринку товарів та послуг.

В процесі дослідження було визначено, що, як правило, бізнес-моделі створюються для продукту чи послуги, для організації в цілому чи для її філій. До варіантів її реалізації можна віднести:

- а) оцінку ефективності діяльності організації в порівнянні з конкурентами;
- б) оцінку потенціалу та інвестиційної привабливості організації;
- в) баланс між стратегією та бізнес-моделлю з метою створення цінності для клієнтів та зацікавлених аудиторій.

Дослідження засвідчують, що еволюцію наукової концепції створення бізнес-моделей організацій зарубіжні вчені розглядають крізь призму сформованої періодизації розвитку теорії стратегічного управління [322; 191; 345; 294]. Так, вважаємо за можливе виділити три основні етапи розвитку підходів до формування «бізнес-моделі», на кожному з яких проявлялося тяжіння до поглядів прихильників певної наукової думки:

- перший етап (1960-ті - перша половина 1970-х років) - домінування школи планування;
- другий етап (середина 1970-х — кінець 1980-х років) - поширеність школи позиціонування;
- третій етап (початок 1990-х років - до теперішнього часу) - становлення концепції бізнес-моделі компанії та формування школи компетенцій.

Відмітною особливістю наукових підходів кожної із вищезначених напрямів виявляється те, яке джерело створення конкурентних переваг (внутрішнє чи зовнішнє) обирається для обґрунтування концепцій розвитку бізнесу.

Перший етап. У 1960-х роках центром уваги управлінської системи було зосередження на реалізації завдань раціонального використання матеріальних ресурсів. Головною метою функціонування компаній було забезпечення максимально можливого обсягу виробництва продукції чи послуг, а тому в системі менеджменту широко використовувались загальні схеми розподілу ресурсів (методи лінійного й динамічного програмування, теорія масового обслуговування тощо). Водночас, в цілях забезпечення оптимальної організації виробництва було розроблено принципи раціонального управління запасами підприємства, які було покладено в основу концепції планування матеріальних потреб (Material Resource Planning) [238].

В кінці 1960-х - на початку 1970-х років отримав розвиток та практичне застосування новітній інструментарій управління ресурсними й товарними потоками, призначений для диверсифікованих компаній. Найбільшого застосування в цей час одержали методи портфельного аналізу стратегічних одиниць бізнесу компанії, в основу побудови яких покладено криву досвіду та концепцію життєвого циклу товару. Базовим методичним підходом було запропоновано побудову двовимірних матриць, що відрізнялись простотою та відповідали потребам розвитку бізнесу та управління (матриця Бостонської консультативної групи (BCG), матриця McKinsey - General Electric) [294]. Проте, незважаючи на простоту побудови та доступність у застосуванні, ці аналітичні інструменти володіли і внутрішніми недоліками: параметри оцінювання, що покладались за основу їх побудови, були неточними та ймовірнісними орієнтирами для визначення перспектив і напрямів розвитку бізнес-моделі компанії.

Другий етап. У 1980-х роках основою популярності наукових підходів школи позиціонування стали праці М. Портера [191]. Арсенал його основних методик, крім моделі «п'яти конкурентних сил», включав, також, концепцію трьох базових конкурентних стратегій (стратегія низьких витрат; стратегія диференціації; стратегія фокусування), а також концепцію «ланцюжка створення вартості».

Найбільшої популярності у 1980-х роках набула запропонована М. Портером концепція трьох типів конкурентних стратегій. Для того часу вона була надзвичайно актуальною й своєчасною, оскільки диференціація діяльності компаній, забезпечення прибутковості за рахунок дії ефекту «економії на масштабах виробництва» і використання інструментів маркетингу було основою побудови моделі розвитку бізнесу. Водночас, за результатами виявлення дії «п'яти конкурентних сил», М. Портер доводив, що вибір однієї з трьох стратегій залежить від наявності відповідних конкурентних переваг компаній [191]. Пізніше його підхід почав зазнавати критики.

Однією з причин критичного відношення до ідей М. Портера вважається припущення про статичність ринкового середовища протягом тривалого періоду. Тому, коли події на ринку починають стрімко змінюватись, стратегії, сформовані на базі однієї конкурентної переваги, зазнають вразливості. Окрім того, відомі японські автомобільні корпорації довели практичну здатність ефективної роботи й успішної конкуренції з американськими виробниками шляхом суміщення стратегії низькозатратного виробництва із стратегією товарної диференціації.

Таким чином, в кінці 1980-х на початку 1990-х років усе більшої тенденційності зазнавали процеси дезінтеграції традиційних галузей, трансферу технологій і конвергенції сфер бізнесу. Отже, за межі теорії галузевої структури М. Портера [191], що ґрунтувалась на засадах економічної статичності та встановлення рівноваги у високопрогнозованому ринковому середовищі, почали виходити проблемні питання виявлення логіки бізнес-моделей досягнення успіху компаніями, що починають розвиватись в умовах динамічних змін конкурентного середовища.

Третій етап. Стрімкі зміни на світовому ринку товарів та послуг в 1990-х роках призвели до відмови провідних міжнародних компаній від традиційних підходів до бізнес-моделювання стратегічного розвитку. У цей період стає яскраво вираженою необхідність збільшення кількості об'єктів стратегічної діагностики, якими в традиційному розумінні були галузь, фірма чи

стратегічний господарський підрозділ [293].

Для цього періоду були визначені такі головні рушійні сили розвитку бізнесу, як: впровадження новітніх технологій, розробка інноваційних продуктів, підвищення значення Інтернет-технологій у розвитку компаній. Значною мірою скоротилась тривалість виробничих процесів і життєвих циклів товарів (послуг); відбулося надмірне насичення споживчих ринків, що сприяло загостренню конкуренції на них. Усе вищезначене сприяло активізації процесів злиття та поглинання компаній, появі нових організаційно-правових форм бізнесу і видів партнерства (транснаціональні корпорації, стратегічні альянси, мережеві фірми, електронна комерція), і відповідно, зумовило необхідність узагальнення та поглиблення сучасного фахового трактування поняття «бізнес».

Поглиблення глобалізаційних процесів та розвиток постіндустріального «суспільства знань» визначили доцільність пошуку сучасними компаніями нових бізнес-моделей та інструментів розвитку конкурентних переваг, передусім, на міжнародних ринках. В цьому контексті, на основі проведених досліджень факторів успіху діяльності великих корпорацій і аналізу інструментарію успішної реалізації їх бізнес-стратегій, у середині 1990-х років американський вчений А. Сливоцький запропонував поняття «бізнес-моделі» [234]. Він зауважував, що в сучасних умовах збільшення прибутковості і надходження інвестиційного капіталу здатні забезпечити тільки агресивні, з погляду конкурентної боротьби, компанії, які використовують ефективні ділові (бізнесові) моделі і розуміють вимоги споживачів. Таким чином, у західній науковій думці почала формуватись сучасна управлінська концепція на засадах створення та розвитку успішної бізнес-моделі підприємства. Отже, для досягнення стратегічного успіху компанія, яка виготовляє продукцію та впроваджує новітні технології, повинна сформувати власну унікальну бізнес-модель, яку неможливо або складно у короткостроковому періоді зімітувати конкурентам [234].

За результати проведеного дослідження встановлено, що поняття «бізнес-

модель» набуло професійного використання у діяльності консалтингових компаній, що здійснювали розробку автоматизованих систем управління та інших програмних продуктів для бізнесу, починаючи з 1990-х років внаслідок розвитку Інтернет-технологій, електронної торгівлі, повсюдного впровадження в аналітичній діяльності методів економіко-математичного моделювання. В якості новітньої економічної категорії, «бізнес-модель» підприємства відображає логічний процес створення та розвитку бізнесу компанії в сучасних умовах динамічного ринкового середовища. Практичне використання концепції бізнес-моделювання призване забезпечити здійснення економічного, аналітичного, графічного та програмного обґрунтування вибору найбільш ефективної альтернативи стратегічного розвитку підприємства. За таким підходом бізнес-модель стає новітнім практичним інструментом реалізації стратегії фірми в умовах функціонування економіки «знань».

У розвитку сучасної теорії «бізнес-моделювання» новаторський прорив здійснили у 1990-х роках наукові публікації Г. Хамела (Лондонська школа бізнесу) та К. Прахалада (Мічиганський університет) [311]. Згідно стратегічної парадигми Г. Хамела і К. Прахалада, топ-менеджери сучасної компанії для досягнення її майбутнього бізнес-успіху в першу чергу повинні вміти різноманітно і нетрадиційно мислити в наступних напрямках [311]:

1. Розуміння стану сучасної і, головне, майбутньої конкурентоспроможності своєї компанії.
2. Осмислення основ ефективності своєї загальної стратегії.
3. Глибинне розуміння природи нинішнього стану своєї компанії і сутності її якісного розвитку як переходу в майбутній стан.

Для досягнення успіху в умовах сучасної і особливо майбутньої конкуренції компанії необхідна здатність до адекватної та своєчасної трансформації свого бізнесу. Окремі авторитетні фахівці у сфері стратегічного управління такі здібності називають динамічними здібностями [84; 192]. Проте одні компанії мають здатність перетворювати трансформацію свого бізнесу в реальну конкурентну перевагу, а інші - ні.

Іншими словами, головне - це саме здатність до реформування свого бізнесу як потенційна конкурентна перевага компанії, тобто здатність як внутрішня, іманентна властивість даної компанії, яка в ній існує і розвивається до отримання конкретного бізнес-результату, що реально підтверджує її конкурентну спроможність.

Відповідно до такої концепції стратегії сутність сильної конкурентної позиції компанії полягає в повному розумінні індивідуального внутрішнього механізму створення системного стратегічного конкурентної переваги саме цієї конкретної компанії в даній конкретній ринковій ситуації [192].

Подальші самостійні наукові розробки Г. Хамела у 2000 році сприяли поглибленню методологічного базису розвитку концепції бізнес-моделі компанії та забезпечили її подальшому науково-практичному розвитку [311].

Поступово, починаючи з 2001 року в зарубіжній фаховій літературі та наукових виданнях збільшується кількість публікацій, присвячених тематиці розвитку та впровадження сучасних бізнес-моделей компаній. Зокрема, ідея створення компаніями лідерства в сфері інтелектуальних технологій на основі розвитку чи формування нового ринкового простору («блакитного океану») як базису для забезпечення стратегічного розвитку в сучасному бізнес-моделюванні була розроблена у праці У. Чан Кіма та Рене Моборн [346]. Авторами, пропонується поняття «багряного океану», під яким розуміється конкуренція в усіх існуючих (традиційних) галузях. Отже, «багряний океан» - це ринковий простір із чітко встановленими межами та визначеними правилами, у якому постійно здійснюється жорстка глобальна конкуренція. Така ситуація призводить до швидкого копіювання товарів і послуг конкурентами та постійних цінових війн між ними. Загострення проблеми визначається переважанням пропозиції над попитом у переважній кількості галузей, що ускладнюється постійним скороченням чисельності населення у більшості розвинених країн світу. Іншими словами, «багряний океан» уособлює усі існуючі на даний момент часу галузі та ринки, де ведеться гостра конкуренція між фірмами-виробниками. Компанії прагнуть до випередження

своїх найбільших суперників, щоб охопити більшу частку сформованого попиту. В міру заповнення існуючого галузевого простору відбувається зменшення перспектив розвитку та зростання прибутковості [346].

Головною моделлю розвитку бізнесу в даній ситуації автори вважають формування так званих «блакитних океанів» - пошук ринкових сегментів, відносно вільних від конкурентів, або зі слабкою конкуренцією, де існує потенціал для зростання прибутку. В основу створення «блакитного океану» покладається інновація цінності, за якою передбачається поєднання продуктової диференціації із низькими виробничими витратами. Отже, блакитний океан - це невідомий ринковий простір, у якому відсутня конкуренція. Автори виділяють два способи формування нового ринкового простору: створення абсолютно нової індустрії (технічна чи технологічна інновація); створення нової ринкової ніші (інновація цінності) [346].

Сучасне розуміння бізнес-моделі, яке отримало найбільш широке поширення в даний час, закладено в роботах Олександра Остервальдера і Іва Пиньє. Вперше в їх публікаціях термін «бізнес-модель» згадується в кваліфікаційній роботі на здобуття наукового ступеня PhD (Osterwalder, 2004) [323], а потім більш широко і повно описується в роботі (Osterwalder, A., et al., 2010) [321], де надається сучасне трактування даного поняття. Нині концепція Остервальдера і Пиньє вважається класичною при вивченні бізнес-моделей в бізнес-школах по всьому світу.

Таким чином, зв'язок основних етапів еволюції наукових поглядів щодо формування бізнес-моделі підприємства з урахуванням стратегічно-орієнтованого бачення узагальнено на рис. 1.2.

Отже, виходячи з результатів ретроспективного аналізу на нашу думку, доцільно виділяти три послідовних етапи еволюції наукових поглядів щодо формування бізнес-моделі підприємства з урахуванням стратегічно-орієнтованого бачення. У відповідності з авторським підходом слід відмітити зміщення центру уваги науковців і фахівців з суто ресурсного підходу до побудови ефективного бізнесу, коли головні завдання менеджменту

зосереджувались виключно на раціональному використанні внутрішніх ресурсів за умов найповнішого завантаження виробничих потужностей до ринково-орієнтованого підходу на основі пошуку незайнятих ринкових ніш, формування нових потреб споживачів та їх найповнішого задоволення.

В контексті проблематики дослідження важливим питанням є вивчення ключових тенденцій еволюції розвитку бізнес-моделей компаній у сфері авіаперевезень.

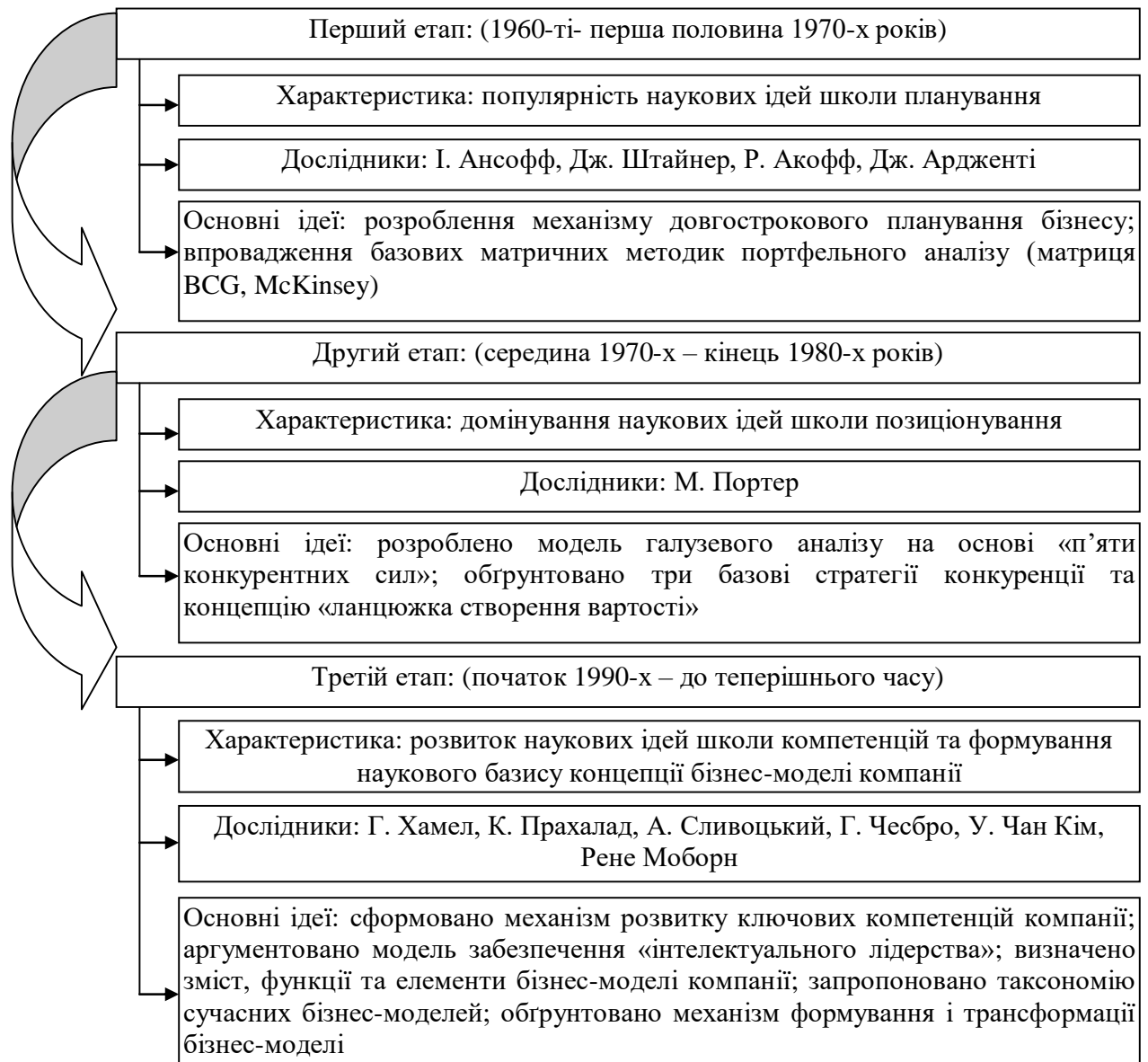


Рис. 1.2. Основні етапи еволюції наукових поглядів щодо формування бізнес-моделі підприємства з урахуванням стратегічно-орієнтованого бачення

Ретроспективний аналіз свідчить, що бурхливий розвиток сфери авіаперевезень почався відразу після II світової війни. На думку Т. Хапенеймера саме тоді рівень розвитку військових технологій досяг тієї стадії, коли їх можна було почати застосовувати в звичайному, повсякденному мирному житті [308]. Воєнний час дав поштовх для розвитку великої кількості авіабудівних підприємств. Це були такі авіапідприємства ОКБ ім. Антонова, Туполева, і американські Boeing і Lockheed, а також британські Avro, English Electric, Handley Page, de Havilland, Hawker Siddeley і Vickers-Armstrong. Всі ці компанії, наростивши величезні потужності, почали перекваліфіковувати своє військове виробництво у цивільне. Керівники провідних авіакомпаній почали усвідомлювати, що авіаперевезення на літаках можливо зробити комфортними, швидкими і безпечними, завдяки появі реактивних двигунів, що істотно скоротило час польотів між пунктами призначення [308].

Бурхливий розвиток пасажирських авіаперевезень слід вважати економічним проривом 1950-х років. Водночас, початок 1960-х років було ознаменовано «Гонкою за зверхзвук». Це було ідеологічне протистояння між СРСР, США і Європою, що стояло на другому місці після «Космічної гонки». Подолання надзвукового бар'єру військовими льотчиками дало надію, що незабаром надзвукові польоти стануть доступні і для пасажирських перевезень. До початку 1970-х років була завершена розробка надшвидкісних літаків радянського Туполев Ту-144 і англо-французького Aerospatiale BAS Concorde. Сполучені Штати Америки вийшли з гонки в середині 1960-х зі своїм проектом Boeing 2707 і зосередилися на створенні двопалубного Boeing 747, який вийшов у світ в 1969 році. Цей літак став успіхом для американців, а «Війна Судного дня», що мала місце в 1973 році, значно збільшила ціни на паливо [312]. У зв'язку з цим авіакомпанії отримали можливість перевозити більше пасажирів на меншій швидкості, але дешевше, ніж меншу кількість людей на високій швидкості, проте набагато дорожче. До того ж, використання надзвукових літаків було пов'язане з великою кількістю проблем: перехід на надзвуковий режим доставляв значний дискомфорт пасажиром, для зльоту і посадки були

потрібні подовжені і укріплені смуги, а стоянки літаків було необхідно обладнати спеціальними установками для пуску двигуна. У зв'язку з цим експлуатація надзвукових літаків носила лише іміджевий характер, незважаючи на це, в Європі експлуатація Concorde тривала до 2003 року - фінальну крапку в експлуатації даного типу літаків поставив теракт «9/11».

У 1970-х роках в США з'являється перша бюджетна авіакомпанія, Southwest Airlines, зі зниженими витратами на обслуговування літаків, які були новими, тобто з більш високою паливною ефективністю, стало успішним бізнес-проектом. Також, Airline Deregulation Act 1978 року дозволило бюджетним перевізникам в США нав'язати конкуренцію класичним авіаперевізникам [288]. У Європі бюджетні перевізники з'явилися пізніше, в середині 1980-х років, а широкого поширення набули з початку 1990-х років, коли був підписаний європейський договір Відкритого неба, а також Deregulation Act. 90-ті роки ХХ століття ознаменували вхід галузі комерційної авіації в стадію зрілості життєвого циклу галузі [300].

Входження галузі в стадію зрілості життєвого циклу часто визначається усталеним набором використовуваних бізнес-моделей і певними стандартами роботи [191]. Слід зазначити, що в галузі комерційних авіаперевезень історично сформовано два традиційних типи бізнес-моделей, які базуються або на стратегії скорочення витрат (модель «лоу-костів»), або на наданні повного спектру послуг («класична» модель) [186].

Бізнес-модель класичних авіаперевізників (full-service carrier, FSC), починаючи з 1945 року використовується такими авіакомпаніями як Delta Airlines, American Airlines, United Airlines, Lufthansa, British Airways, Iberia і т.д [305]. Існує велика кількість відмінностей між стратегіями, використовуваними даними авіаперевізниками, однак є певні ключові аспекти, які зустрічаються в стратегії кожної з компаній.

З 1945 року, коли була створена Міжнародна асоціація повітряного транспорту (International Air Transport Association, IATA), ці авіаперевізники інвестували значні суми грошових коштів в створення спеціалізованих систем і

процедур, які дозволяли б одному авіаперевізнику (або агенту авіаперевізника) продати квиток, який доставить пасажера з пункту вильоту в будь-який пункт призначення, навіть якщо це спричинить одну або кілька пересадок на літаки інших авіакомпаній [313].

Починаючи з 1980-х років ХХ століття здійснювалася велика кількість спроб створити фінансово стійку бізнес-модель бюджетного авіаперевізника. Однак, вдалося це зробити вже в 1990-і роки, коли відбулася дерегуляція європейського ринку авіаперевезень [340], та компанії Ryanair й Easy Jet запровадили власні унікальні бізнес-моделі «лоу-коствів». У США це сталося трохи раніше, в середині 1980 років завдяки успішній діяльності Southwest Airlines і дерегуляції ринку авіаперевезень в 1978 році. Лише за останні 2 десятки років менеджери і інвестори змогли адаптувати цю бізнес-модель, щоб вона змогла прижитися на різних регіональних ринках. В даний час послідовники бізнес-моделі Southwest Airlines, в тій чи іншій мірі, зустрічаються в Європі (Ryanair, Easy Jet), Канаді (West Jet), Південній Америці (Gol Transportes Aéreos), Австралії і Новій Зеландії (Jetstar, Virgin Australia), а також Азії (Air Asia, Vanilla Air) [340].

Таким чином, в процесі проведеного дослідження встановлено, що в сучасних умовах у провідних країнах з постіндустріальною економічною системою перед суб'єктами господарювання постала глобальна проблема, пов'язана з необхідністю глибоких організаційно-економічних трансформацій у напрямі формування та розвитку сучасних моделей ведення бізнесу за умов підвищення рівня зовнішніх біфуркацій. Саме динамізм, нестабільність та невизначеність зовнішнього середовища вимагають від підприємств різних галузей застосування новітнього арсеналу методичних підходів щодо трансформації власної бізнес-моделі розвитку, орієнтованої на довгостроковий стратегічний успіх у міжнародній боротьбі на конкурентних ринках. Водночас, було встановлено, що інтерес фахівців та практиків до наукової проблематики формування й розвитку «бізнес-моделей» підприємств виник порівняно недавно.

Дослідження засвідчили, що до 1990-х років термін «бізнес-модель» з'являвся у статтях зарубіжних вчених фрагментарно. Водночас, починаючи з 1990-х років наукові публікації з проблематики бізнес-моделювання почали з'являтися систематично, проте донині не сформовано єдиного узагальненого трактування цього поняття в середовищі авіапідприємств, що вимагає ґрунтовного дослідження за цим напрямом. Також, представлено авторський підхід щодо систематизації та хронологічної послідовності становлення основних етапів еволюції наукових поглядів у сфері формування бізнес-моделі підприємства з урахуванням стратегічно-орієнтованого бачення. У цьому контексті виявлено зміщення центру уваги вчених з ресурсно-орієнтованої моделі до вибудовування ефективного бізнесу, головними сутнісними характеристиками якої було зосередження виключно на раціональному використанні внутрішніх ресурсів за умов найповнішого завантаження виробничих потужностей до ринково-орієнтованої моделі, яка за основу стратегічного успіху приймає необхідність пошуку незайнятих ринкових ніш, формування нових потреб споживачів та їх найповнішого задоволення.

Проведене узагальнення еволюційного розвитку бізнес-моделей найвідоміших компаній світу протягом ХХ століття дало можливість виявити найбільш раціональні моделі успішного ведення бізнесу провідними міжнародними компаніями, що, у свою чергу, дозволить в майбутньому застосувати їх головні сильні сторони у бізнес-моделюванні розвитку сучасних підприємств авіаційної галузі України.

1.2. Генезис поняття «бізнес-модель» та класифікація бізнес-моделей авіапідприємств

Сучасні умови господарювання висувають до господарюючих суб'єктів низку вимог, відповідаючи яким вони зможуть виживати у конкурентній боротьбі, набувати конкурентних переваг і розвиватися. Перед кожним підприємством, підприємцем, власником бізнесу постає питання яким чином можна досягти успіху та вижити у жорсткому бізнес-середовищі. Саме у площині винайдення шляхів виживання та адаптації їх до ринкових умов господарювання лежить сутність економічної категорії «бізнес-модель».

Концепція бізнес-моделювання є новою як для всесвітнього ринкового простору, так і для нашої країни, яка розвивається на терені пострадянського простору.

Зважаючи на те, що поняття, як «бізнес-модель» увійшло недавно в загально наукову термінологію, тому на сьогодні не існує єдиної точки зору серед наукової еліти щодо її сутнісного наповнення, що викликає ряд дискусійних питань, які потребують вирішення та систематизації. Саме тому потрібно звернути окрему увагу на семантику складових елементів даної економічної категорії, це бізнес та модель.

Для розгляду ключових засад управління бізнесом вважаємо за доцільне з'ясувати сутність об'єкта управління, тобто безпосередньо бізнесу. Відзначимо, що сьогодні існує певна невизначеність у тлумаченні зазначеного поняття, що обумовлено перш за все відсутністю законодавчого визначення терміна. У вітчизняному законодавстві наявні тлумачення близьких за змістом понять «господарська діяльність» та «підприємництво», тоді як дефініція «бізнес» у нормативних джерелах не використовується. Значною мірою така ситуація обумовлена тим фактом, що «бізнес» є запозиченим поняттям, що було залучено до вітчизняного наукового вжитку з англійської мови.

Поняття «бізнес» (англ. business – справа, діло) в перекладі з англійського означає «справу», «діяльність», «заняття». Спроба дослідження деяких питань

існування бізнесу вимагає визначення його сутності, перш за все як особливого виду економічної діяльності [117].

Еволюція поняття «бізнес» відбувалася тривалий час починаючи від первіснообщинного ладу, який характеризувався натуральним обміном продуктами та предметами праці, і аж до товарно-грошових відносин, при яких бізнес набув ринкових рис. Тобто, з появою грошей натуральний обмін набув іншої форми – вартісної. Весь цей час поняття «бізнес» ототожнювалося із поняттям «підприємництво», адже передбачало власну справу, заняття та діяльність з метою отримання власного зиску. Зміна суспільного устрою, поява грошей, розвиток продуктивних сил та виробничих відносин вплинули на удосконалення форм бізнесової діяльності. В табл. 1.1. представлено базові теорії розвитку бізнесу в економіці.

Таблиця 1.1

Базові теорії розвитку бізнесу в економіці

Теорія	Основні положення
1	2
Теорія абсолютних переваг А. Сміта, друга половина XVII ст.	Сутність теорії полягала в обґрунтуванні доцільності здійснення купівлі товарів «...за більш дешеву ціну» у тієї країни, яка може виготовляти їх більш дешевшим способом ніж наша країна «...за визначену частину продукту нашої власної промислової праці, що застосовується в тій галузі, де ми маємо визначену перевагу» [158].
Теорія відносних переваг. Д. Рікардо. Розвиток теорії А. Сміта	Обґрунтував переваги спеціалізації країни у здійсненні міжнародної торгівлі. Згідно розуміння Д. Рікардо «...країна повинна виробляти й експортувати ті товари, що обходяться їй дешевше, а імпортувати ті, що порівняно дешевше виробляти за кордоном, ніж у власній країні» [16; 25; 158]
«Теорема вирівнювання цін на фактори виробництва» модель Хекшера-Оліна-Самуельсона до 60-х рр. XX.	Країни, що мають низький рівень розвитку продуктивних сил повинні зберігати спеціалізацію виробництва традиційних трудомістких товарів, відповідно вони є менш розвиненими. Таким чином, країни, які спеціалізуються на капіталомісткому та наукомісткому виробництві є більш економічно розвинені [324].

Моделі неофакторного та неотехнологічного напрямків.	Акцентує увагу на неоднорідності факторів виробництва. Функціональна залежність порівняльних переваг полягає «...в інтенсивному використанні факторів виробництва та у витратах на НДДКР». Такі порівняльні переваги отримують лише високорозвинені країни і вони використовують їх до тих пір, поки інші не скопіюють їх [155; 156].
Теорія життєвого циклу товару	Товари протягом життєвого циклу переміщуються з однієї в іншу в залежності від етапів їх життєвого циклу. Впровадження відбувається у промислово розвинутій країні, зростання – у країні нововведення та у іншій промислово розвинутій країні, зрілість – у розвинутих країнах, спад – у країнах, що розвиваються [16; 155; 191;].

Розглянувши базові теорії розвитку бізнесу відмітимо, що бізнес з економічної точки зору, включає в себе наступні компоненти: торгівля, економічна вигода, переваги у виробництві, спеціалізація, життєвий цикл товару, а з макроекономічної - реалізується через міжнародну торгівлю товарами та послугами.

Поряд із макроекономічними тенденціями поняття бізнесу розглядалося і на мікроекономічному рівні. Так, звернувшись до одного із світових авторитетів у сфері промислового бізнесу та менеджменту Генрі Форду відмітимо, що основою і сутністю підприємництва він вважав корисну працю. «Працю на загальну користь став вище вигоди. Без прибутку не може утриматися жодне діло. По суті, у прибутку немає нічого поганого. Добре поставлене підприємництво, приносячи велику користь, повинно приносити великий прибуток і буде приносити його. Але прибутковість повинна створюватися як наслідок корисної роботи, а не лежати в її основі» [117].

Американський спеціаліст у сфері бізнесу П. Дракер зауважив, що єдиною метою здійснення бізнесу є «...створення споживача». Думка підприємства щодо продукції власного виготовлення є другорядною, важливішим є думка споживачів, а саме: «Існує лише одне достовірне визначення мети бізнесу – створення споживача. Те, що фірма думає про свою продукцію, – не найголовніше, особливо для майбутнього бізнесу чи для його успіху. Що споживач думає про свою покупку і в чому бачить її цінність – ось що має

вирішальну вагу, визначає суть бізнесу, його спрямованість і шанси на успіх» [117].

Ф. Хайек сутністю бізнесу вважає пошук нових економічних можливостей досягнення кінцевої мети – одержання максимального прибутку [117].

Природу бізнесу, на нашу думку, більш повно описав у ХХ ст. Й. Шумпетер, який представив дуальний підхід до його розуміння: консервативний та новаторський, чим і обумовлені різні типи поведінки підприємців. На його думку бізнес передбачає створення і організацію нових комбінацій, підвищеного ризику, прагнення до самостійності [117; 90].

У Додатку Б, табл. Б1 виокремлено підходи до визначення сутності поняття «бізнес». На рис. 1.3. графічно відобразимо сутність поняття «бізнес».

Вивчивши спектр наявних підходів до визначення сутності поняття «бізнес», можемо дійти висновку, що сьогодні в вітчизняній економічній науці не склалося єдиного розуміння досліджуваної дефініції. Таким чином, з огляду на проведе дослідження теоретичної наповненості поняття «бізнес» нами сформульовано наступне бачення бізнесу.

По-перше бізнес – це система господарських зв'язків між суб'єктами ринкового середовища, яка відображає їх взаємовідносини в процесі обміну результатами діяльності.

По-друге, бізнес – засіб функціонування підприємства у ринковому середовищі будь-якої сфери діяльності з метою отримання доходу.

Перед переходом до визначення сутності «бізнес-модель» зупинимося ще на дослідження сутності поняття «модель».

У філософії під терміном «модель» розуміють «деяку реально існуючу систему або ту, що представляється в думках, яка, заміщуючи і відображаючи в пізнавальних процесах іншу систему-оригінал, перебуває з нею у відношенні схожості, завдяки чому вивчення моделі дає можливість отримати нову інформацію про оригінал». У цьому визначенні закладений генетичний зв'язок моделювання з теорією схожості, принципом аналогії. Таким чином, моделлю

можна називати систему, яку використовують для дослідження іншої системи [36].

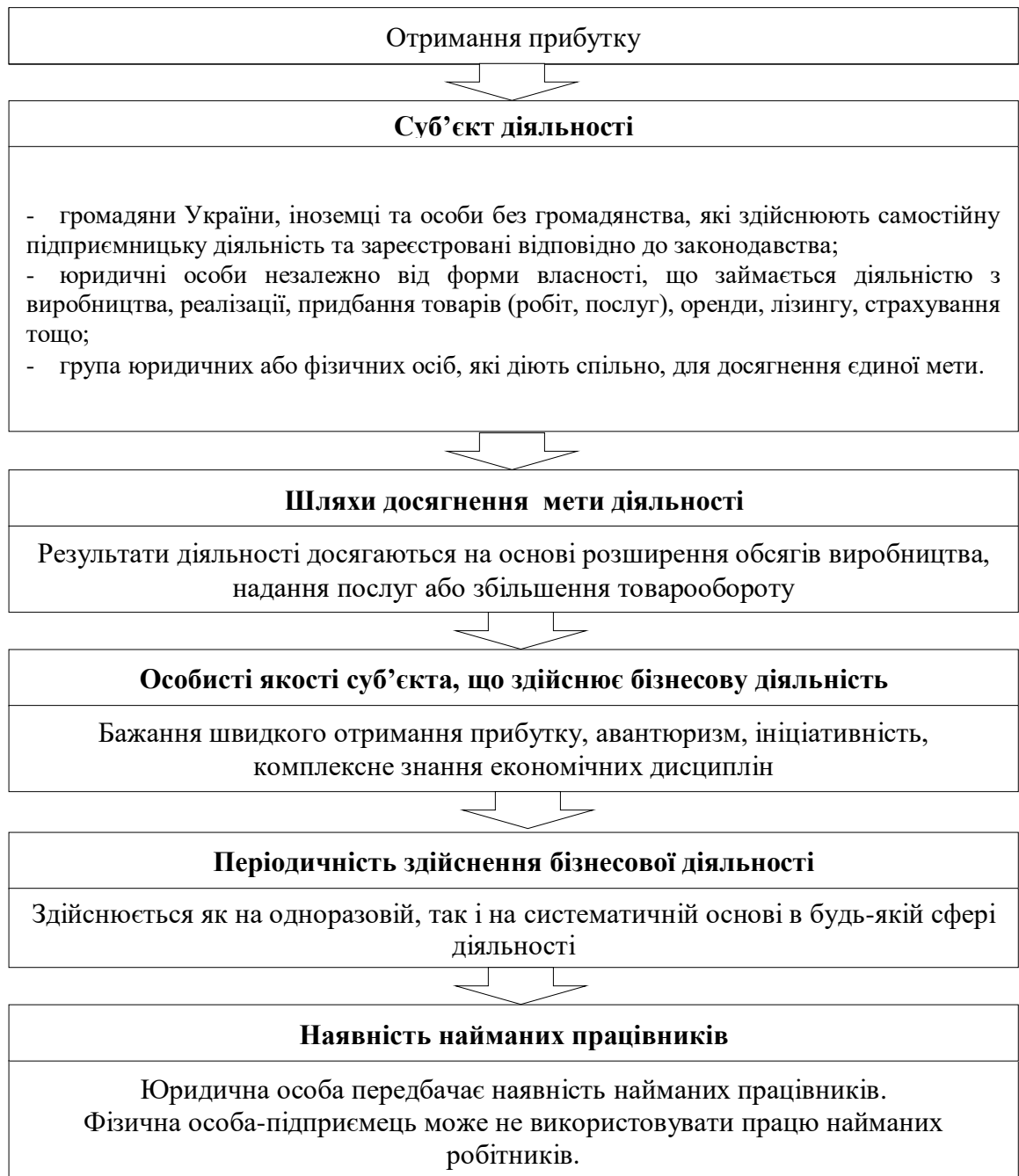


Рис. 1.3. Узагальнення сутності поняття «бізнес» [розроблено автором на основі Додатку Б, табл. Б1]

Модель (англ. model, нім. modelln, фр. modèle, від лат. modulus – «міра, аналог, зразок, взірець») – відтворення чи відображення об'єкту, задуму (конструкцій), опису чи розрахунків, що відображає, імітує, відтворює

принципи внутрішньої організації або функціонування, певні властивості, ознаки чи/та характеристики об'єкта дослідження чи відтворення (оригіналу) [36].

Підсумовуючи вищесказане нами запропоновано надалі використовувати наступне поняття моделі як це реально існуючої або абстрактної системи, яка, замінюючи і відображаючи в пізнавальних процесах іншу систему – оригінал, перебуває з нею у відношенні ізоморфності

Синтез двох понять бізнес та модель дає можливість отримати найпростіше наповнення сутності бізнес-моделі, яке можна представити як узагальнена система здійснення господарської діяльності (ведення бізнесу) будь-якого господарюючого суб'єкта.

У сучасній економічній теорії і практиці термін бізнес-модель вживається у широкому спектрі формальних і неформальних визначень для передачі основних аспектів бізнесу, включаючи мету бізнесу, продуктивний ряд, стратегію, інфраструктуру, організаційну структуру, способи продажів, операційні процеси і політики [98; 263].

Існування різних підходів до визначення сутності бізнесу та різних видів бізнесу обумовило розвиток відповідних моделей реалізації цієї сфери людської діяльності. Отже, такому багатоаспектному об'єкту дослідження, як бізнес-модель, можна представити безліч визначень залежно від напрямку його розгляду.

Проведений аналіз появи перших згадувань про «бізнес-модель» у наукових публікаціях показав, що до 1990-х років даний термін у науковій літературі з'являвся лише фрагментарно. Вперше – у фаховому журналі *Accounting Review* у 1960 році та у 1970-х роках у деяких наукових журналах. Починаючи з 1990-х років публікації із зазначеної проблематики відмічені у журналах пов'язаних із комп'ютерними технологіями, інтернет-комерцією, так і в наукових і фахових економічних виданнях [281].

Аналіз різних підходів до визначення поняття «бізнес-модель підприємства» дав можливість зрозуміти, що поряд із спільними рисами можна

відмітити принципові відмінності, які полягають у виділенні в якості ключової певної складової бізнес-моделі підприємства.

Й. Шумпетер виділив два підходи до бізнес-моделей підприємства: традиційний та інноваційний.

На рис. 1.4. представлено авторське бачення традиційної бізнес-моделі за Й. Шумпетером.



Рис. 1.4. Традиційна бізнес-модель за Й. Шумпетером [авторське бачення]

Під традиційною він вбачав модель, яка відповідає визначенню бізнесу як технології. Дана розглядає бізнес через призму взаємозв'язку внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства. При чому внутрішнє середовище повинно складатися із наступних взаємопов'язаних складових: фінанси, маркетинг, управління кардами та матеріально-технічне постачання. Інституції, що становлять безпосереднє середовище діяльності підприємства,

або його «мікрорівень» складають економічну, політичну, соціально-культурної та іншу сфери [347].

Інноваційна модель характеризує «ступінь реалізації можливостей», які дає підприємству його навколишнє середовище. Функції бізнесу повинні працювати над обслуговування вдалої бізнес-ідеї, які є наслідком творчого підходу до справи.

Систематизація наукових підходів до трактування поняття «бізнес-модель» підприємства наведена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Наукові підходи до трактування поняття бізнес-моделі підприємства

Науковий підхід	Дефініція	Автор
1	2	3
Ціннісний	Модель бізнесу – це те, як компанія вибирає споживача, формулює і розмежує свої пропозиції, розподіляє ресурси, визначає, які завдання вона зможе виконати своїми силами і для яких доведеться залучати фахівців зі сторони, виходить на ринок, створює цінність для споживача і отримує від цього прибуток. Компанії можуть пропонувати продукти, послуги або технології, але ця пропозиція ґрунтується на комплексній системі дій і взаємин, яка представляє собою бізнес-модель компанії [234]	А. Слівоцькі, Д. Моррісон
	Бізнес-модель описує цінність, яку організація пропонує різним клієнтам, відображає здатності організації, перелік партнерів, необхідних для створення, просування і постачання цієї цінності клієнтам, відносини капіталу, необхідні для отримання стійких потоків доходу [98; 109; 322]	А. Остервальдер
	Бізнес-модель – це спосіб, який компанія використовує для створення цінності [293]	Чесбро Г.
	Бізнес-модель — це спосіб, яким компанія створює цінність для клієнтів та отримує від цього прибуток [233]	Соолятте О.Ю.
	Бізнес-модель відображає зміст і структуру управління, призначена для створення цінності через використання можливостей підприємницької діяльності [344]	Аміт Р., Зотт К.
	Бізнес-модель чітко формує логіку, дані і чинники, які стимулюють пропозицію цінності для клієнта, і життєздатну структуру прибутків і витрат для підприємства, які формують цінність [345]	Тісе Д.

Ресурсний	Бізнес-модель — це логіка з'єднання ресурсів і здібностей для послідовного досягнення принципіальних цілей і здійснення бізнес-діяльності [311]	Прахалад К
	Бізнес-модель забезпечує послідовну схему, до якої належать технологічні особливості, виробничі ресурси, і перетворює їх в економічні результати. Це ланка ланцюга цінності між ресурсним забезпеченням та економічним результатом [294].	Чесброгх Х., Розенблум Р.
	Бізнес-модель – конфігурація ресурсів та здібностей, яка дозволяє компанії створювати унікальну цінність [98]	Рамасвами В
Організаційний	Бізнес-модель – формальний опис структури та господарської діяльності компанії як сукупності типових бізнес-процесів [113]	Компанія ГАЛС
	Бізнес-модель — система, яку можна моделювати завдяки створенню та управлінню базами даних, які пов'язують усі бізнес-процеси на підприємстві [281]	Мортон Ск
	Бізнес-модель — це об'єднання ряду параметрів, які описують схему побудови бізнесу [281]	Дослідницько-консультаційна компанія «АЛЪТ»
	Бізнес-модель – опис ролей, взаємовідносин між споживачами, партнерами та постачальниками, які ідентифікують головні канали поставок, продуктів, потоки інформації, грошові потоки [283]	Вайль П. і Вітал М.
	Бізнес-модель — система, яка включає в себе бізнес-процеси та операції, які пов'язані між собою функціональними зв'язками» [259]	Андерсен Б.
	Бізнес-модель — це погляд на підприємство, сконцентрований на найбільш значущих для бізнесу параметрах [282]	Прокопенко О.
Технологічний	Бізнес-модель можна визначити як метод стійкого ведення бізнесу [1]	Фандер Дж
	Бізнес-модель описується двома елементами: чим займається бізнес та як він заробляє гроші, здійснюючи цей бізнес [1; 237]	Янсен В., Джаегерс Г.
	Бізнес-модель описує спосіб створення продажу та доставки цінності клієнтам компанії [281]	Давіла Т., Єпштейн М., Шелтон Р

Продовження табл. 1.2

	Бізнес-модель — стисле описання того як набір взаємопов'язаних елементів, який відображає рішення в галузі стратегії, структури та економіки підприємства, які будуть використовуватись для створення стійкої конкурентної переваги на певних ринках [283].	Морріс М., Шендіхат М., Аллен Дж.
	Бізнес-модель – це описання бізнес-архітектури продуктів, сервісного обслуговування та інформаційних потоків, а також взаємодії різноманітних бізнес-гравців для отримання вигоди [281]	Тімерс П.
	Бізнес-модель – це втілена на практиці концепція певного бізнесу, що складається з чотирьох елементів: ключової стратегії, стратегічних ресурсів, профілю споживачів і структури цінності [310]	Хамел Г
	Бізнес-модель – це поєднання ряду параметрів, що описують принципіву схему побудови бізнесу підприємства [237]	Шелухін І.
	Бізнес-модель – це управлінська концепція щодо того, як саме сукупність стратегій організації має співпрацювати разом у системний спосіб, щоби дати змогу організації здобути конкурентну перевагу і досягати поставлених цілей [237]	Робінсон Р.
Дохідний	Бізнес-модель – це уявлення про те, як організація робить (або має намір зробити) гроші [321].	Остервальдер А.
	Бізнес-модель підприємства – це відображення реально існуючого або планованого в майбутньому бізнесу (підприємства) в такій формі, яка може наочно демонструвати все значимі властивості і особливості підприємства, пов'язані з його здатністю отримувати прибуток і бути конкурентоспроможним [113]	Котельников В.Ю.
	Бізнес-модель – формулювання того, як компанія буде робити гроші та забезпечувати стійкий прибуток на протязі тривалого часу [121]	Стеварт Д
	Бізнес-модель логічно описує, яким чином організація створює, поставляє клієнтам і набуває вартість — економічну, соціальну та інші форми вартості [237]	Федоренко О.
	Бізнес-модель відноситься до логіки компанії, це шлях до створення вартості для своїх акціонерів [95]	Р. Казадесус-Масанелл, Дж. Ріхарт
	Бізнес-модель – це метод здійснення бізнесу, завдяки якому компанія може забезпечити себе, тобто згенерувати дохід, виручку. Бізнес-модель детально демонструє місце розташування компанії у ланцюгу створення вартості [114]	С. Степова, С. Марсєв, М. Блажко
	Бізнес-модель – це метод здійснення бізнесу, за допомогою якого компанія отримує прибуток. Бізнес-модель дозволяє описати механізм створення доходу компанією та визначити її місце в ланцюжку створення цінності [336]	Раппа М.
	Бізнес-модель – це економічна складова стратегії компанії, що описує спосіб отримання компанією прибутку [238]	Томпсонмол А.А., Стрікленд А. Дж.

Проведений аналіз трактувань поняття «бізнес-модель» дав можливість виділити ряд рис, які більшість дослідників виділяють за головне у розумінні даного поняття, зокрема:

- бізнес-модель – це організована система, яка має ряд елементів (компонентів), які працюючи у сукупності дають результат;

- результатом діяльності елементів бізнес-моделі може виступати або вироблена цінність або отриманий прибуток підприємства;

- елементи (компоненти) бізнес-моделі працюють у певно заданій логічній послідовності, тобто існує певний механізм створення цінності та прибутку підприємства.

Але маючи спільні риси можна відмітити і певні відмінності у трактуванні даного поняття, що дає можливість виокремити їх у певні підходи.

Так, Алакозова П.Е. [1] виділяє дев'ять підходів до поняття «бізнес-модель підприємства», такі як інформаційний (технологічний), ціннісний, ресурсний, структурний, процесний, стратегічний, економічний, операційний та інтегруючий (комплексний). Вона пояснює таку розгалужену систему підходів тим, що автори «... акцентують увагу на ціннісній пропозиції, інші – фокусуються на оптимальному виборі ресурсів, деякі – наполягають на інформаційній складовій, частина дослідників приділяє особливу увагу структурі організації на протипагу від тих, хто зосередив свій пошук на бізнес-процесах, які відбуваються в організації або на економічній вигоді чи ціннісній пропозиції, яку несе компанія).

На думку дослідника Сооляте А. узагальнивши ознаки, які вкладають у поняття «бізнес-модель» більшість науковців сучасності виділив наступні ключові елементи бізнес-моделі, які притаманні будь-якому господарюючому суб'єкту [233]:

- цінність для зовнішніх клієнтів, яку пропонує компанія на основі своїх продуктів і послуг;

- система створення цієї цінності, яка включає постачальників і цільових клієнтів, а також ланцюжки створення цінності;

- активи, які підприємство використовує для створення цінності;
- фінансову модель підприємства, що визначає структуру її витрат і способи отримання прибутку.

В цілому він виділив два підходи до формування бізнес-моделі підприємства:

- ціннісний, який зосереджений на процес формування цінності підприємством, тобто в першу чергу задоволення споживачів;
- вартісний, який зосереджений на внутрішніх процесах діяльності підприємства завдяки яким підприємство отримує дохід або виручку.

Узагальнення різних наукових поглядів на трактування сутності досліджуваного поняття дало змогу автору виділити наступні підходи: ціннісний, ресурсний, організаційний, технологічний та дохідний.

До ціннісного ми віднесли визначення таких науковців, які в більшій мірі віддавали перевагу дослідженню попиту споживачів та зосереджувалися на створенні цінності всередині підприємства проте віддавали належне споживачу як користувачу ціннісної пропозиції підприємства з яким потрібно рахуватися та чий смаки враховувати в процесі виробництва цінності [1; 98; 233; 238; 263; 293; 344;]. Так, Аміт Р. та Зотт К. вважали, що «...бізнес-модель відображає зміст і структуру управління, призначену для створення цінності через використання можливостей підприємницької діяльності» [344]. Остервальдер А. під бізнес-моделлю вбачає «...цінність, яку організація пропонує різним клієнтам».

Ресурсний підхід описує набір та «...конфігурацію ресурсів та здібностей підприємства», прихильниками даного підходу можна вважати Прахалада К., Ромасвами В., Чесброгха Х. та Розенблума Р. [293; 311]. Такий підхід, на нашу думку має місце на існування, адже без певного набору ресурсів неможливо створити цінність для споживача, проте існування лише певного набору ресурсів не завжди гарантує найкращий результат, адже потрібно керувати ними в процесі здійснення господарської діяльності. Даний підхід зорієнтований як всередину організації, як власника унікальних ресурсів, так і

на зовнішнє середовище, де можна знайти ще кращі, або удосконалити існуючі ресурси.

Наступним автор запропонував організаційний підхід – в якому перш за все з акцентовано увагу на тому, що бізнес-модель, це певна система в якій чітко організована діяльність «...яка включає в себе бізнес-процеси та операції, які пов'язані між собою функціональними зв'язками» [346]. В цілому такий підхід підтримують Мортон Ск., Вайль П, Вітал М., Андерсен Б, Прокопенко О., Шингарев А. та ін [113; 259; 281; 282; 283]. На думку автора даний підхід є цілком обґрунтованим, в особливості з точки погляду на підприємство як організовану систему, яка складається з окремих елементів (бізнес-процесів) які працюючи разом створюють більшу цінність, ніж кожен елемент (бізнес-процес) окремо. Тут просліджується синергійний ефект діяльності компанії.

Також вважаємо за потрібно виділити технологічний підхід сутність якого описується двома елементами «...чим займається бізнес та як він заробляє гроші» тобто певну технологію ведення справи в процесі якого створюється цінність та отримується дохід. До даного підходу нами віднесено погляди таких вчених як: Фандер Дж., Янсен В., Джаегерс Г., Давіла Т., Єпштейн М., Шелтон Р., Морріс М, Шендіхат М., Аллен Дж., Шесбро Г., Тімерс П., Хамел Г., Шелухін І., Робінсон Р. [1; 237; 281; 283; 310]. Ми впевнені, що даний підхід є цілком виправданим, самостійним та розумним, адже наявність ресурсів у будь-якій комбінації аж ніяк не впливає на ефективне їх використання в процесі виробництва ціннісної пропозиції та отримання прибутку - тут потрібен чіткий розроблений дієвий механізм (технологія). Звісно даний підхід, як і організаційний спрямований у своїй сукупності на внутрішні процеси, які відбуваються в організації. Проте, на відміну від організаційного – підкреслює необхідність «...створення стійкої конкурентної переваги на певних ринках».

Останнім є дохідний підхід. Сутність даного підходу розкриває усю природу бізнесу – основною метою якого є отримання прибутку. Отже, головним стрижнем даного підходу є «...формулювання того, як компанія буде робити гроші та забезпечувати стійкий прибуток на протязі тривалого часу

[340]. До прихильників даного підходу ми віднесли Остервальдера А., Котельникова В.Ю., Стеварта Д., Федоренко О., Ліндера Дж.І., Кантрелла С., Казадесус-Масанелла Р. та Ріхарта Дж. [95; 113; 114; 121; 238; 321; 336]. Даний підхід спрямований як всередину підприємства – яким чином створити потрібну цінність для споживача, і як заробити гроші.

Подальше узагальнення поняття «бізнес-модель» проведемо крізь призму його сутнісного наповнення, яке змінювалося протягом останніх десятиліть. Змінювався ринок, змінювалося ставлення до споживачів, і відповідно еволюціонувало бачення «бізнес-моделі» підприємства.

У Додатку Б2 представлено хронологію підходів до визначення сутності поняття «бізнес-модель», та у табл. 1.3 наведемо аналіз еволюції сутнісного наповнення даного поняття.

Таблиця 1.3

Еволюція підходів до наповнення сутності поняття «бізнес-модель»

[розроблено та узагальнено автором: 238; 281; 294; 311; 322; 336; 345]

Автори	Бізнес-модель – це					
	Система управління	Технологія бізнесу	Створення цінності	Стратегія	Ресурси	Отримання прибутку
1	2	3	4	5	6	7
1996						
Сливоцький А.	+					+
1998						
Тімерс П.		+				+
1999						
Карр Н.		+				
2000						
Хамел Г.		+			+	
2001						
Раппа М.		+	+			+
Томпсонмол А.А., Стрікленд А. Дж.		+		+		+
2002						
Шингарев П.	+					
Шелухін І.		+				

Продовження табл. 1.3

Чесбро Г.		+	+		+	
2005						
Робінсон Р.	+	+		+		
Остервальдер А.		+				+
2006						
Шесбро Г.		+	+			+
2007						
Аміт Р., Зотт К.	+		+		+	
Янсен В., Джагерс Г.		+				+
2008						
Чесброгх Х., Розенблум Р.			+		+	+
2010						
Тісе Д.		+	+			+
Соолятте О.Ю.		+	+			+
Казадесус-Масанелл Р., Ріхарт Дж.		+				+
Степова С., Марєєв С., Блажко М.	+	+	+			+
2012						
Остервальдер А., Піньє І.	+	+	+			+

З огляду на дані табл. 1.3. відмітимо, що у поняття «бізнес-модель» підприємства протягом усього періоду еволюції було виділено шість основних компонент. Серед них виділено наступні: система управління, технологія здійснення бізнесу, створення цінності, стратегія, ресурси та отримання доходу. В цілому за такими ж компонентами автором раніше у табл. 1.2 було згруповано підходи до визначення сутності даного поняття. Окремо ми не виділили стратегічний підхід через приналежність її або до «...сукупність стратегій, що співпрацює разом у системний спосіб» [98] або до «...економічної складової стратегії компанії, що описує спосіб отримання прибутку» [281].

Бізнес-модель як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках являє собою сукупність взаємопов'язаних стратегічних і тактичних рішень, що формують процес ведення бізнесу підприємством [198].

Таким чином, протягом часу за який відбувалася еволюція поняття «бізнес-модель» й до сьогодні науковці не дійшли до єдиної точки зору щодо сутнісного або компонентного наповнення поняття «бізнес-модель». На рис. 1.5 представлено структуру компонентів сутнісного наповнення визначення бізнес-моделі підприємства.

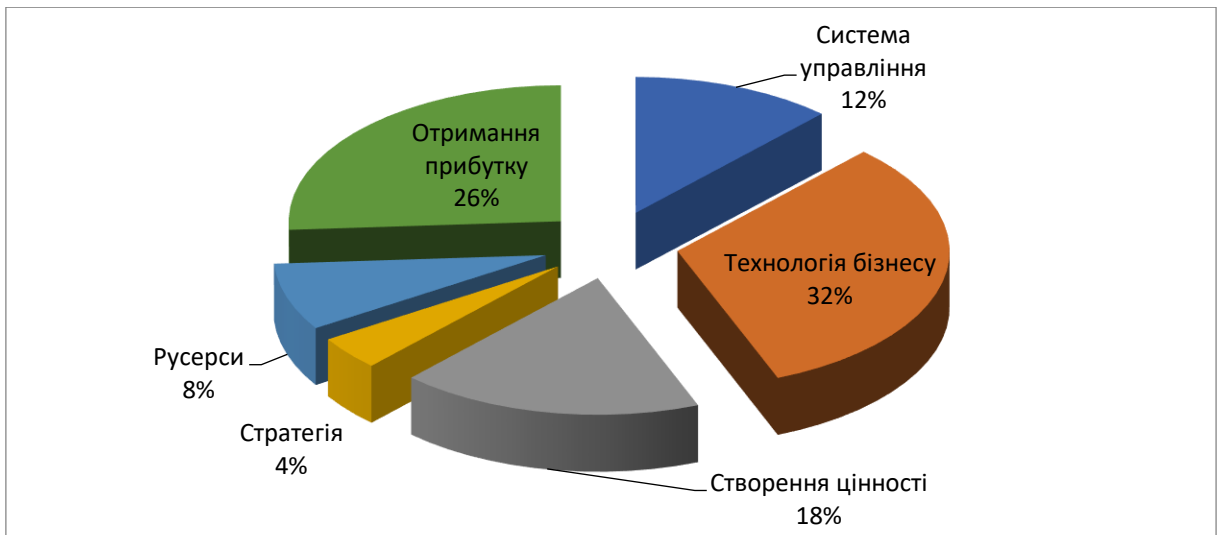


Рис. 1.5. Структура визначення поняття «бізнес-модель»

За даними табл. 1.3 та рис. 1.5. видно, що найбільша кількість підходів виділяють таку складову бізнес-моделі підприємства як технологія створення споживчої цінності (32%), далі йде одна з найважливіших функцій бізнесу - отримання прибутку (26%), створення цінності для кінцевого споживача (18%) та система управління, адже без організаційного упорядкування внутрішніх та зовнішніх елементів неможливе функціонування будь-якої бізнес-моделі. Менше всього дослідників виділило такий компонент як стратегія – 4%.

Таким чином, маючи ряд визначень та роки, в які вони були представлені науковцями можна провести узагальнення яким чином змінювалися погляди на сутнісне наповнення поняття «бізнес-модель» в процесі еволюції ринкових відносин. Такий аналіз дасть можливість виділити такий підхід до визначення бізнес-моделі підприємства, який найбільш повно буде відповідати вимогам до ідеального пояснення бізнес-моделі підприємства та її компонентів, табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Характерні риси поняття «бізнес-модель» в процесі еволюції

Період	Фокус дослідження	Характерні риси	Підхід
1970-ті	Внутрішні компоненти бізнес-моделі компанії	- орієнтація на внутрішні елементи діяльності бізнес-моделі компанії; - механізм отримання конкурентних переваг	Технологічний

Продовження табл.1.4

1980-ті	Пропозиція цінності	- орієнтація по потреби споживачів; - створення ціннісної пропозиції; - дослідження конкурентів; - концентрація на отриманні конкурентних переваг	Ціннісний
1990-ті	Бізнес-архітектура продуктів	- сервісне обслуговування та інформаційні потоків; - отримання вигоди; - взаємовідносини бізнес-гравців	Технологічний
2000-ні	Метод здійснення бізнесу та механізм створення прибутку	- механізм отримання прибутку; - стратегія отримання прибутку; - «відкрита бізнес-модель»; - перетворення ресурсів в економічну цінність; - виробничі ресурси	Технологічний
	Бізнес-модель взаємопов'язані елементи системи яка досягає поставлених цілей	- орієнтація як на внутрішнє так і на зовнішнє середовище діяльності підприємства; - системний підхід до підприємства; - управлінська концепція; - отримання конкурентної переваги; - сукупність стратегій; - зміст та структура управління	Організаційний
	Як компанія заробляє гроші	- створення споживчої цінності; - отримання прибутку; - чим займається бізнес	Доходний
	Створення цінності через підприємницькі здібності	- формування цінності для споживача; - створення та утримання конкурентної переваги	Ціннісний
	Конфігурація ресурсів та здібностей	- стратегічне управління ресурсами; - формування конкурентної переваги; - бізнес модель – ланка між ланцюгом створення цінності та економічним результатом	Ресурсний
2010 – по теперішній час	Пропозиція цінності	- логіка, дані та чинники пропозиції цінності; - життєздатна структура прибутків і витрат; - методи формування економічних, соціальних та інших цінностей	Ціннісний
	Місце розташування компанії у ланцюгу створення цінності	- шлях до створення цінності процесі генерування прибутку	Прибутковий

Конструктивний аналіз проведений у табл. 1.4 дав можливість визначити, що зі зміною ринкового середовища та глобалізацією економічного простору відбувалися зміни у поглядах науковців до концептуальних складових бізнес-моделі підприємства. Так, на початку досліджень окрема увага приділялася механізму отримання конкурентних переваг то у наступні періоди на перший

план почали виходити споживачі із своїми цінностями та бажанням їх отримати, тримання прибутку бізнесом, який реалізує певну модель ведення бізнесу в ринковому середовищі та унікальності самої організації [184].

Таким чином, на сьогодні превалюють підходи до ведення бізнесу які є по-перше клієнто-орієнтованими. Даний підхід фокусується на представленні ціннісної пропозиції споживачам, удосконаленні продукту, формування унікальності своєї пропозиції та впровадженні певних інноваційних рішень при проектуванні та виробництві продукції, з метою отримання прибутку. В цілому, функціонування даного підходу зосереджене на засадах ланцюга створення цінності з орієнтацією на пріоритети споживачів, що виступають двигуном розвитку моделі бізнесу підприємства.

У роботах [1; 90; 98; 233; 238; 344;] описано механізм створення цінності та формування пріоритетів споживачів, з обґрунтуванням того чому даний товар чи послуга повинні вироблятися. Бізнес-модель – має на меті створити «ціннісну пропозицію», яка привабить споживача на інших рівних умов. Ефективність даної моделі має прямо пропорційну залежність від того, наскільки ефективно представлена ціннісна пропозиція задовольняє потреби споживачів.

Другий підхід є технологічно-організаційним адже концентрація уваги зосереджена на складових елементах організації та внутрішніх взаємозв'язках та ресурсній складовій, технології ведення бізнесу як всередині організації так і за її межами, удосконаленні бізнес-процесів та, які відображають процес виробництва ціннісної пропозиції.

Відмітимо, що за даного підходу «бізнес-модель» розглядається в якості певного інструменту управління виробництвом, ресурсами та їх оптимізації у часі та просторі. Тобто, завдяки даному інструменту компанія може представити ринку найкращу ціннісну пропозицію, яка забезпечить підприємству конкуренту перевагу на обраних сегментах ринку. Так, на думку А. Хамела важливим є «... готовність до втілення інновацій» або «...інновації – є рушійною силою для розвитку підприємства» [311].

Ще є можна виділити ринковий підхід, що орієнтується на маркетинговій та збутовій діяльності, сегментації споживачів, завоюванні стійких конкурентних позицій на ринку, тобто все, що пов'язано зі стратегією підприємства по просуванню власного продукту на ринку. Влучно описують таку бізнес-модель А. Остервальдер та І. Піньє, які виділивши окремі компоненти бізнес-моделі компанії описали їх функціонально-рольовий зв'язок [322].

Звичайно на практиці не може бути двох однакових бізнес-моделей компанії, навіть за умови господарювання в одній галузі. Це пояснюється, в першу чергу, сформованим внутрішнім середовищем підприємства, яке характеризується особливістю набору ресурсів компанії, кваліфікації персоналу, внутрішнім технологіям виробництва споживчої цінності та готовності (можливості) протистояння та адаптації внутрішніх умов господарювання до зовнішніх впливів. Відсутність двох однакових підприємств зумовлює унікальність бізнес-моделі кожного з них.

Успішна бізнес-модель діяльності підприємства базується на розумінні потреб споживачів, через формування у них пріоритетів та виробництва споживчої цінності відповідної якості, яка досягається за рахунок конкурентоспроможних бізнес-процесів на базі обґрунтованих інтегрованих бізнес-рішень з використання ключових ресурсів підприємства. Елементи успішної бізнес-моделі підприємства розглянуто на рис. 1.6.

Як видно з рисунку, на першому місці будь-якої моделі бізнесу стоїть можливість отримання прибутку та утримання споживачів завдяки унікальній ціннісній пропозиції, а також налагодження внутрішніх бізнес-процесів таким чином, щоб виготовляти представлену споживачу цінність із мінімальними витратами, і налагодження зв'язків із зовнішнім середовищем щоб забезпечувати кругообіг ресурсів та виготовленої цінності найоптимальнішим чином.



Рис. 1.6. Елементи успішної бізнес-моделі підприємства

Проведене дослідження дає можливість сформулювати загальне визначення бізнес-моделі. Бізнес-модель – це важливий інструмент стратегії підприємства, який дає можливість на інноваційній основі створити цінність для кінцевого споживача у вигляді товарів та послуг, яка допомагає виокремити підприємство від його прямих конкурентів, та виявити причини які спонукають споживачів віддавати перевагу саме цьому підприємству.

Вивчення сутності поняття «бізнес-модель» підприємства в процесі еволюції теорій, підходів та поглядів дало можливість відмітити, що окремо таке поняття як «бізнес-модель авіаційного підприємства» в сучасній науці детально досліджено не було. Це в першу чергу можна пояснити тим, що саме поняття «бізнес-модель» є відносно новим, проте широким, яке можна накласти на діяльність будь-якого підприємства будь-якої галузі або сфери діяльності. Тому спробуємо представити його інтерпретацію саме для авіаційного підприємства. Проте, по-перше потрібно встановити, що таке авіаційне підприємство.

Таким чином, бізнес-модель авіапідприємства – це відображення реально існуючого або планованого в майбутньому ведення діяльності авіакомпанії в такій формі, яка може наочно демонструвати всі значні особливості авіакомпанії, пов'язані з його здібністю отримувати прибуток і бути конкурентоспроможною [164]. Досягнення конкурентоспроможності авіаційними компаніями в умовах ринкового середовища обумовлює необхідність адаптації їх моделі ведення бізнесу для використання її в якості ефективного інструменту реалізації її конкурентної стратегії. Спеціалізація бізнесу дасть можливість оптимізувати витрати авіаційних підприємств протягом усього ланцюга створення цінності, збільшивши частку ринкового сегменту [2].

З'ясовано, що протягом еволюції поняття змінювалося внутрішнє наповнення та збільшувалася кількість підходів до розуміння сутності «бізнес-моделі» підприємства. На початку – це була лише технологія виробництва продукції для споживача, згодом до технології добавилася ціннісна пропозиція, потім організація (внутрішнє упорядкування підприємства) та обов'язкове отримання прибутку.

Зі зміною ринку, уподобань споживачів, наявних ресурсів – змінювалися і погляди науковців на розуміння змісту «бізнес-моделі» підприємства. Проте, зауважимо, що більшість досліджень здійснювалася у загальному економічному руслі, адже авторами не робилося спроб ідентифікувати сутність бізнес-моделі за ринками або галузями діяльності підприємства або формами ведення бізнесу.

На основі аналізу складових бізнес-моделей у трактуванні різних авторів визначено три групи критеріїв їх групування: клієнто-орієнтований; організаційно-технологічний та ринковий. Дана систематизація дасть можливість чітко формувати методичні рекомендації щодо розробки бізнес-моделі підприємства будь-якої сфери діяльності, у тому числі застосувати її у авіаційну сферу.

Сучасне авіаційне підприємство, яке працює на відкритому ринку вільної конкуренції представляє сукупність інтересів багатьох зацікавлених сил:

клієнтів, постачальників, посередників, конкурентів тощо. Стійкої конкурентної переваги можуть досягати ті авіаційні підприємства які реалізують успішно підібрані бізнес-моделі в конкретний момент часу і у конкретному місці. Успішність бізнес-моделі полягає у здатності надавати споживачам максимальну цінність, дотримуючись економічної обґрунтованості цінових пропозицій. Саме способи створення цінності для клієнтів та підвищення ринкової вартості самого підприємства визначають бізнес-модель сучасного авіаційного підприємства.

Ефективність діяльності авіапідприємства на ринку забезпечується наявністю дієвої системи створення ціннісної пропозиції, яка найкраще відповідає пріоритетам споживачів. На сьогоднішній день, мало просто мати ресурси та необмежений доступ до них, потрібно навчитися використовувати їх у найефективнішій комбінації, формуючи власну ключову компетенцію [167]. Дана компетенція дасть можливість авіаційному підприємству сформулювати фактори конкурентного успіху та створить йому стійкі конкурентні переваги у виробництві продукту з високим рівнем доданої споживчої цінності. За таких умов, актуальним є питання виявлення, проведення аналізу використання та можливого вдосконалення тих бізнес-моделей, які зорієнтовані на посилення ціннісної пропозиції для споживача, забезпечуючи отримання комерційного доходу авіаційними підприємствами.

З метою виявлення найефективнішої та оптимальної бізнес-моделі, яку можливо імплементувати у господарську діяльність авіапідприємств потрібно провести критичний аналіз існуючих наукових підходів до їх класифікації.

Класифікація – (лат. classis – клас та facio – роблю) – система розподілення об'єктів по групах відповідно до наперед визначених ознак. Латинський корінь визначає найістотніше та найсуттєвіше значення цього поняття: поділ предметів певної сукупності за спільними ознаками з утворенням системи класів цієї сукупності. Таким чином, під класифікацією слід розуміти систему підпорядкованих деякій ознаці понять (класів) у певній галузі знань або діяльності людини, використовувану як засіб для встановлення взаємозв'язків

між цими поняттями (класами). В деяких випадках, вживають термін категоризація у значенні розподілення об'єктів на категорії [31].

Класифікація бізнес-моделей діяльності підприємства здійснювалася широким колом авторів. В їх основу покладені зовсім різні класифікаційні ознаки, починаючи від каналів поширення і системи виробництва, закінчуючи галузевими концептуальними особливостями. Не дивлячись на це, більшість представлених підходів до класифікації бізнес-моделей підприємства є універсальними, тобто без прив'язки до підприємств конкретної галузі або напряму діяльності. Саме тому, своє дослідження ми розпочнемо з аналізу найбільш відомих загальних підходів до класифікації бізнес-моделей підприємств, а потім розглянемо варіанти класифікації бізнес-моделей підприємств вже суто авіаперевізників.

Одним із найбільш загальновідомих підходів до класифікації бізнес-моделей підприємства є підхід запропонований Г. Чесборо, який здійснив класифікацію бізнес-моделей за двома параметрами: масштаб інвестицій, вкладений в дану модель та ступінь відкритості бізнес-моделі. Тож, класифікація бізнес-моделі за Г. Чесбро дає можливість отримати шість типів моделей ведення бізнесу [293]: від базових, які забезпечують невелику перевагу господарюючому суб'єкту, до дуже складних, що дозволяють досягти значної переваги над іншими учасниками ринку (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Класифікація бізнес-моделей за Г. Чесборо [293]

Тип бізнес-моделі	Бізнес-модель	Інноваційний процес	Управління інтелектуальною власністю
Тип 1	Недиференційована	Немає	Немає інформації
Тип 2	Диференційована	Від випадку до випадку	Реактивного типу
Тип 3	Сегментована	В плановому порядку	Захисного типу
Тип 4	Зовні орієнтована	Із зовнішньою підтримкою	Як додатковий актив
Тип 5	Інтегрована	В рамках бізнес-моделі	Як фінансовий актив
Тип 6	Адаптивна	Виявляє нові бізнес-моделі	Як стратегічний актив

Дана класифікація показує види бізнес-моделей в залежності від моделі інноваційного процесу та похідних від нього відносин компанії з зовнішнім

середовищем. Її застосування особливо актуально, коли відбувається концептуальне порівняння компаній на предмет зрілості і прогресивності інноваційної моделі компанії.

Д. Хойскель як і Г. Чесборо приділяє окреме місце інноваціям, які використовуються бізнес-моделями підприємства в ланцюгу створення цінності. Ним виділено такі критерії класифікації бізнес-моделі підприємства, як: структура ланцюга створення цінності; ринкова влада інноваторів в порівнянні з власниками комплементарних активів та потенціал генерування доходу підприємством [259].

Продовжив дослідження Д. Хойскеля, Л. Швайцер, який доопрацював та узагальнив попередню класифікацію, і запропонував у класифікації бізнес-моделі поєднати такі основні частини, як: структуру ланцюжка створення цінності, яка визначає місце підприємства в галузі; джерело конкурентної переваги підприємства, а саме досягнута вона за рахунок інноваційної діяльності підприємства або доступом (володінням) до комплементарних активів; схема генерування доходів включаючи визначення клієнтів та способів взаємодії з ними [281], табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Класифікація бізнес-моделей за Швайцером Л. [281]

Тип моделі	Особливості застосування
Без застосування ринкових інновацій	
Модель «інтегратора»	Використовується підприємствами, що мають доступ до усіх комплементарних активів необхідних для випуску товарів та охоплює весь ланцюг створення цінності, що забезпечує їм високий потенціал генерування доходу за рахунок цінової переваги та диференціації продукції
Модель «дирижера»	Використовується підприємствами, що концентрують зусилля на одному або декількох ключових ділянках ланцюга створення цінності, у той же час залучаючи виконавців на виконання процесів, що залишаються на умовах аутсорсингу. Дані підприємства мають відносно високий потенціал генерування доходу
Із застосуванням ринкових інновацій	

Продовження табл. 1.6.

Модель «гравця, що діє на відповідному рівні»	Використовується підприємствами, що спеціалізуються на обмеженій ділянці ланцюга створення цінності, намагаючись максимально використати економію від масштабу та унікальні «ноу-хау», які дають їм можливість, як новаторам, більш високу ринкову вартість у порівнянні з власниками комплементарних активів. Вони фактично розширюють рівень, на якому працюють, в горизонтальному напрямку, охоплюючи декілька галузей. Дані підприємства характеризуються «відносно» невисоким потенціалом генерування доходу
Модель «маркетмейкера»	Використовується підприємствами, що створюють нову ланку у вже існуючому галузевому ланцюгу створення цінності. Такі підприємства також мають «відносно» невеликий потенціал генерування доходу, і як новатори володіють високим рівнем ринкової влади, створюючи тим самим попит на свої послуги

Під комплементарними активами у даній класифікації автори розуміють активи, що «...доповнюють один одного таким чином, що збільшення одного активу збільшує ефект від інвестицій в інший» [281].

В роботі Л. Швайцера проведено паралель між усіма моделями та представлено розвиток та взаємодію їх у динаміці. Підприємства намагаючись максимізувати створену додану вартість постійно переглядають власні бізнес-моделі. Адже виникає ряд ситуацій за яких для впровадження тієї чи іншої інновації підприємству необхідний певний ресурс, або певний ресурс не може бути корисним без застосування тієї чи іншої технології [147].

Л. Швайцер відмічає, що галузева та міжгалузева конкуренція виступає поштовхом для розвитку внутрішніх компетенцій та конкурентних переваг внаслідок чого зазнають зміни самі бізнес-моделі [281]. Модель «диригента», на думку автора має найбільший потенціал у довгостроковій перспективі адже є перехідною та охоплює різні ланки ланцюга створення цінності на засадах власності бізнес-процесів або партнерства (аутсорсингу).

Д. Дебелак у своєму дослідженні «Бізнес-моделі: принципи створення процвітаючої організації» виділяє класичні та інноваційні бізнес-моделі. Підприємства із класичною моделлю бізнесу складають основу бізнес-середовища. Дані моделі часто копіюються «...компаніями зі східними концепціями бізнесу та технологічними можливостями» [297]. Інноваційні моделі бізнесу базуються на унікальних технологіях, які раніше не

використовувалися, тому важко копіюються конкурентами і можуть приносити дохід у довгостроковій перспективі.

На рис. 1.7 наочно представлено вище описані види моделей бізнесу.

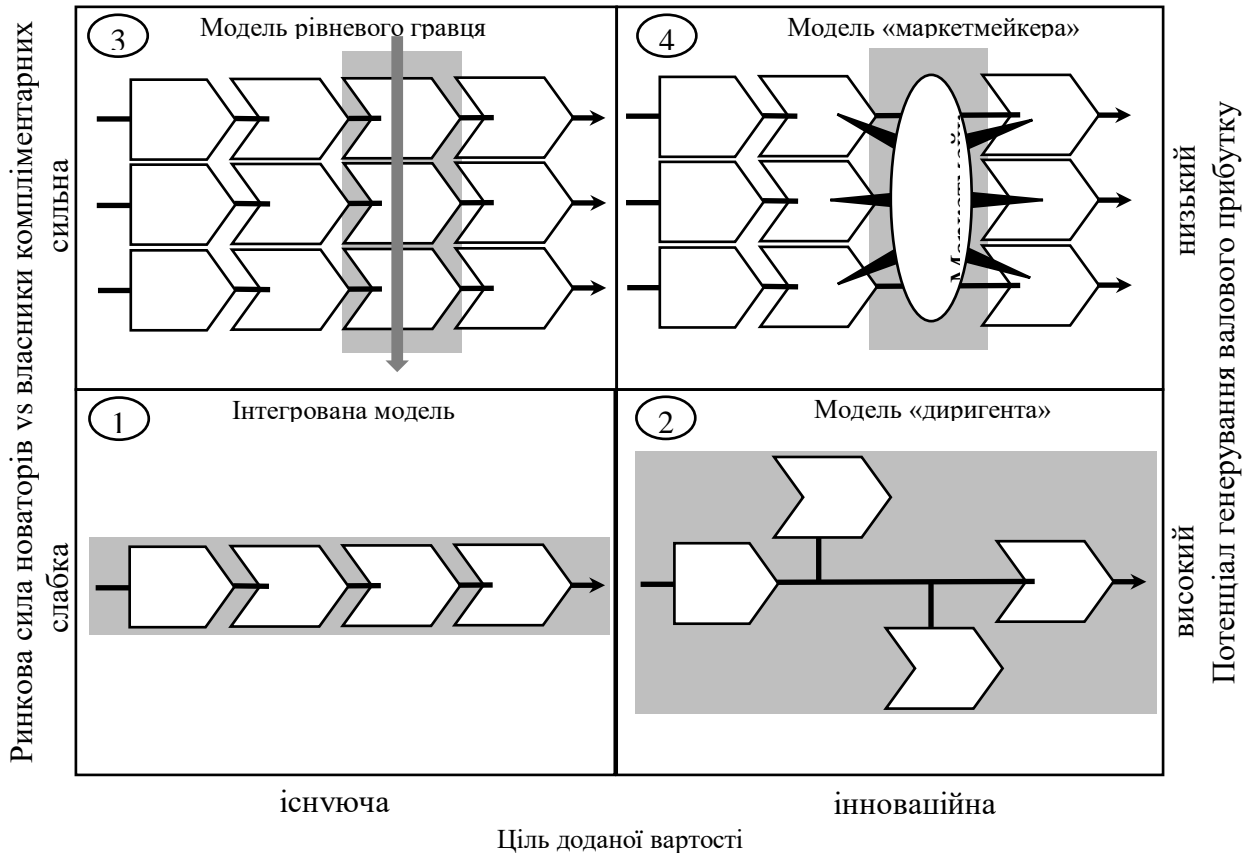


Рис. 1.7. Типологія моделей бізнесу за Д. Хойскелем [281]

На основі конкурентних вимірювань нової бізнес-моделі К. Маркідеса [97] можна представити наступні класифікаційні ознаки і види бізнес-моделей компанії (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Класифікація бізнес-моделей за К. Маркідесом [97]

Класифікаційна ознака	Види бізнес-моделей
1	2
За фундаментальним уявленням про бізнес	Створення нового ринку
	Створення нового сегмента
	Створення нових потреб
З відбору клієнтів	Залучення клієнтів вже існуючого ринку
	Формування нового ринку та створення власних клієнтів

Продовження табл. 1.7.

За стратегією диференціації	Така ж пропозиція, як і на традиційному ринку, але інші види сервісів
	Нова пропозиція, старі види сервісу
	Нова пропозиція, новий сервіс
За системою виробництва	Класичні технології виробництва, але нові технології Обслуговування
	Нові технології виробництва і старі технології Обслуговування
	Нові технології виробництва і нові технології Обслуговування
За оргструктурою	При наявності оргструктури компанії
	При наявності оргструктури компанії та фрилансерів
	Mesh-модель і її користувачі на основі ІТ платформи
За каналами поширення	Традиційні
	Віртуальні
	Комбіновані

Узагальнюючи погляд К. Маркідеса до моделей ведення бізнесу слід відмітити його думку яка полягає у тому, що майже усі бізнес-моделі «...впроваджуються новачками в галузі, а не давно працюючими на ринку компаніями» [97]. Автор зауважує, що підприємствам, які довгий час працюють на ринку важко реагувати на інноваційні дії конкурентів та швидко і ефективно трансформувати власні бізнес-моделі під інноваційні вимоги нового середовища. Такі підприємства, як правило попадають у пастку, при якій, з одного боку, потрібно копіювати вже існуючі інновації, нехтуючи комплексним підходом, а з іншого – управляти двома бізнес-моделями, які як правило суперечать одна одній.

Таким чином, імплементація інноваційних технологій у сфері бізнес-моделі підприємства, з одного боку, забезпечує йому певну унікальність, а з іншого – створює ряд труднощів, серед яких основними є такі: величина компанії та строк знаходження її на ринку.

Сучасним, на сьогоднішній день, є погляд на класифікацію бізнес-моделей Є.С. Горевої, яка запропонувала підхід, який поєднує спрямованість ланцюга створення цінності та сегмент клієнтів компанії. Найпершими були моделі B2C (business to consumer), сутність якої полягала у спрямованості бізнесу на взаємодію із кінцевим споживачем товарів або послуг бізнесу та модель B2B

(business to business), сутність якої полягала у спрямованості бізнесу працювати для бізнесу, який в даному випадку є кінцевим споживачем.

Пізніше почали з'являтися модифікації даних моделей, які працюють в сегменті B2G (business to government), що обслуговують потреби держави. Окремо автор виділяє модель ведення бізнесу G2B (government to business), яка передбачає формування державних послуг, що спрямовуються на обслуговування бізнесу та організовує взаємодію навколо цих послуг.

Розвиток Інтернет технологій започаткував новий напрям бізнесу, який безпосередньо пов'язаний із Інтернет-комерцією та сформував новий пласт моделей бізнесу, що засновані на взаємодії - C2C (consumer to consumer или peer to peer), в рамках якої на базі сервісного додатку в Інтернеті споживачі продають один одному товари або послуги. Пізніше з'явилися різноманітні різновиди таких бізнес-моделей, наприклад B2C2C, C2B2C, що об'єднують на різноманітних етапах ланцюга створення цінності споживачів один з одним, бізнес із споживачами, та створюються різноманітні комбінації базових гравців в цьому ланцюгу [306].

М. Раппа як Є.С. Горевая приділив значну увагу розгляду бізнес-моделі в контексті Інтернет простору, адже впевнений, що Інтернет змінює традиційні бізнес-моделі та уявлення про них. Інтернет-торгівля породжує нові види бізнес-моделей, які ним систематизовано та представлено нами у табл. 1.8.

Автор приводить приклад моделі Інтернет-аукціонів, які із розвитком Інтернет-торгівлі набули широкого застосування. Мережа популяризувала модель аукціону та розширила її застосовність до широкого спектру товарів та послуг. Класифікація бізнес-моделей за М. Раппа носить галузевий характер і розглядає варіанти форматів бізнесу в Інтернет-середовищі. Він виділяє 9 видів бізнес-моделей, які, як зазначає сам автор не є остаточними, адже в майбутньому можна очікувати нових цікавих варіацій.

Таблиця 1.8

Класифікація бізнес-моделей за М. Раппа [336]

Вид бізнес-моделі	Характеристика
1	2
Брокерська	Модель маркет-мейкерів, які створюють платформи для зустрічі продавця і покупця. Використовується на ринках B2B, B2C, C2C. Включає великий спектр підприємств від починаючих та повноцінних торгових бірж до вузькоспеціалізованих посередників у вигляді платіжних агентів або аукціонів з одним учасником (наприклад, priceline.com)
Рекламна	Заснована на веб-рекламі, розширює можливості таргетованої реклами. Включає всі види Інтернет реклами, реєстрацію і багатосторонню взаємодію з користувачем (наприклад, Yahoo!, Google).
Інформаційні посередники	В основу бізнес-моделі закладається надання послуг зі збирання, обробки та аналізу великих масивів даних про поведінку споживачів. Інформація про споживачів і їхні звички споживання ретельно аналізується і використовується для цільових маркетингових кампаній (наприклад, Nielsen, Edmunds).
Комерційна торгівля	Полягає у продажах товарів на основі заздалегідь встановлених цін або на аукціонах інтернет-користувачам по всьому світу (наприклад, Amazon.com).
Виробник або «пряма поставка»	Спрямована на мінімізацію посередницьких каналів і поставку товарів безпосередньо від виробника до споживача. В її основу закладено мінімізація логістичних витрат, максимальна увага приділяється пріоритетам споживачів і поліпшенню якості обслуговування клієнтів (наприклад, DellComputer).
Партнерська	Передбачає направлення цільового трафіку на сайт партнера. Передбачає використання інструментів динамічного ретаргетінгу і дозволяє отримувати клієнтів, які знаходяться у вільному Інтернет серфінгу (наприклад, Barnes&Noble, Amazon.com).
Модель співтовариства	Ґрунтується на цінності спільно створеного продукту і лояльності користувачів. В рамках даної моделі розвивається відкрите програмне забезпечення, відкриті платформи для спільної генерації контенту, інформаційні сервіси, що формують сітку мовлення на основі контенту користувачів, а також соцмережі (наприклад, RedHat, Wikipedia, Facebook, Flickr ін.)
Підписка	В основі покладено передплату, яку здійснюють користувачі за щоденне, щотижневе і щомісячне користування сервісом. Передбачає надання частини контенту в безкоштовне користування, в той час як інша, більш цінна частина контенту доступна на умовах передплати (наприклад, Listen.com, Netflix).
Плата за використання	Базується на оплаті за вимірні показники користування цінністю, тобто розмір виплат залежить від тривалості практичного користування сервісом (наприклад, Slashdot).

У даній класифікації чітко простежується орієнтація на мережеві можливості комунікацій з усім світом і всіма користувачами, підключеними до

мережі Інтернет. Її основою є фокус на потоках доходів і створенні цінності для партнерів і клієнтів. Крім того, підприємство може поєднувати кілька різних моделей як частину загальної стратегії Інтернет-бізнесу. Саме тому, останнім часом бізнес-моделі набувають більшого значення як форма інтелектуальної власності, яка може бути захищена патентом [336].

Л.В. Фролова вважає, що вибір виду бізнес-моделі підприємства обумовлений стадією життєвого циклу підприємства, а також метою його діяльності. Якщо підприємство знаходиться на стадії зародження та акцентує свою діяльність на ефективне використання ресурсів, то формує ресурсну бізнес-модель. Отже, виходячи з мети діяльності підприємства Л.В Фролова пропонує класифікувати бізнес-моделі підприємства за наступними ознаками: в залежності від спрямованості розвитку бізнесу та за його функціональною приналежністю, табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Класифікація бізнес-моделей за Л.В. Фроловою [254]

Підхід	Сутність
1	2
В залежності від спрямованості розвитку бізнесу	
Від виробника	Традиційна модель, яка передбачає виробництво продукту та пошук шляхів її реалізації.
Від клієнта	Передбачає здійснення виробництва такого продукту на вимогу споживача, тобто у відповідності з його бажаннями
За функціональною ознакою	
Модель цілепокладання	Відповідає на питання навіщо підприємство займається тим або іншим видом діяльності, чому сподівається досягти конкурентоспроможності та через які стратегічні цілі це можна реалізувати
Організаційно-функціональна	Дає відповідь на питання хто що робить на підприємці, хто за що відповідає
Інформаційна	Описуються регламенти діяльності підприємства та його взаємодії із зовнішнім середовищем
Ресурсна	Обґрунтовує потребу підприємства в ресурсах для реалізації діючої бізнес-моделі
Бюджетна	Показує шляхи фінансування діяльності підприємства
Процесна	Регламентує виконання основних бізнес-процесів підприємства із зазначенням виконавців та строків виконання
Матрична	Дає можливість узгодити витрачені ресурси із отриманими результатами (оптимізувати бізнес-процесів)
Компетентнісна	Описує яким чином використовуються компетенції в результаті формування можливостей та здатностей підприємства для підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства

З точки зору Л.В. Фролової найбільш ефективною моделлю є модель «від клієнта» адже підприємство виробляє товари та послуги які затребувані споживачем та ринком. Зменшується ряд видатків пов'язаних із виробництвом, перевиробництвом та зберіганням, завдяки чому відбувається покращення руху фінансових ресурсів. Дана модель бізнесу може бути ефективно реалізована лише за умов можливості виробництва швидко реагувати на зміну потреб споживачів, що поєднано із появою нових тенденцій в індустрії та нових технологій.

На відміну від моделі «від клієнта» бізнес-модель «від виробника» пов'язана із необхідністю здійснення витрат на складування, рекламування та нав'язування споживачу продукції, яку він або ще не знає або не планує купувати у даний момент.

Ряд учених, на чолі із Т. Мелоном [281] пропонують класифікувати бізнес-моделі за двома наступними ознаками: за активами, які залучені до бізнесу та за тим, яким чином будуть отримуватися права на ці активи (володіння активом, користування активом чи передача активу). Така класифікація дає можливість виділити чотири базових моделі за типом прав на активи та за тим, яким чином дані права будуть реалізовані: Творець (Creator), Дистриб'ютор (Distributor), Власник (Landlord) та Брокер (Broker). У продовження дослідження авторами виділено чотири груп активів: фізичні, фінансові, нематеріальні та людські. Така колаборація активів та прав на їх реалізацію дала можливість отримати наступний архетип бізнес-моделей підприємства, табл. 1.10.

Таблиця 1.10

Види бізнес-моделей за Т. Мелоном [281]

Активи для продажу	Типи активів			
	фінансові	фізичні	нематеріальні	Людські
Творець (володіння активом із правом на його істотне перетворення)	Підприємець	Виробник	Винахідник	Творець людських ресурсів

Продовження табл. 1.10

Дистриб'ютор (володіння активом із правом на його обмежене перетворення)	Фінансовий трейдер	Оптовий чи роздрібний продавець	Продавець інтелектуальної власності	Дистриб'ютор людських активів
Власник (право на використання активу)	Власник фінансових активів	Власник фізичних активів	Власник інтелектуальної власності	Підрядник
Брокер (посередник із передачі права на активи)	Брокер по фінансових активах	Брокер по фізичних активах	Брокер із інтелектуальної власності	Брокер по людських активах

В залежності від видів діяльності, Ф. Симановський виділяє наступні моделі бізнесу: виробнича, виробничо-збутова, девелоперська, конструкторська, посередницька, дилерська та франчайзингова [223].

А. Слівоцький та Д. Моррісон використали чотири взаємозалежних параметри в проектуванні моделі бізнесу підприємства в залежності від процесу утворення прибутку (вибір споживачів; отримання винагороди; диференціація продукції, стратегічний контроль; вибір масштабів діяльності) отримали двадцять дві бізнес-моделі: на основі запропонованих рішень споживачів; на основі піраміди продукції; на основі мультиплікативної системи; комутуючого типу; тимчасового типу; блокбастерного типу; багат шарового прибутку; виробничого типу; від загальної спеціалізації; на основі початкове створеної бази споживачів; від установлення фактичного стандарту; на основі бренду; на основі випуску спеціалізованої продукції; на основі місцевого лідерства; на основі транснаціональних масштабів; на основі утримання провідної позиції в ланцюгу створення цінності; на основі циклічності попиту та пропозиції; на основі післяпродажних послуг; на основі нових продуктів; на основі відносної частки ринку; на основі кривої накопичення досвіду; на основі структури бізнесу з низькими витратами [147].

Узагальнимо проведені дослідження щодо класифікаційних ознак та видів бізнес-моделей у табл. 1.11.

Таблиця 1.11

Систематизація підходів до класифікації та видів бізнес-моделей підприємства

Автор	Класифікаційні ознаки	Вид бізнес-моделі
1	2	3
Г. Чесборо	За обсягом інвестиційних ресурсів За ступенем відкритості бізнес-моделі	Недиференційована; диференційована; сегментована; зовні орієнтована; інтегрована; адаптивна
Д. Хойскель Л. Швайцер	За структурою ланцюга створення цінності; За ринковою владою інноваторів в порівнянні з власниками комплементарних активів; За потенціалом генерування доходу підприємством	Модель «інтегратора»; модель «дирижера»; модель «гравця, що діє на певному рівні»; модель «маркетмейкера».
Д. Дебелак	За ступенем присутності підприємства на ринку За ступенем впровадження новітніх унікальних технологій	Класичні бізнес-моделі Інноваційні бізнес-моделі
К. Маркідес	За фундаментальним уявленням про бізнес За відбором клієнтів За стратегією диференціації За системою виробництва За оргструктурою За каналами поширення	Створення нового ринку; створення нового сегмента; створення нових потреб; залучення клієнтів вже існуючого ринку; формування нового ринку та створення власних клієнтів; така ж пропозиція, як і на традиційному ринку, але інші види сервісів; нова пропозиція, старі види сервісу; нова пропозиція, новий сервіс; класичні технології виробництва, але нові технології обслуговування; нові технології виробництва і старі технології обслуговування; нові технології виробництва і нові технології обслуговування при наявності оргструктури компанії; при наявності оргструктури компанії тафрілансерів; Mesh-модель і її користувачі на основі ІТ платформи; традиційні; віртуальні; комбіновані

Продовження табл.1.11

Є. Горева	В залежності від спрямованості ланцюга створення цінності та сегменту клієнтів компанії	B2C; B2B; B2G; G2B; C2C; B2C2C; C2B2C.
М. Раппа	Бізнес моделі Інтернет-простору	Інформаційні посередники; комерційна торгівля; виробник або «пряма поставка»; партнерська; модель співтовариства; підписка; плата за використання
Л. Фролова	В залежності від спрямованості розвитку бізнесу За функціональною ознакою	Від виробника; від клієнта; Модель цілепокладання; організаційно-функціональна; інформаційна; ресурсна; бюджетна; процесна; матрична; компетентнісна
Т. Мелон	За активами, які залучені до бізнесу За тим, яким чином будуть отримуватися права на ці активи	Творець (Creator); дистриб'ютор (Distributor), власник (Landlord) та брокер (Broker).
Ф. Симановський	За видами діяльності	Виробнича, виробничо-збутова, девелоперська, конструкторська, посередницька, дилерська та франчайзингова
А. Слівоцький та Д. Моррісон	Вибір споживачів; Отримання винагороди; Диференціація продукції, стратегічний контроль; Вибір масштабів діяльності	На основі запропонованих рішень споживачів; на основі піраміди продукції; на основі мультиплікативної системи; комутуючого типу; тимчасового типу; блокбастерного типу; багат шарового прибутку; виробничого типу; від загальної спеціалізації; на основі початково створеної бази споживачів; від установлення фактичного стандарту; на основі бренду; на основі випуску спеціалізованої продукції; на основі місцевого лідерства; на основі транснаціональних масштабів; на основі утримання провідної позиції в ланцюгу створення цінності; на основі циклічності попиту та пропозиції; на основі післяпродажних послуг; на основі нових продуктів; на основі відносної частки ринку; на основі кривої накопичення досвіду; на основі структури бізнесу з низькими витратами

Підсумовуючи проведені дослідження можна відмітити, що велика розмаїть підходів до класифікації зумовила виникнення великої кількості видів моделей ведення бізнесу підприємствами. Проте, слід відмітити, що основоположними майже у кожній класифікаційній ознаці до бізнес-моделі є наявність інновацій, відношення до ресурсів, спрямованість ланцюга створення цінності та можливість генерування прибутку. Ватро відмітити, що всі інші намагання здійснити універсальну класифікацію моделей ведення бізнесу у тій чи іншій мірі (явно або наочно) спираються хоча б на одну з перелічених ознак. Отже, класичними класифікаційними ознаками бізнес-моделей підприємства автор вважає:

- наявність інновацій, доступ до інновацій, можливість їх впровадження;
- відношення до ресурсів (володіння, користування, розпорядження);
- спрямованість ланцюга створення ціннісної пропозиції на виробництво продукції, яка найкраще відповідає пріоритетам споживачів.;
- можливість моделі генерувати прибуток у достатній кількості (яка забезпечить можливість впровадження наступних інновацій).

Вивчення моделей ведення бізнесу авіаційними підприємствами вимагає розуміння сутності організації самих авіаперевезень, адже це не наявна авіаційна техніка, а й методи та способи здійснення перевезень, персонал, логістика та ін. Потрібно розуміти, що на рівень взаємодії авіаційних підприємств великий вплив спричиняють договори про спільну експлуатацію ліній та договори про створення альянсів. Такими конкурентами, як Lufthansa, Air France, British Airways [37] створено єдиний портал для проведення закупівель запасних частин, агрегатів, витратних матеріалів авіаційної техніки і товарів, які супроводжують авіаційний бізнес, що дає можливість економити на масштабах закупівель за рахунок зниження ціни.

Окреслимо чіткий контур чинників, які будуть закладено в основу типізації бізнес-моделі авіакомпаній. Так, наразі А.В. Андрєєвим [2] запропоновано

використовувати наступні показники, що характеризують бізнес-модель авіакомпанії – це їх маршрутна мережа, а саме її ширина та глибина:

- ширина маршрутної мережі характеризує кількість напрямків, за якими виконуються перевезення;

- глибина маршрутної мережі - частота виконання рейсів в рамках чинного розкладу.

Таким чином, на сьогоднішній день з урахуванням вище зазначених чинників найбільш актуальною є наступна типізація бізнес-моделей сучасних авіакомпаній.

1. Мережева модель ведення бізнесу авіакомпанії, яка характеризується наступними параметрами:

- пасажирські та вантажні перевезення виконуються за розкладом і на регулярній основі;

- мережа маршрутів має велику глибину, ширину і, як правило, з ХАБбом в аеропорту базування;

- розклад польотів враховує високий коефіцієнт стиковки;

- ведення власної цінової політики на цільових ринках;

- високі стандарти надання якісних послуг на цільових ринках;

- структура дистрибуції налагоджена через глобальні системи (GDS);

- використання агентської мережі продажу продукції на ринку;

- високий рівень сервісу і комфорту, як при наземному обслуговуванні, так і в польоті;

- чітко розроблена та вибудована модель взаємодії зі споживачами (програми для пасажирів, що мають велику кількість перельотів тощо);

- володіють та розпоряджаються великим, складним і змішаним парком повітряних суден, технічне обслуговування яких проводиться, як правило, власними силами.

Мережеві авіакомпанії виграють на ринку за рахунок створення великих міжнародних альянсів, які дають їм можливість бути присутніми на цільових ринках, забезпечуючи зростання кількості рейсів, розширення мережі

маршрутів та продажів. Прикладами мережевих авіакомпаній є крупніші авіакомпанії США, Japan Airlines, Lufthansa, Austrain Airlines, Turkish Arilines, LOT, AirFrance/KLM, British Airways, Qatar та ін.

На сьогоднішній день альянси у авіаційному просторі виступають вже не просто формою інтеграції бізнесу, а й важливою умовою існування на ринку в умовах глобалізації економіки і окремою бізнес-моделлю діяльності авіаційних підприємств. Термін «альянс» у авіаційному бізнесі використовують для опису кооперації між авіакомпаніями, які об'єдналися з метою інтегрування своїх «Hub-and-Spoke», рис. 1.8.

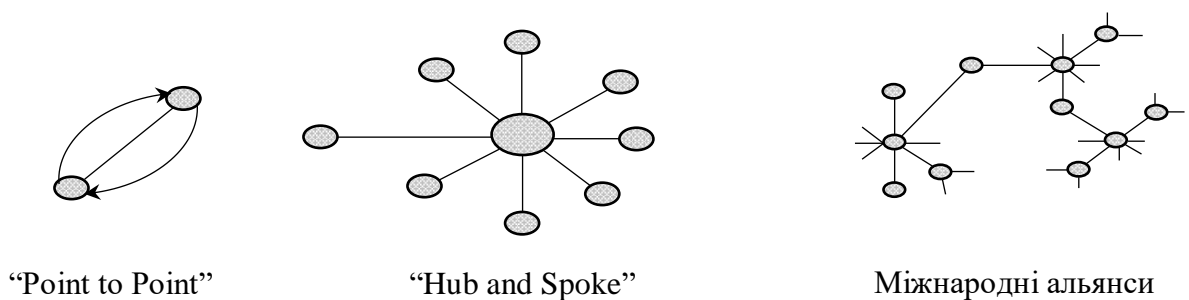


Рис. 1.8. Моделі маршрутів

Алгоритм роботи альянсів передбачає наступну схему. Пасажирів, що прибули з різних напрямків за внутрішніми маршрутами «спицями» збирають в центральному транспортному авіа вузлі. Далі їх розподіляють за внутрішніми та міжнародними «спицями», що поєднують цей авіавузел із іншими подібними авіа вузлами. Із цих авіа вузлів пасажирів нарешті розвозять за внутрішніми маршрутами. Зазвичай розподілом спрямування пасажирів з кінцевих вузлів за внутрішніми маршрутами займаються авіакомпанії, які керують даними авіа вузлами.

Отже, відбувається ситуація за якої, як правило, один із кінцевих авіа вузлів як правило керується тією ж самою компанією, що і перший вузол. Так утворюється і працює власна мережа «Hub-and-Spoke». У США крупні авіакомпанії управляють декількома центральними авіа вузлами, пов'язуючи їх у національні системи «Hub-and-Spoke».

Бізнес-модель альянсів формувалася відповідним чином:

- спочатку акцент ставився на отриманні доходу за рахунок залучення додаткових пасажирів шляхом розширення маршрутів та спільного маркетингу;
- потім акцент поступово змістився в бік мінімізації витрат за рахунок ще більш тісного співробітництва;
- і вже, в результаті такого співробітництва, відбулося зміщення активів підприємств-членів альянсу, що забезпечило їх сумісне використання, розвиток продукції та створення спільних компаній для регулювання різних аспектів діяльності альянсу.

Наразі альянсами регулюється близько 70% ринку авіаційних перевезень. Найбільшими світовими авіаційним альянсами є: Star, Oneworld та Sky Team. Вони мають широкий доступ до мережі маршрутів інших альянсів, що дає їм можливість координувати власні маршрути, розклад, тарифи, знижки, програми лояльності клієнтів, а також деякі наземні операції.

2. Регулярні міжнародні авіакомпанії, які здійснюють господарювання у визначеній ніші та визначаються наступними особливостями:

- використанням чітко виражених особливостей власної торгової марки та всебічним впровадженням різні види інновацій;
- наявністю чітко окреслених географічних (продуктових) меж;
- фокусуванням на специфічних магістральних ринках авіаційних перевезень та на специфічному обслуговуванні;
- зацікавленістю у суттєвому розширенні маршрутів;
- продажем перевезень через конфіденціальні канали;
- відсутністю бажання приєднання до великих альянсів та ведення співпраці на незалежній основі.

Як правило, такі компанії мають високу лояльність у органів влади та преференції. До таких авіакомпаній відносять United Emirates, Virgin Atlantic [2].

3. Бізнес-модель регіональних перевезень характеризуються наступними положеннями:

- дані компанії досить часто виступають доповненням мережевих авіакомпаній, або належать їм;
- маршрути та розклад таких авіакомпаній розроблені з метою забезпечення максимально можливої кількості стиковок;
- частиною їх стратегії є розвиток партнерських відносин з мережевими компаніями за рахунок налагодження перевезень між ХАБами, яка дає їм можливість отримувати винагороду за кожного пасажира;
- використання можливостей мережевих перевізників (систему бронювання, канали продажів, систему управління доходами).

Наразі відмітимо посилення впливу мережевих авіакомпаній на регіональних авіаперевізників.

Негативним фактором розвитку регіональних авіакомпаній є їхня вузько регіональна спрямованість та відсутність міжнародних перевезень. Адже, для виконання міжнародних рейсів потрібні великі повітряні судна, а для внутрішніх перевезень вистачає невеликих літаків. Досить часто попит на білети регіональних авіаперевізників не великий і залежить від рівня соціального розвитку регіону в якому функціонує компанія. Також, регіональним авіакомпаніям дорого утримувати льотний персонал.

На розвиток регіональних авіакомпаній активно впливає політика держави щодо підтримки або окремої компанії, або окремого регіону, яка може виділяти ряд субсидій на фінансування авіаквитків або на покупку у лізинг нових суден [2; 37]. До регіональних відносять: ScyWest Airlines, American Eagle.

В якості різновиду регіональної компанії [2] виділяє фідерні авіакомпанії. Їхня бізнес-модель побудована на підвозі пасажирів до рейсів більш крупного перевізника та отриманні від них пасажирів для доставки у пункт призначення, прикладом виступає AirBaitic.

4. Бізнес-модель авіакомпаній, що здійснюють чартерні перевезення відрізняється фокусуванням на мінімізації витрат та максимізації прибутку від виконаних рейсів.

Під чартерними перевезеннями розуміємо [37] здійснення фрахту повітряного судна разом з екіпажем для виконання одиничного рейсу або програми рейсів без чітко встановленого жорсткого розкладу.

Ефективність даної моделі бізнесу забезпечується:

- використання найбільш містких варіантів компонування літаків;
- максимально високим коефіцієнтом комерційного завантаження;
- оптовим продажем місць у літаках;
- готовністю до виконання різноманітних перевезень і об'єднанням з іншими видами бізнесу (наприклад, туристичним);
- продажем товарів на борту літака, що забезпечує додатковий притік доходу.

Реалізація чартерної моделі ведення бізнесу передбачає можливість економії на внутрішній структурі. У таких компаній відсутня потреба в утриманні комерційного відділу та відділу управління мережею маршрутів, навіть відділу прямих продажів іноді не потрібно (за умови співпраці з потужним туроператором). Особливістю чартерних авіакомпаній, як зазначає А.В. Андреев, є те що вони не конкурують з фідерними авіакомпаніями, навіть якщо базуються у одному й тому ж аеропорті. Розвиток чартерної моделі ведення бізнесу вбачається у здійсненні оренди більш нових та сучасних повітряних судів та здійсненні на них більш триваліших прямих перельотів. Прикладом чартерних авіаперевізників є Thomson Airways, MyTravel Airways, Condor Flugdienst.

5. Однією з найперспективніших сучасних бізнес-моделей є модель низьковитратних авіакомпаній (low-cost). Ефективність даної моделі полягає у:

- генеруванні більш високого рівня доходів на одного працівника, відносно інших моделей авіаційного бізнесу;
- здійсненні більшої кількості перельотів на одне повітряне судно;
- отриманні менших витрат на одне пасажиромісце.

Така ефективність досягається за рахунок:

- діяльності на ринку, який характеризується великими обсягами;

- мережа маршрутів формується з урахуванням високої частоти та невеликої ширини;
- виконання регулярних рейсів із пункту в пункт;
- використання сучасного та уніфікованого авіапарку (нові повітряні судна споживають менше палива і рідше ламаються);
- зведення до мінімуму, а іноді і виключення витрат на необов'язкові елементи сервісу (більшість пасажирів можуть обійтися без бізнес-залів в аеропортах, миль за часті польоти і т.п.);
- використання невеликої кількості персоналу, в порівнянні з іншими моделями;
- продажу авіаквитків через Інтернет, що забезпечує зниження витрат (витрати традиційної авіакомпанії на комісійну винагороду або утримання міських авіакас складають близько 10% вартості квитка) і т.д.;
- розподілу ризику з операторами аеропортів;
- формування додаткового джерела доходу за рахунок продажу їжі на борту повітряних суден;
- перевезення пасажирів без багажу, а ручна поклажа має бути суворо обмежена за розмірами та масою.

Такі авіакомпанії не літають за складними маршрутами та не забезпечують стикувань з мережевими авіакомпаніями, які здійснюють наскрізну реєстрацію та обробку багажу. Але, як показує світова практика, це – одна з найбільш ефективних на сьогоднішній день моделей авіабізнесу, що має високий потенціал подальшого розвитку. Прикладами низьковитратних авіакомпаній є Ryanair, Air Berlin, JetBlue Airways, AirTran Airways.

6. Вантажні авіап перевезення – модель, що передбачає здійснення вантажних перевезень з одного аеропорту в інший шляхом оптового продажу перевезень через вантажних агентів, які також допомагають у просуванні продукту на ринку. Як правило, такі оператори є філіалами або дочірніми компаніями авіакомпаній, що здійснюють мережеві пасажирські перевезення. Ефективність моделі забезпечується параметрами мережі маршрутів (шириною

та частотою), яка в свою чергу зрівноважена ціновою політикою та рівнем сервісної пропозиції.

Типовими представниками вантажних перевізників є авіакомпанії, які можна умовно поділити на:

- традиційні авіакомпанії, які спеціалізуються на пасажирських перевезеннях та перевозять вантажі у вантажних і/або багажних відсіках пасажирських повітряних суден (British Midland, CSA);

- комбіновані авіакомпанії, які спеціалізуються на пасажирських перевезеннях та мають у своєму складі відокремлені підрозділи, що спеціалізовані на вантажних перевезеннях (British Airways, Air France, Lufthansa);

- авіакомпанії, які здійснюють тільки вантажні перевезення або на регулярній або на чартерній умовах (Cargolux);

- спеціальні експрес-перевізники, це великі перевізники які мають велику мережу маршрутів, працюють використовуючи структури ХАБів, проте в більшості випадків, робота таких компаній відбувається в нічний час. Бізнес-модель такої категорії створено компанією Federal Express, яка пізніше була удосконалена глобальними консорціумами UPS, TNT та DHL.

На основі глибинного дослідження вантажних перевізників Є. Юденко, всередині комбінованих авіакомпаній пропонує виділяти такі чотири бізнес-моделі:

- модель дочірньої компанії, яка представляє відокремлену організацію в межах того ж бренду, і може знаходитися є у повній або частковій власності материнської авіакомпанії (Lufthansa Cargo AG, Singapore Airlines Cargo);

- модель структурного підрозділу, яка передбачає виокремлення в авіакомпанії окремого департаменту який займається суто вантажними перевезеннями (KLM Cargo, British Airways World Cargo);

- модель перевізника в багажних відсіках – не передбачає виділення окремого структурного підрозділу, а переміщення багажу здійснюється у

багажних відсіках пасажирського літака. Багажні перевезення у даній моделі не являються ключовим комерційним продуктом авіакомпанії;

- модель аутсорсингу, повна передача на аутсорсинг процесів здійснення вантажоперевезень спеціалізованим компаніям, які займаються управлінням вантажними перевезеннями. Так, у 2003 р. Lufthansa Cargo створила відокремлений підрозділ «Cargo Counts» з метою управління бізнесом деяких європейських перевізників. Це було зроблено з метою недопущення втрати власної ніші пасажирських перевезень, на якій відбувалася жорстка конкуренція з боку бюджетних авіаліній. Так, Aer Lingus віддало у аутсорсинг вантажні перевезення з метою фокусування лише на пасажирських перевезеннях [283].

Також Є. Юденко виділив наступні бізнес-моделі суто вантажних перевізників:

- перевізник усіх видів вантажів на вантажних повітряних суднах (Full All Cargo Carrier);

- авіакомпанії, які спрямовані на виконання АСМІ-контрактів, щодо здійснення перевезень з іншими перевізниками та консолідаторами (експрес-перевізниками). Такі компанії віддають в оренду за договорами повного лізингу (wet-leasing) власні повітряні судна за умови встановлення мінімальної кількості льотних годин на місяць. Типовим представником АСМІ-операторів є AtlasAir (США).

- невеликі авіакомпанії, які працюють у ніші з чітко окресленими параметрами. Такі компанії спеціалізуються на перевезенні вантажів, що потребують спеціального обладнання і мають досвід здійснення перевезень негабаритних вантажів або доставки вантажів у погано розвинені місця із поганими злітним смугами тощо [338]. До таких компаній слід віднести Cargolux, PolarAirCargo, NipponCargoAirlines і AirHongKong.

Узагальнюючи дані про бізнес-моделі комбінованих та вантажних перевізників слід відмітити, що вони здебільшого здійснюють доставку вантажів за схемою «аеропорт-аеропорт». Компанії, що здійснюють суто вантажні перевезення, у порівнянні з комбінованими компаніями є більш

гнучкішими, адже мають широкий вибір конкуруючих аеропортів, через які здійснюється перевезення багажів.

Спеціальні експрес-перевізники займають нішу крупних вантажних операторів та забезпечують: легко доступний прийом вантажів та гарантовану доставку за призначенням, при високому рівні сервісу з доставкою вантажів в реальному масштабі часу.

Серед таких компаній можна виділити:

- гібридну модель інтегрованого перевізника (експрес-перевізники). Такі компанії використовують власні повітряні судна і здійснюють магістральні перевезення, у поєднанні із власним наземним транспортом [338; 37]. В своїй діяльності вони надають перевагу тим аеропортам, які здійснюють швидку обробку великого потоку вантажів, та де вони мають можливість використовувати власні активи (транспортні засоби та сервісне обладнання), і практично не взаємодіють з пасажирським терміналом.

- непрямі авіаперевізники. В Європі таку модель представляє швейцарська експедиторська агенція Panalpina, яка є «непрямою вантажною авіакомпанією», адже вона не володіє власним парком повітряних суден, а тісно взаємодіє із перевізником вантажів різної складності Cargolux, який розпоряджається повітряними суднами призначеними для Panalpina [283].

7. Змішані (диференційовані) авіакомпанії – модель, яка не має конкретної спеціалізації, а її структурі бізнесу притаманні риси основних бізнес-моделей авіаційних підприємств, сюди можна віднести авіакомпанії, які здійснюють пошук власних ринкових ніш (Air Berlin, AerLingus, TNT Airways, Intersky).

8. Ізольовані авіакомпанії – специфічний авіаперевізник, який працює або у віддалених областях або на «закритих для інших авіакомпаній територіях», незважаючи на стійку інтеграцію промисловості та розвиток суспільних зв'язків. Прикладом виступають авіакомпанії Air Koryo в Північній Кореї.

Наочне відображення моделей діяльності авіаційних підприємств представлено на рис. 1.9

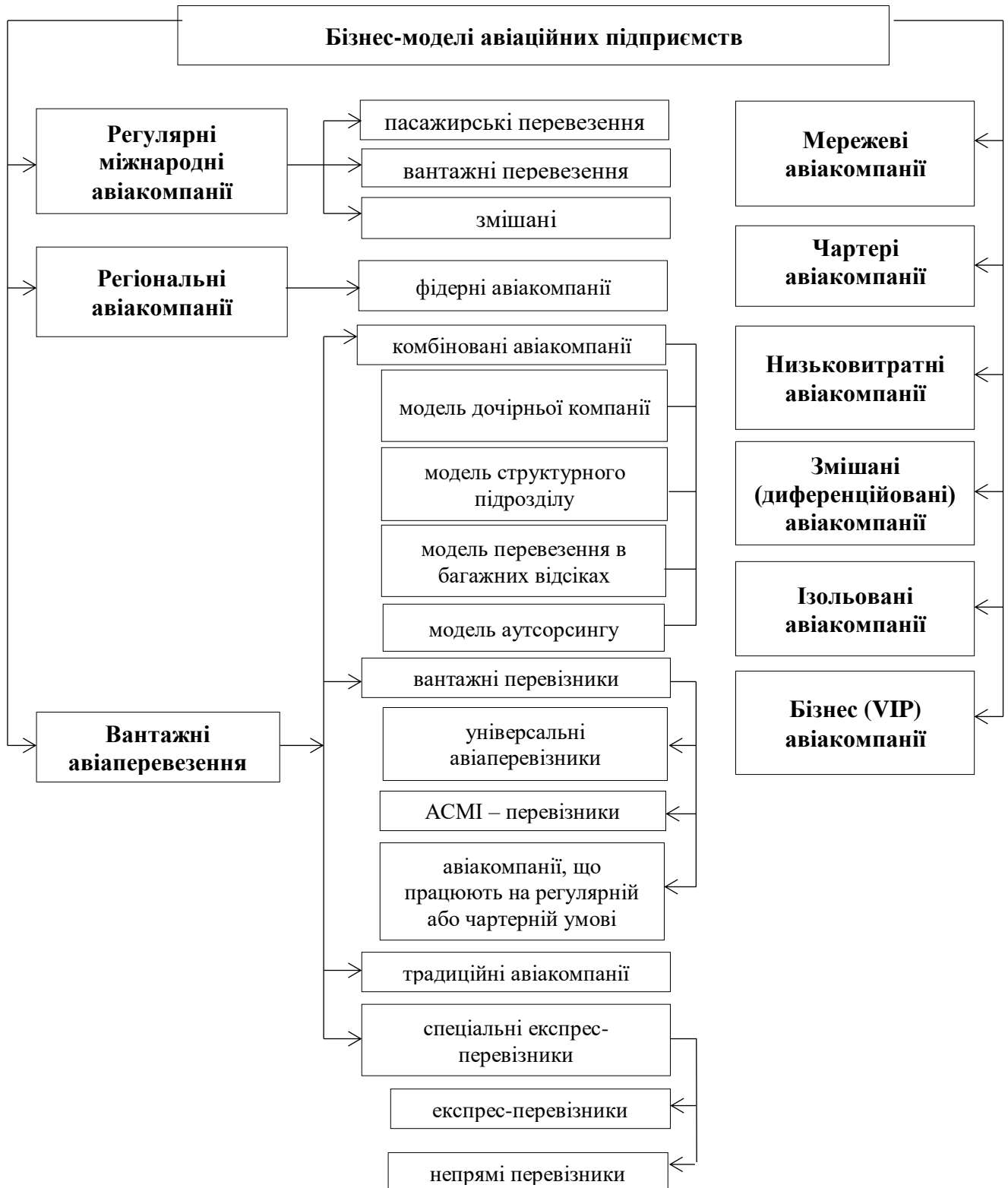


Рис. 1.9. Класифікація авіапідприємств за типом бізнес-моделі господарювання

9. Бізнес (VIP) авіакомпанії – використовують спеціально обладнані комфортабельні літаки, що призначені для обслуговування особливо важливих персон (банкірів, комерсантів, послів, зірок шоу-бізнесу тощо). Салони повітряних судів таких авіакомпаній обладнані таким чином, що можуть слугувати клієнтам офісом або кімнатою відпочинку. До стандартів VIP-обслуговування відносять: окреме оформлення документів без черг, можливість зв'язатися з партнерами з борта повітряного судна та ін. Ціна перельотів на літаках VIP-авіакомпаній залежить від тривалості перельоту та строків фрахту повітряного судна.

Узагальнення вищенаведеної інформації щодо бізнес-моделей діяльності авіаційних підприємств та найхарактерніших їх ознак представимо у табл. 1.12

Таблиця 1.12

Види бізнес-моделей діяльності авіаційних підприємства

Вид бізнес-моделі	Особливості моделі з точк зору набуття конкурентних переваг
Мережеві авіакомпанії	<ul style="list-style-type: none"> - ХАБ – що забезпечує оптимальність стиковок; - економія на масштабах перевезень; - оптимізована частота рейсів; - здійснення пасажирських та вантажних перевезень; - власний парк літаків; - виважена цінова політика та система дистрибуції; - комфортний продукт на борту.
Регулярні міжнародні авіакомпанії	<ul style="list-style-type: none"> - наявність власної торгової марки; - впровадження інновацій; - низька спеціалізація на певній географічній ніші; - незалежність від альянсів.
Регіональні перевізники	<ul style="list-style-type: none"> - співпраця з мережевими авіакомпаніями; - аутсорсинг може бути додатковим джерелом доходу; - висока частота рейсів; - невеликі повітряні судна; - оптимальна система маршрутів
Чартерні авіакомпанії	<ul style="list-style-type: none"> - потоки на відпочинок; - висока чуттєвість до цінової пропозиції; - високий коефіцієнт завантаження ПС; - економія на організаційній структурі; - продаж товарів на борту літаків, як додаткове джерело доходу

Продовження табл. 1.12

Низьковитратні авіакомпанії	- максимально дешева собівартість; - відсутній додатковий сервіс; - максимальна щільність крісел у літаках (LORA); - висока доходність на одного працівника компанії; - прості та регулярні маршрути.
Вантажні авіаперевезення	- поєднання пасажирських та вантажних перевезень; - експрес-доставка багажу різної складності; - вільний вибір аеропортів без пересічення з пасажиропотоками; - використання ХАБів; - аутсорсинг може бути додатковим джерелом доходу
Змішана модель	- використання найкращих рис основних бізнес-моделей авіаційних підприємств; - в пошуку власної ринкової ніші.
Ізольовані авіакомпанії	- працює на певній території; - має підтримку з боку держави.
Бізнес (VIP) авіакомпанії	- підвищений рівень комфорту; - висока прибутковість ніші.

На основі дослідження моделей здійснення бізнесу авіаційними підприємствами, виділення їх особливостей, переваг та недоліків автором запропоновано власну класифікацію бізнес-моделей діяльності авіаційних підприємств, табл. 1.13.

Таблиця 1.13

Класифікація бізнес-моделей діяльності авіапідприємств

Підходи до класифікації	Види
1	2
За типом бізнес-моделі господарювання	- мережеві авіакомпанії - регулярні міжнародні авіакомпанії - регіональні перевізники - чартерні авіакомпанії - низьковитратні авіакомпанії - вантажні авіаперевезення - змішана модель - ізольовані авіакомпанії - бізнес (VIP) авіакомпанії
В залежності від продукту (послуги), якій компанія представляє на ринок	- регулярні авіаційні перевезення; - чартерні перевезення; - вантажні перевезення
В залежності від ринку, на якому працює компанія	- Європа; - Північна Америка; - Латинська Америка; - Африка; - Тихоокеанський регіон
В залежності від стратегії ціноутворення:	- тариф лоу-кост; - тарифи середнього класу; - тарифи преміум та VIP-класу

Продовження табл. 1.13

В залежності від цінності, яку створює модель для споживача:	- психологічна; - економічна; - функціональна;
За ціннісною пропозицією	- ціна; - швидкість; - якість; - комплексність; - гнучкість; - доступність
В залежності від об'єкту діяльності	- пасажирські перевезення; - вантажні перевезення; - змішаний тип перевезень; - експрес-доставка.
За відношенням до прав власності на повітряні судна	- власний парк ПС; - орендований парк ПС; - змішаний тип власності на ПС; - передавання договорів на виконання перевезень в аутсорсинг
За приналежністю до альянсів	- незалежна; - учасник альянсу.
За самостійністю підприємства на ринку	- незалежний гравець; - дочірня компанія; - учасник альянсу.
За маршрутом та їх структурою	- місцеві авіалінії; - регіональні авіалінії; - далеко-магістральні; - середньо-магістральні; - близько-магістральні; - «Hub and spoke»; - «Point-to-point»
За політикою розподілу:	- через Інтернет; - через агентів; - через каси; - через туроператорів; - через Call-центр.
За рівнем комфорту на борту літака	- мінімальний рівень комфорту; - звичайний рівень комфорту; - підвищений рівень комфорту; - лакшері-рівень.
За потребами споживачів	- ділові поїздки; - туристичні; - експрес-перевезення; - спеціальні перевезення.

Дана класифікація є вузькоспеціалізованою адже характеризує модель ведення бізнесу суто авіаційними компаніями. Проте, в продовження дослідження можна показати, що всі моделі ведення бізнесу авіаційними підприємствами можна укрупнити та накласти на класичну класифікацію бізнес-моделей підприємств, табл. 1.14.

Таблиця 1.14

Проекція типів бізнес-моделей авіаційних підприємств на класичні (широко спеціалізовані) види бізнес-моделей (власна розробка)

Тип бізнес-моделі авіаційного підприємства	Автор підходу до класифікації традиційної бізнес-моделі	Вид традиційної бізнес-моделі
1	2	3
Мережеві авіакомпанії	Г. Чесборо	Адаптивні
	Д. Хойскель, Швайцер	Модель «інтегратора»
	Д. Дебелак	Інноваційна модель
	К. Маркідес	Залучення клієнтів вже існуючого ринку
	Є. Горева	B2C; B2B; B2G; G2B
	Л. Фролова	Від виробника та компетентісна
	Т. Мелон	Власник фізичних активів та брокер по фізичних активах, та брокер по людських активах
	А. Слівоцький, Д. Моррісон	На основі транснаціональних масштабів та на основі кривої накопичення досвіду
Регулярні міжнародні авіакомпанії	Г. Чесборо	Сегментована
	Д. Хойскель, Швайцер	Модель «держера»
	Д. Дебелак	Класична модель
	К. Маркідес	Залучення клієнтів вже існуючого ринку
	Є. Горева	B2C; B2B; B2G; G2B
	Л. Фролова	Від виробника та ціле покладання
	Т. Мелон	Власник фізичних активів
	А. Слівоцький, Д. Моррісон	На основі циклічності попиту та пропозиції та на основі бренду
Регіональний перевізники	Г. Чесборо	Інтегрована
	Д. Хойскель, Швайцер	Модель «гравця, що діє на відповідному рівні»
	Д. Дебелак	Класична модель
	К. Маркідес	Залучення клієнтів до вже існуючого ринку
	Є. Горева	B2C; B2B; B2G; G2B
	Л. Фролова	Від виробника та процесна
	Т. Метлон	Власник фізичних активів
	А. Слівоцький, Д. Моррісон	На основі місцевого лідерства
Чартерні авіакомпанії	Г. Чесборо	Сегментована
	Д. Хойскель, Швайцер	Модель «гравця, що діє на відповідному рівні»
	Д. Дебелак	Класична модель
	К. Маркідес	Створення нового сегменту, та нова пропозиція та новий вид сервісу
	Є. Горева	B2C; B2B; B2G; G2B
	Л. Фролова	Від клієнта та інформаційна

Продовження табл. 1.14

	Т. Мелон	Власник фізичних активів
	А. Слівоцький, Д. Моррісон	На основі циклічності попиту та пропозиції та на основі структури бізнесу з низькими затратами
Низьковитратні авіакомпанії	Г. Чесборо	Адаптивна
	Д. Хойскель, Швайцер	Модель «маркетмейкера»
	Д. Дебелак	Інноваційна модель
	К. Маркідес	B2C; B2B; B2G; G2B
	Є. Горева	Створення нового сегменту, та нова пропозиція і новий сервіс
	Л. Фролова	Від клієнта та компетентнісна
	Т. Мелон	Власник фізичних активів
	А. Слівоцький, Д. Моррісон	На основі структури бізнесу з низькими затратами
Вантажні авіаперевезення	Г. Чесборо	Інтегрована
	Д. Хойскель, Швайцер	Модель «дерижера»
	Д. Дебелак	Класична модель
	К. Маркідес	Залучення клієнтів вже існуючого ринку
	Є. Горева	B2C; B2B; B2G; G2B
	Л. Фролова	Від клієнта та процесна
	Т. Мелон	Власник фізичних активів та брокер по фізичних активах
	А. Слівоцький, Д. Моррісон	На основі транснаціональних масштабів та на основі кривої накопичення досвіду
Змішана модель	Г. Чесборо	Диференційована
	Д. Хойскель, Швайцер	Модель «гравця, що діє на відповідному рівні»
	Д. Дебелак	Класична модель
	К. Маркідес	Залучення клієнтів вже існуючого ринку
	Є. Горева	B2C; B2B; B2G; G2B
	Л. Фролова	Від клієнта та ресурсна
	Т. Мелон	Власник фізичних активів
	А. Слівоцький, Д. Моррісон	На основі циклічності попиту та пропозиції та на основі бренду
Ізольовані авіакомпанії	Г. Чесборо	Недиференційована
	Д. Хойскель, Швайцер	Модель «інтергатора»
	Д. Дебелак	Класична модель
	К. Маркідес	Залучення клієнтів вже існуючого ринку
	Є. Горева	B2C; B2B; B2G; G2B
	Л. Фролова	Від виробника та матрична
	Т. Мелон	Власник фізичних активів
	А. Слівоцький, Д. Моррісон	На основі місцевого лідерства
Бізнес авіакомпанії (VIP)	Г. Чесборо	Сегментована
	Д. Хойскель, Швайцер	Модель «гравця, що діє на відповідному рівні»
	Д. Дебелак	Класична модель

Продовження табл. 1.14

	К. Маркідес	Створення нового сегменту, та створення нових потреб, та така ж пропозиція як і на традиційному ринку, але інші види сервісу
	Є. Горева	B2C; B2B; B2G; G2B
	Л. Фролова	Від клієнта та компетентнісна
	Т. Мелон	Власник фізичних активів та брокер по фізичних активах, та брокер людських активах
	А. Слівоцький, Д. Моррісон	На основі циклічності попиту та пропозиції та на основі відносної частки ринку

В табл. 1.14 запропоновано авторський розподіл кожного типу моделі діяльності авіаційних підприємств за видами бізнес-моделей, який представлено за класичними класифікаційними ознаками. Це дало можливість довести, що незважаючи на галузеву приналежність підприємства широко спеціалізована класифікація може бути використана завжди, і надасть можливість більш детально зрозуміти особливості діяльності кожного підприємства будь-якої галузі господарської діяльності. Узагальнюючи проведені дослідження відмітимо, що автором систематизовано та узагальнено класичні підходи до класифікації моделей ведення бізнесу сучасними підприємствами. Дана класифікація є досить широкою та універсальною з точки зору її використання різними видами підприємств всіх розмірів, організаційно-правових форм та галузі діяльності.

На основі вивчення особливостей побудови бізнесу авіаційними підприємствами автором доповнено існуючі підходи та представлено поглиблену класифікацію авіакомпаній за типом бізнес-моделі господарювання та охарактеризовано особливості кожної з них з точки зору конкурентних переваг на ринку, що в подальшому дасть можливість розуміння цінність яку несе споживачу кожен тип бізнес-моделі і який її вплив на генерування прибутку.

Автором вперше представлено розширену класифікацію бізнес-моделей авіаційних підприємств, в ході чого було виділено наступні класифікаційні ознаки: в залежності від продукту (послуги), якій компанія представляє на

ринок; в залежності від ринку, на якому працює компанія; в залежності від стратегії ціноутворення; в залежності від цінності, яку створює модель для споживача; за ціннісною пропозицією; в залежності від об'єкту діяльності; за відношенням до прав власності на повітряні судна; за приналежністю до альянсів; за самостійністю підприємства на ринку; за маршрутом та їх структурою; за політикою розподілу; за рівнем комфорту на борту літака та за потребами споживачів. На думку автора даний підхід дає можливість сформулювати більш чітке уявлення про бізнес-модель діяльності авіаційного підприємства визначивши інноваційну складову, відношення до ресурсів, ціннісну пропозицію та джерело формування прибутку.

З метою поглиблення знань в галузі моделі ведення бізнесу кожним типом авіаційного перевізника та розуміння того, на чому акцентується його увага в процесі господарювання автором вперше здійснена проекція типів бізнес-моделей авіаційних підприємств на класичні широко спеціалізовані види бізнес-моделей, що в кінцевому підсумку дає можливість отримати ще більше інформації про акценти, що ставляться підприємствами на ринку, які бізнес-процеси формують цінність для споживачів, і що вони виносять на передній план в процесі господарювання.

1.3. Правове та інституційне забезпечення взаємодії суб'єктів господарювання на конкурентних ринках

Визначальною умовою ефективного розвитку національної економічної системи є формування якісного конкурентного оточення - як результату та поєднання умов взаємодії всіх суб'єктів ринку, з відповідним рівнем економічної конкуренції та можливістю впливу окремих економічних агентів на кон'юнктуру ринку. У більшості галузей промисловості та сферах економічної діяльності України склалося висококонкурентне середовище.

Життєвий цикл господарюючих суб'єктів у певних ринкових умовах розпочинається від моменту створення бізнесу та закінчується припиненням їх

діяльності. Тривалість певного циклу «життя» компанії залежить від численних факторів, серед яких доцільно виділяти внутрішні, що створюються самим суб'єктом, й зовнішні, на які компанія не впливає, а тільки може до них адаптуватись. Одним із внутрішніх факторів вважається здатність суб'єкта господарювання забезпечувати власний розвиток, що відповідав би ринковим очікуванням [345].

У відповідності до існуючих економічних ринкових моделей найбільше стимулів до зростання виділяється в моделях конкурентних ринків, де представлено змагання ринкових суб'єктів за отримання прибутку. Розвиток в структурі відповідних ринкових моделей отримав назву «конкурентний», що слід пов'язувати не стільки з конкурентною моделлю ринку, скільки з існуванням взаємодії з конкурентами, участь в якій приймає конкретний суб'єкт на довгостроковій основі. Такий симбіоз здатний призвести до захоплення ринку і встановлення домінуючої позиції, а згодом і до монополії на ринку, чи навпаки – розвитку співпраці з конкурентами на ринку основою якої буде добросовісність, дотримання чесних правил у торгівлі, принципів вільного здійснення бізнесу, орієнтованого на вимоги покупців тощо.

Так, А. Маренич й І. Астахова, розвиток підприємства на ринку вважають конкурентним, якщо створюються конструктивні зміни, нові якості, що можливо лише внаслідок формування конкурентної стратегії. Це в підсумку зміцнює стійкість підприємства та здатність протидіяти негативним загрозам зовнішнього середовища [124]. Отже, конкурентний розвиток підприємства можливий тільки за участі суб'єктів господарювання у відносинах змагальності з врахуванням ступеня поглиблення конкуренції на ринках.

Водночас, на думку Ю.Б. Росецької «конкуренція є першочерговою та визначальною умовою стабільного розвитку ринкової економіки. Конкуренція – це основа ринкової економіки, її найбільш значущий змістовний елемент, що традиційно відображається як домінуючий елемент та регулюючий механізм ринкової системи» [221].

Дослідження засвідчують, що нині більшість наукових підходів щодо

теоретичного трактування категорії «конкуренція» стосується її представлення крізь призму 3-х визначальних у сучасній економічній науці підходів: структурного, поведінкового та функціонального, відповідно до яких конкуренцію розглядають або як процес, або як статичне явище (рис. 1.10).

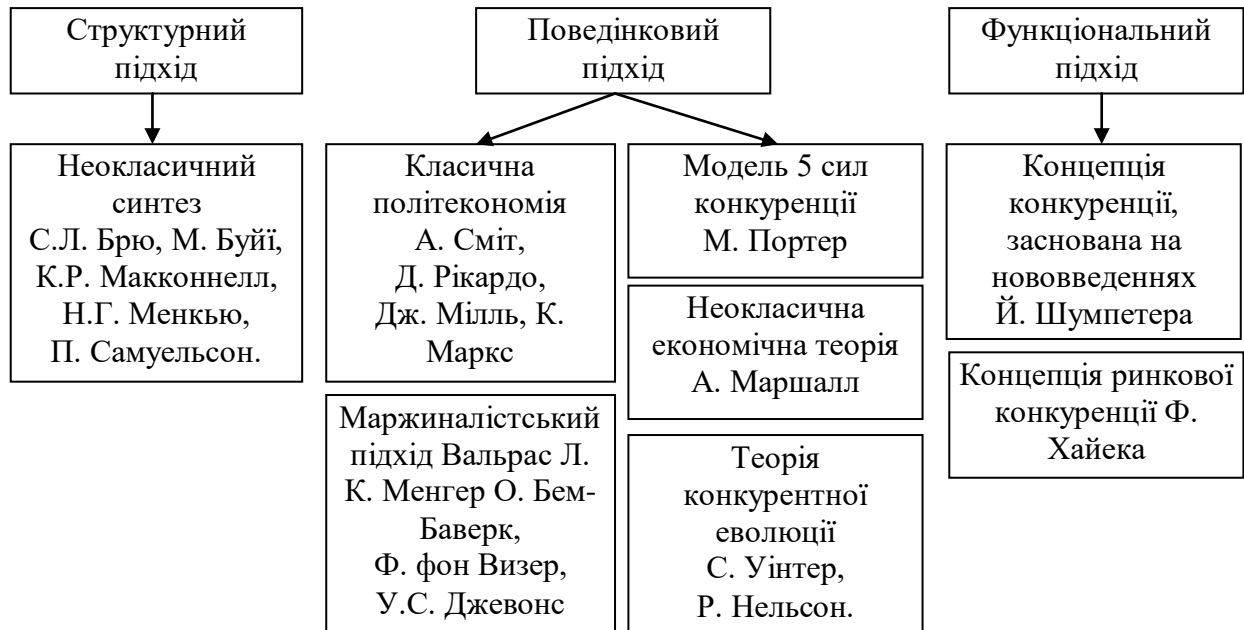


Рис. 1.10. Структуризація наукових підходів до вивчення ринкової конкуренції

За результатами проведеного ретроспективного аналізу визначено, що історично, найпершою теоретичною концепцією конкуренції вважається саме поведінкова. Вона виходила з трактування конкуренції як змагальності за одержання найкращих результатів у певній сфері. Справедливість такого підходу не викликає сумнівів якщо прийняти до уваги, що власне термін „конкуренція” має латинське походження від слова „concoerentia” й означає суперництво, змагання, боротьбу. Отже не викликає сумнівів, що коли говорять про економічну конкуренцію, то її, передусім, ідентифкують як економічне суперництво.

Ще А. Сміт ідентифікував конкуренцію як «поведінкову категорію», розуміючи її як сукупність самостійних спроб (independent striving) певних продавців отримати контроль над ринком, та, тим самим, був першим, хто запровадив поведінкову концепцію у трактуванні конкуренції.

Конкурентний механізм функціонував на думку А. Сміта як «невидима рука», яка таємно та, в кінцевому підсумку, м'яко координує процеси, що протікають в ринковій економіці. «Кожний індивід за потребою працює для того, щоби віддати суспільству такий щорічний дохід, на який він спроможний. В цілому він, однак, не прагне реалізувати свій суспільний інтерес і не знає, наскільки він його реалізує... Він прагне лише до власної вигоди, і у цьому, як і у багатьох інших випадках, ним рушить невидима рука, що забезпечує, нарешті, результат, про який він й не гадав». А. Сміт, захищаючи ідеї вільної конкуренції, заперечував доцільність виключних привілеїв великих торгових компаній, закони про учнівство, закони про бідних, цехові постанови, стверджуючи, що вони накладають обмеження на ринок праці, перешкоджають мобільності робочої сили й зменшують масштаби ринкової конкурентної боротьби [281].

Водночас, послідовниками поведінкової концепції конкурентного розвитку доцільно вважати усіх визначних економістів-класиків: Т. Мальтуса, Д. Рікардо, Дж. С. Мілля, А. Сміта, Ж.Б. Сея., тобто усіх, для кого основи вільної конкуренції, яка була панівною економічною доктриною протягом XVIII-XIX століть, стали нездоланими теоретичними засадами наукового сприйняття дійсності.

Отже, послідовниками поведінкової концепції відразу ж за економістами-класиками стають економісти висхідної хвилі маржинальної теорії, зокрема, О. фон Бем-Баверк, К. Менгер, С. Джевонс, Ф. фон Візер, Л. Вальрас. Їх головним постулатом було те, що конкуренція виявляється у врахуванні реальних та ймовірних впливів інших людей. Так, С. Джевонс відзначав, що конкуренція дає можливість продавцям й покупцям стати доступними один до одного та володіти повною взаємною інформацією. Водночас, він зробив висновок, що ринкові суб'єкти забезпечують одержання людиною такого набору товарів, який найбільшою мірою задовольняє її потреби [315].

У межах поведінкової концепції продовжили працювати неокласики, і водночас, вони доповнили економічний контекст конкуренції гіпотезою про «раціонального економічного агента». Вони сприймали конкуренцію, як

боротьбу за рідкі економічні блага а також за фінансові ресурси покупців (гроші), на які можна придбати відповідні блага. Зокрема, засновник неокласичного напрямку, А. Маршалл, стверджував, що «конкуренція ... виявляється у тому, що одна людина суперничає з іншою, особливо в процесі продажу або придбання товару» [319].

Також, до поведінкової концепції вважаємо за можливе віднести теорію еволюційної конкуренції, головними послідовниками якої були С. Уінтер та Р. Нельсон. Вони тлумачили конкурентну боротьбу як еволюцію розвитку фірм у ході продуктивної діяльності [320]. Такий своєрідний підхід до тлумачення динаміки фірми у конкурентному середовищі, порівняно з класичною моделлю ринкової рівноваги, що відносить технологічні й інші інновації до екзогенних чинників, безумовно слід вважати новаторським.

Подальший розвиток поведінкова концепція одержала, також, у наукових працях відомого сучасного американського економіста М. Портера. Згідно його наукового підходу, стан конкурентного суперництва у будь-якій сфері економіки, як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках залежить від наступних п'ятих елементів: загрози появи нових конкурентів; загрози появи товарів чи послуг-субститутів; здатності постачальників ресурсів торгуватися; спроможності споживачів торгуватися; змагальності існуючих конкурентів в межах сформованого ринку [206].

Отже, у межах поведінкової концепції провідні вчені трактують конкуренцію як постійно діючий механізм вільного суперництва, змагальності продавців, компаній, фірм за найвигідніші умови виробництва та реалізації товарів, метою яких є досягнення найкращих результатів власного бізнесу. У цьому контексті головний зміст конкуренції – це суперництво (змагання, боротьба) за покупця та найповніше задоволення його потреб, за найвигідніші умови інвестування капіталу, за ринкову частку, досягнення якої залежатиме від низької ціни та високої якості товару [284].

Водночас, слід констатувати, що у поведінковій концепції конкуренції практично було нівельовано той факт, що конкурентна боротьба здійснюється,

також, в напрямі монополізації ринків збуту, отримання кваліфікованої праці, формування джерел дешевої сировини, процесів ноу-хау, сприятливих умов одержання кредиту.

Із загостренням процесів централізації й концентрації виробництва та капіталу, поглибленням чинників монополізму в економічно розвинених країнах в кінці XIX – початку XX століття, відбулася трансформація структури ринку – ринки вільної конкуренції заміщуються монополізованими ринками. В контексті пояснення цього феномену в економічній теорії одержала розвиток нова концепція конкуренції - структурна.

Структурна концепція конкуренції, завдячуючи працям А. Курно, Ф. Еджуорта, Ед. Чемберліна, Дж. Робінсон та інших відомих вчених-економістів одержала значну кількість прихильників та послідовників у середовищі представників економічної науки. Ця концепція залишається найбільш поширеною й у сучасному неокласичному науковому синтезі. Структурний підхід нині знаходиться в центрі уваги таких відомих економістів, як М. Буйї, С.Л. Брю, К.Р. Макконнелл, П. Самуельсон, Н.Г. Менкью [122; 233].

Головною відмітною характеристикою структурного підходу слід вважати те, що конкуренція визначається як особлива ринкова ситуація, що характеризується системою факторів [122]:

1. На ринку представлена велика кількість самостійних фірм, розміри виробництва яких надзвичайно малі, а тому жоден з виробників не в змозі впливати на ринкову ціну.

2. Фірми, що функціонують на ринку, виготовляють однорідну (стандартизовану) продукцію.

3. Покупці та продавці володіють усією повнотою інформації про ціни.

4. Продавці є незалежними один від одного та не домовляються про ціни.

5. Існує можливість вільно входити в галузь та виходити з неї.

В залежності від комбінації представлених вище чинників представниками структурного підходу запропоновано виділяти чотири класичні моделі конкурентних ринків: ринок досконалої конкуренції, монополістичної

конкуренції, олігополії та монополії. Знання відмінностей між цими ринковими моделями має значний практичний інтерес: тип ринку сприяє формуванню стратегії поведінки суб'єкта господарювання на ньому.

Узагальнення змістовних характеристик моделей конкурентних ринків представлені у табл. 1.15.

Таблиця 1.15

Характеристика моделей конкурентних ринків у межах
структурного підходу

Характерна риса	Досконала конкуренція	Монополістична конкуренція	Олігополія	Монополія
Кількість фірм	Дуже багато	Багато	Декілька	Одна
Тип продукту	Стандартизований	Диференційований	Стандартизований або диференційований	Унікальний немає близьких заміників
Контроль над ціною	Жодного контролю	Деякий, проте у вузьких межах	Обмежений взаємозалежністю; значний за таємної згоди	Значний
Умови входження в галузь	Дуже легкі, жодних перешкод	Відносно легкі	Існують серйозні перешкоди	Входження заблоковане
Нецінова конкуренція	Відсутня	Значна, з акцентом на рекламу, торгові марки, тощо	Здебільшого значна, зокрема за диференціації продукту	Здебільшого реклама зв'язку з громадськими організаціями
Приклад	Сільське господарство	Роздрібна торгівля, виробництво одягу, взуття	Виробництво сталі, автомобілів, сільськогосподарських знарядь	Місцеві підприємства комунальних послуг

Вважаємо, що важливою особливістю структурного підходу є трактування конкуренції як своєрідного рівноважного ринкового стану, базові характеристики якого є статичними. Досконала конкуренція за цим підходом розглядається як ситуація на ринку, за якої жоден з суб'єктів господарювання не здатен відчутно впливати на загальні контрактні умови, у тому чи іншому ринковому середовищі.

Таким чином, у структурній концепції конкуренції акценти зміщуються із

суперництва фірм на посиленні аналізу структури конкурентного ринку й конкретних умов, які на ньому діють. А. Юданов підкреслював, що «у центрі уваги постає не конкуренція виробників у визначенні ціни, не з'ясування того, хто і чому виграв у суперництві, а ідентифікації факту принципової можливості (чи неможливості) впливу підприємства на загальний рівень ринкових цін. У випадку неможливості такого впливу мова йде про ринок досконалої конкуренції, у зворотньому випадку – про один з різновидів недосконалої конкуренції» [282].

Визначним недоліком цього підходу вважаємо те, що конкуренція не досліджується в динаміці. Головними критиками даного підходу були представники поведінкового підходу Р. Нельсон та С. Уінтер. У своїй спільній праці „Еволюційна теорія економічних змін” вони стверджують, що моделі рівноваги фірми „пояснюють не конкурентну боротьбу, а тільки структуру взаємодії між тими, хто зміг уціліти в цій боротьбі... Ці моделі не можуть пояснити такі питання, як тривалість суперництва чи довгострокові наслідки помилок, здійснених у результаті цієї змагальності” [320].

Третій, функціональний підхід до визначення конкуренції, представниками якого слід вважати Х. Заделя, фон Хайєка, Р. Теммена, Ф. Й. Шумпетера, трактує конкуренцію з позицій виконуваних нею функцій та рольового значення, яке вона відіграє у ринковому середовищі. Такий підхід відображає процес конкуренції в динаміці, що є протилежністю до статичної рівноважної неокласичної моделі. Він наголошує на тому, що конкуренція – це довготривалий процес, основою якого є інновації та науково-технічний прогрес, за якого присутність монополій або домінантного становища їх на ринку є ймовірним результатом їхньої ефективності в минулому і вони є надзвичайно уразливими щодо агресивних дій з боку їх більш інноваційних конкурентів.

Як стверджував Й. Шумпетер у власній теорії інноваційного розвитку, конкуренція – це безперервно мінливий ландшафт, на якому виникають нові товари, нові виробничі процеси, нові напрями маркетингу й нові ринкові ніші. З метою збереження переваги у конкурентній боротьбі, фірма по відношенню

до самої себе має практикувати „будівне руйнування”, тобто вона повинна періодично руйнувати власні старі переваги на основі запровадження нових [347].

Своєю чергою Ф. фон Хайєк, розвиваючи погляди Й. Шумпетера зазначав, що „конкуренцію слід вважати феноменом відкриття, пізнання нового... саме через зростаючу конкуренцію поступово підвищується ефективність фірми ... справа не тільки в тому, що конкуренція є основою усієї еволюції; безперервна конкуренція потрібна навіть для збереження досягнутого рівня”. „Конкуренція вказує суб’єктам ринку напрям руху, виявляє зміни у системі розподілу різноманітних потреб та незнайомих раніше способів їх задоволення” [281].

На нашу думку, для представників функціонального підходу характерним було представлення конкуренції крізь призму процедури знаходження нових можливостей використання наявних ресурсів а також знаходження нових видів ресурсів. Конкуренція, за такого підходу, проявляється у вдосконаленні товарів й технологій, створенні нових конкурентних ринків, нових джерел виробничих ресурсів або інноваційних типів організації виробництва.

Нині стає абсолютно очевидним, що прискорення економічного розвитку держави визначається, передусім, наявністю базових інститутів – державних та приватних, формальних та неформальних, економічних, соціальних та політичних, адже саме вони визначають характер та ефективність функціонування підприємств на конкурентних ринках. З огляду на це, одним з найважливіших моментів формування конкурентних відносин в Україні стало створення інститутів взаємодії суб’єктів господарювання на конкурентних ринках.

Центральним елементом інституційного аналізу є поняття інституту. Слід зазначити, що категорія інституту була запозичена в економічній науці з соціальних наук, зокрема з соціології, де під інститутом прийнято розуміти сукупність ролей та статусів, які призначені для задоволення деякої суспільної потреби [324].

Визначення інститутів можливо, також, знайти у наукових працях по

політичній філософії й соціальній психології. Так, категорія інституту вважається одним з центральних елементів у роботі Дж. Ролза, під інститутом він пропонує розуміти «публічну систему правил, які визначають посаду та становище з відповідними правами та обов'язками, владою та недоторканістю, й тому подібне. Ці правила специфікують певні форми дій у якості дозволених, а інші – у якості заборонених, й, тим самим, карають одні дії та захищають інші, коли відбувається насильство. У якості прикладів, або більш загальних соціальних практик, ми можемо привести ігри, ритуали, суди та парламенти, ринки та системи власності» [214].

Слід відмітити, що саме Т. Веблен та його послідовники Р. Коммонс, У. Гамільтон, У. Мітчелл виявилися першими, хто зауважив на те, що саме інститути відображають спосіб руху економічних систем. Згідно із визначенням Т. Веблена, „інститути – це, за суттю справи, розповсюджений образ мислення про те, що стосується окремих відносин між суспільством і особистістю і окремих виконуваних ними функцій; і система життя суспільства, яка складається із сукупності діючих у певний час або у будь-який момент розвитку якого завгодно суспільства інститутів, може з психологічної сторони бути охарактеризована в загальних рисах як домінуюча духовна позиція або розповсюджена уява про спосіб життя у суспільстві... Розвиток інститутів є розвитком суспільства” [342].

Згідно іншого його визначення, „інститут – це сформована часом в процесі життєдіяльності і еволюційного розвитку людей уява про навколишнє середовище суспільства і себе, яка обумовлює поведінку і дії людини в певних ситуаціях”. Іншими словами, під інститутами розуміється „пануюча ментальність нації і все те, що її формує та через що вона проявляється”.

За Р. Коммонсом, «інститут – це колективна дія щодо контролю, звільнення та розширення індивідуальної дії» [296]. Таке трактування, безумовно, зосереджує акцент на тому, що інститути слід вважати продуктом колективних дій, проте – що найголовніше – вони сприяють полегшанню здійснення транзакцій, таким чином „звільняючи та розширюючи індивідуальні дії”.

За визначенням Нобелівського лауреату Д.С. Норту, „інститути – це створені людьми обмежувальні рамки, що впорядковують взаємовідносини між людьми, з цього слідує, що вони задають структуру утворювальних мотивів людської взаємодії... Інститути зменшують невизначеність, впорядковуючи повсякденне життя” [155]. Згідно О. Вільямсона, інститути розглядаються як механізми керування контрактними відносинами. Тому найважливішими економічними інститутами є фірми, ринки та контрактація взаємовідносин [343]. Він також підкреслює, що соціальних інститутів потребують обмежено розумні істоти небездоганної моральності. За відсутністю проблеми обмеженої раціональності та опортуністичної поведінки потреба в багатьох інститутах взагалі б відпала. За визначенням А. Грифу, інститути розуміються як нетехнологічно визначений примус, що обумовлює соціальну взаємодію та забезпечує стимули для підтримки регулярності поведінки [305].

Можна стверджувати, що еволюційний розвиток тлумачення поняття «інститут» відбувався від соціально-культурного розуміння до економіко-правового тлумачення, яким він постає у наукових працях сучасних авторів. Ретельний розгляд представлених визначень дозволяє узагальнити базові значимі елементи поняття «інститут» (рис. 1.11).

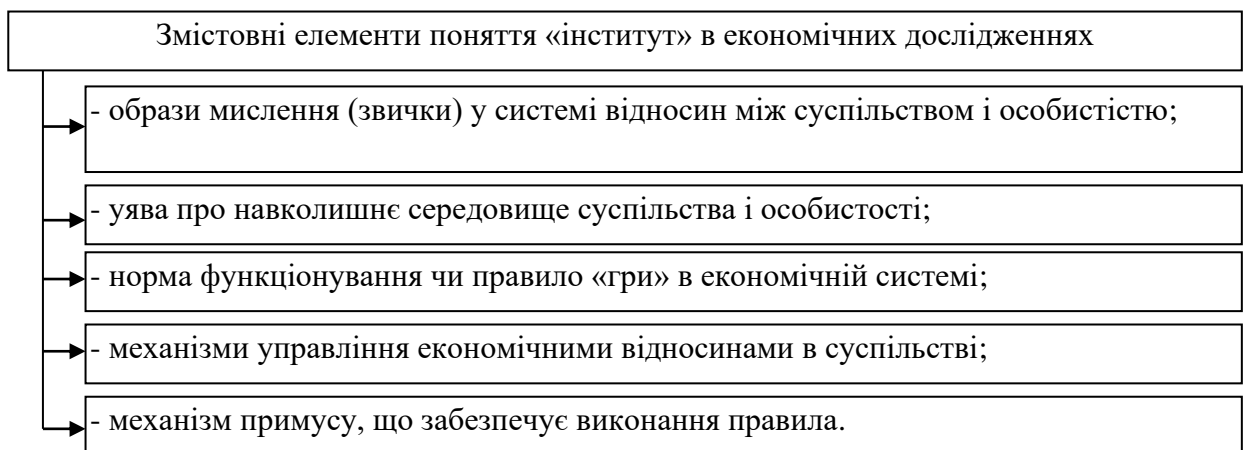


Рис. 1.11. Змістовні елементи поняття «інститут» в економічних дослідженнях

Представлені узагальнення дали можливість визначити інститут як певний набір правил поведінки, що приписує або забороняє відповідні повторювальні способи дії й взаємодії. Ці правила водночас обмежують й стимулюють дії

ринкових суб'єктів, дозволяючи їм здійснювати свідомий вибір та прогнозувати реакцію зовнішнього середовища за допомогою механізмів примусу.

Інститути завжди співіснують у певній системі. Сукупність інститутів будь-якого типу в ринковій економіці складає інституційну структуру взаємодії суб'єктів господарювання на конкурентних ринках.

Найбільш узагальнене визначення інституційної структури приводить О. Вільямсон: „це основні політичні, соціальні, правові норми, які є базою для виробництва, обміну та споживання” [343].

Вважаємо, що інституційна структура – це відповідна впорядкована система інститутів, яка формується у межах певної системи координації господарської діяльності. Інституційна структура формує матриці економічної поведінки, створює обмеження для фірм, а також визначає механізми встановлення правил і примусу до їх виконання в межах відповідного конкурентного ринку.

Державна політика у трансформаційній економіці повинна, у першу чергу, бути направлена на подолання конфлікту між плановими стереотипами мислення та ринковими методами господарювання, а також на створення умов для становлення ефективної інституційної структури. Вирішення цього питання принципового значення набуває створення ефективного інституційного середовища розвитку конкурентних ринків.

Інституційне середовище, на відміну від інституційної структури, вміщує у собі не тільки комплекс інститутів, але й систему суб'єктів господарювання (організацій). Зокрема, Д. Норт наголошує на принциповому відокремленні інститутів від організацій. На його думку, організації створюються з певною метою завдяки тому, що існуючий набір обмежень (як інституційних, так й тих, що традиційно розглядаються економічною теорією) формує можливості для певної діяльності; тому в процесі прямування до цілі організації стають провідними агентами інституційних змін.

Організації складаються з груп індивідів, пов'язаних між собою спільною метою. Згідно класифікації Д.С. Норту вони поділяються на економічні,

політичні та соціальні. У якості прикладів соціальних організацій приводяться релігійні общини, клуби; прикладів політичних організацій – політичні партії, парламент, управлінські служби; економічних організацій – фірми, профспілки та кооперативи [155].

Можна стверджувати, що інституційне середовище визначає основний напрямок розвитку економічної системи а також ті орієнтири, на основі яких відбувається формування та відбір найбільш ефективних економічних і соціальних інститутів у системі взаємодії суб'єктів господарювання на конкурентних ринках. Схематично, структуру інституційного середовища взаємодії суб'єктів господарювання на конкурентних ринках можна представити на рис. 1.12.



Рис. 1.12. Структура інституційного середовища взаємодії суб'єктів господарювання на конкурентних ринках

Таким чином, інституційний контекст розвитку підприємництва передбачає втілення ефективних механізмів реалізації ідей суб'єктів господарювання, спрямованих на задоволення потреб конкретного конкурентного ринку. Найчастіше результат забезпечується окремими підприємницькими структурами, що вступають у тісний контакт для досягнення цієї мети. В новій економіці інституційні основи взаємодії підприємницьких структур (межі, законодавча база, критерії ефективності тощо) повинні бути чітко визначені. Бізнес-середовище повинно мати необхідні інструменти для забезпечення ефективної взаємодії всіх її суб'єктів, незалежно від частки ринку, розміру і економічної сили бізнес-партнерів, сфери їх взаємодії, рівня формалізації відносин тощо.

Під будь-яким конкретним інститутом розуміють набір формальних і неформальних правил взаємодії людей, що відносяться до певної діяльності, яка цими правилами регулюється.

Формальні та неформальні інститути створюють інституційне середовище взаємодії суб'єктів господарювання на конкурентних ринках. Формальні інститути ефективно діють у формі конкретних державних установ та організацій.

Неформальні інститути функціонують у формі усних домовленостей для досягнення своїх цілей.

Найважливішими формальними правилами в сучасних економічних системах є законодавчі акти, а неформальними – сукупність угод, правил поведінки і норм, якими керується суб'єкт господарювання на конкурентному ринку [345].

У взаємодії формальних та неформальних інститутів визначальне місце повинно відводитись державі, завданням якої має стати оптимальне їх поєднання для ефективного функціонування та розвитку.

Сучасний стан інституційного середовища реалізації державної політики економічного розвитку суб'єктів господарювання на конкурентних ринках

України характеризується незбалансованістю, невизначеністю та високим рівнем неочікуваних змін. Типовою для української економіки є суперечність між функціонуючими формальними інститутами та переважаючими неформальними нормами. Ринкові суб'єкти мають власний менталітет, ціннісну орієнтацію, а також уявлення про економічні процеси і допустимі правила конкурентної боротьби. Оскільки, як і кожна країна, Україна має свої унікальні особливості, що визначаються її економічним рівнем, виробничою та технологічною структурою, якістю інститутів, тобто перебуває на певній стадії економічного розвитку порівняно, зокрема, з іншими, більш передовими або менш розвиненими, країнами, то не можна винайти універсальної формули реалізації конкурентної політики, що однаковою мірою може бути застосована до всіх країн. Так само можна вважати, що кожна стадія розвитку тієї чи іншої країни зумовлює свій, притаманний лише цій країні, стан інституційного середовища у реалізації нею політики конкурентного розвитку [263].

Ідея врахування стадії розвитку, на якій перебуває країна у реалізації власної загальної економічної політики та конкурентної в тому числі, неодноразово висувалася багатьма науковцями. Поштовхом для виникнення цієї ідеї слугувала теорія стадій зростання, розроблена У. Ростоу, який вважав, що перехід від однієї стадії до іншої є об'єктивним явищем, в основу якого покладено запозичення технологій та мобілізація заощаджень. Незважаючи на, здавалося б, очевидність таких висновків, вони не були враховані під час вироблення рецептів реформування [339]. Дж. Стігліц, наприклад, серед основних факторів занепаду виділяв неефективність ринкових інститутів, які намагалися імплантувати за зразком високорозвинених країн, недооцінку ролі уряду, низьку якість управління [85].

Отже, цілком обґрунтованою є позиція щодо необхідності врахування стадії розвитку, на якій перебуває країна, під час вибудовування її економічної та в тому числі конкурентної політики та вибору відповідних інструментів, оскільки раціональна стратегія функціонально пов'язана з економічними, інституційними та соціокультурними параметрами, що сформувалися в

державі.

Аналіз стану інституційного середовища реалізації конкурентної політики держави, на наш погляд, доцільно проводити, враховуючи два аспекти:

- перший – проектування формальних інститутів, необхідних для реалізації конкурентної політики, має відбуватись з урахуванням наявних неформальних інститутів, що несуть на собі відбиток національної специфіки;

- другий – збалансування формальних та неформальних інститутів має здійснюватись через цінності та на основі принципу доповнюваності, тобто розвитку цінностей, не притаманних інерційному історичному руху країни.

Інституційне середовище, яке визначає умови конкуренції на вітчизняних ринках товарів і послуг, а також забезпечує реалізацію основних напрямів конкурентної політики держави, представлене набором законодавчих актів, які визначають правила взаємодії суб'єктів ринку і механізмів, що забезпечують дотримання встановлених правил. Практичний ефект регулювання прямо залежить від досконалості нормативно-законодавчої бази, що має бути здатною забезпечити наявність вичерпних і чітких «правил гри» недискримінаційного характеру з метою стимулювання високої ефективності та необхідності стабільності не тільки відповідних товарних ринків, але й у масштабі всієї економіки [85].

На основі Додатку Б, табл. Б3 сформовано основні етапи розвитку інституційно-правових засад регулювання взаємодії суб'єктів господарювання на конкурентних ринках, що представлено у табл. 1.16.

Таблиця 1.16

Етапи розвитку інституційно-правових засад регулювання взаємодії суб'єктів господарювання на конкурентних ринках

Етап розвитку	Нормативно-правовий акт	Рік прийняття
І. Період становлення правових основ для розвитку підприємницької діяльності та конкуренції в умовах ринку (1991-1995 рр.)	Закон України «Про підприємництво» (втратив чинність, крім ст. 4)	1991 р.
	Закон України «Про підприємства» (втратив чинність)	1991 р.

Продовження табл. 1.16

	Закон України «Про господарські товариства»	1991 р.
	Закон України «Про селянське (фермерське) господарство» (втратив чинність)	1991 р.
	Закон України «Про власність» (втратив чинність)	1991 р.
	Закон України «Про приватизацію невеликих державних підприємств (малу приватизацію)» (втратив чинність)	1992 р.
	Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» (втратив чинність)	1992 р.
	Закон України «Про Антимонопольний комітет України»	1993 р.
II. Період формування концептуальних засад державної політики з підтримки підприємництва на конкурентних ринках (1996-1999 рр.)	Конституція України	1996 р.
	Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції»	1996 р.
	Закон України «Про режим іноземного інвестування»	1996 р.
III. Період розвитку бізнес-середовища та вдосконалення відносин між державою та бізнесом. (2000–2009 рр.)	Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» (втратив чинність)	2000 р.
	Закон України «Про державну підтримку малого підприємництва» (втратив чинність)	2000 р.
	Закон України «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні»	2000 р.
	Закон України «Про природні монополії»	2000 р.
	Закон України «Про захист економічної конкуренції»	2001 р.
	Господарський Кодекс України	2003 р.
	Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності»	2003 р.
	Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності»	2005 р.
IV. Період запровадження в Україні європейських підходів у сфері розвитку бізнесу на конкурентних ринках (2010-дотепер)	Закон України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики»	2010 р.
	Закон України «Про державно-приватне партнерство»	2010 р.
	Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні»	2012 р.
	Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення умов ведення бізнесу (дерегуляція)»	2015 р.
	Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності»	2015 р.

На першому етапі формування становлення правових основ для розвитку підприємницької діяльності та конкуренції в умовах (1991–1995 рр.) у процесі трансформації пострадянської економіки з командно-адміністративної до ринкової закладались правові основи для становлення підприємництва.

У сфері становлення підприємництва на ринкових засадах, передусім, було прийнято Закон України «Про підприємство» від 07.02.1991 р. (втратив чинність, крім ст. 4), який визначав загальні правові, економічні та соціальні засади здійснення підприємницької діяльності громадянами та юридичними особами на території України, встановлюючи гарантії свободи підприємництва та його державної підтримки [70].

Закон України «Про підприємства в Україні» від 27.03.1991 р. (втратив чинність) був спрямований на забезпечення самостійності підприємств, визначав їх права та відповідальність у здійсненні господарської діяльності, регулював відносини підприємств з іншими підприємствами і організаціями, органами державного управління [71]. Ці обидва закони слугували правовою основою до започаткування власної справи, декларуючи сприятливі умови в оподаткуванні, кредитуванні тощо.

Своєю чергою, у Законі України «Про господарські товариства» від 19.09.1991 р. визначається поняття господарських товариств, види, правила їх створення, діяльності, а також права і обов'язки їх учасників та засновників [61].

Законом України «Про селянське (фермерське) господарство» від 20.12.1991 р. (втратив чинність) визначались економічні, соціальні і правові основи створення та діяльності селянських (фермерських) господарств в Україні, а також умови для розвитку селянських (фермерських) господарств, виробництва в них товарної сільськогосподарської продукції, забезпечення раціонального використання і збереження переданих і наданих їм земель, соціального та правового захисту цих господарств [76].

Законом України «Про власність» від 07.02.1991 р. (втратив чинність)

регулювались майнові відносини підприємств [59], а Законом України «Про приватизацію невеликих державних підприємств (малу приватизацію)» від 06.03.1992 р. (втратив чинність) встановлювався правовий механізм приватизації єдиних майнових комплексів невеликих державних підприємств шляхом їх відчуження на користь одного покупця одним актом купівлі-продажу [72].

Початок розвитку законодавства про захист економічної конкуренції в Україні розпочався з прийняття Закону України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» від 18.02.1992 року (втратив чинність), який започаткував створення правової системи захисту економічної конкуренції [69].

Цей закон був побудований на основі антимонопольного законодавства розвинутих країн. В умовах майже стовідсоткової монополізації економіки та відсутності культури конкуренції у бізнесових колах та суспільстві в цілому цей закон, насамперед, вирішував завдання припинення численних зловживань монопольним становищем суб'єктів господарювання, антиконкурентних дій органів влади та недобросовісної конкуренції.

Наступним кроком було прийняття Закону України «Про Антимонопольний комітет України» від 26.11.1993 р., яким було створено інституційні засади захисту конкуренції, визначено Антимонопольний комітет України уповноваженим органом у сфері захисту конкуренції, встановлено його завдання та повноваження [58].

Згадані та інші нормативно-правові акти, що регулювали підприємницьку діяльність та розвиток конкурентного середовища, часто характеризувалися недосконалістю, суперечністю та непослідовністю в регулюванні конкурентних відносин на ринку. На якість нормативних актів впливали необхідність їх швидкого прийняття, відсутність досвіду розробки таких нормативних актів тощо. Більшість із зазначених законодавчих актів втратили чинність у зв'язку із прийняттям (16.01.2003 р.) та набуттям чинності (01.01.2004 р.) Цивільного та Господарського кодексів України, а також на підставі прийняття інших

законодавчих актів.

Другий етап становлення та розвитку правового регулювання у сфері розвитку підприємницької діяльності на конкурентних ринках (1996–1999 рр.) характеризувався формуванням концептуальних засад державної політики з підтримки підприємництва, нормативно-правового забезпечення подальшого його розвитку, а також визначення основних принципів політики дерегулювання, спрощення порядку оподаткування та запровадження дозвільної системи підприємницької діяльності.

Передусім 28.06.1996 р. Верховною Радою України було прийнято Конституцію України, якою закріплено свободу підприємницької діяльності. Відповідно до статті 42 Конституції України не допускаються зловживання монопольним становищем на ринку, неправомірне обмеження конкуренції та недобросовісна конкуренція. Види і межі монополії визначаються законом. Статтею 92 Основного Закону передбачено, що виключно законами України визначаються правила конкуренції та норми антимонопольного регулювання [88].

Визначальним у сфері правового врегулювання діяльності суб'єктів господарювання на конкурентних ринках та недопущення недобросовісної конкурентної боротьби був прийнятий Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.1996 р [65]. Цей Закон визначає правові засади захисту суб'єктів господарювання і споживачів від недобросовісної конкуренції. Закон спрямований на встановлення, розвиток і забезпечення торгових та інших чесних звичаїв ведення конкуренції при здійсненні господарської діяльності в умовах ринкових відносин.

Закон застосовується до відносин, у яких беруть участь суб'єкти господарювання у зв'язку з недобросовісною конкуренцією, у тому числі у разі вчинення ними дій за межами України, якщо ці дії мають чи можуть мати негативний вплив на конкуренцію на її території, якщо інше не встановлено міжнародними договорами України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України [65].

Водночас, збільшення кількості підприємств з іноземними інвестиціями, зміцнення позицій існуючих підприємств з іноземними інвестиціями на території України визначив Закон України «Про режим іноземного інвестування» від 19.03.1996 р. Закон визначає особливості режиму іноземного інвестування на території України, виходячи з цілей, принципів і положень законодавства України [74].

Дослідження засвідчили, що у ході реформ 1990-х років в Україні було створено основні інституційні передумови розвитку економічної конкуренції. З них найважливіше значення мали приватизація, лібералізація цін, ліквідація монополії держави на зовнішню торгівлю. У результаті цих реформ суттєво звужився монополізований сектор економіки та сектор економіки, в якому структурні передумови конкуренції є обмеженими. При цьому частка підприємств, які діють на конкурентних ринках, зросла майже до 50 відсотків [142].

За таких умов на перший план вийшло завдання ефективного захисту конкуренції, вирішення якого вимагало істотної зміни правової бази. Мета внесення змін до законодавства – зробити захист конкуренції головним пріоритетом конкурентної політики, а також досягти синхронізації з європейським законодавством.

Третій етап інституційно-законодавчого оформлення у сфері розвитку суб'єктів господарювання на конкурентних ринках (2000–2009 рр.) характеризувався подальшим розвитком бізнес-середовища та вдосконаленням відносин між державою та бізнесом.

Важливим кроком для покращення бізнес-середовища та реалізації державної політики у сфері ліцензування підприємницької діяльності стало прийняття доволі обговорюваного Закону України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» від 01.06.2000 р. № 1775-III (втратив чинність), який визначав види господарської діяльності, що підлягали ліцензуванню, порядок їх ліцензування, встановлював державний контроль у сфері ліцензування, відповідальність суб'єктів господарювання та органів

ліцензування за порушення законодавства у сфері ліцензування [67].

Закон України «Про державну підтримку малого підприємництва» від 19.10.2000 р. визначав правові основи державної підтримки суб'єктів малого підприємництва незалежно від форми власності з метою швидшого виходу з економічної кризи і створення умов для запровадження ринкових реформ, а також містив перелік суб'єктів малого підприємництва [63]. На підставі положень зазначеного закону було прийнято Закон України «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні» від 21.12.2000 р [68].

Одним із найболючіших напрямів регулювання конкурентного середовища ось уже кілька десятиліть залишається вирішення проблеми державних монополій в Україні та припинення деградації інфраструктури, що триває в підконтрольних їм секторах вітчизняної економіки. Більшість наявних державних монополій або належить до «природних», або має її у своїй структурі. Принципам їх регулювання та реформування було присвячено спеціальний Закон України «Про природні монополії» від 20.04.2000 р [73]. Він визначає їх як стан певного ринку, за якого задоволення попиту є ефективнішим за умови відсутності конкуренції внаслідок технологічних особливостей виробництва, а товари (послуги), що виробляються, не можуть бути замінені в споживанні іншими. І слід визнати, що цей ухвалений два десятиліття тому закон фіксує перелік природних монополій у різних складових стратегічної інфраструктури, яку справді є сенс зберігати в державній власності. Але лише для того, щоб гарантувати національну безпеку через підтримання її в належній якості та забезпечення в інтересах країни й суспільства рівного доступу до неї операторам усіх форм власності на основі жвавої конкуренції.

Одним з головних законодавчо-правових актів цього періоду розвитку конкурентного середовища слід вважати прийняття Закону України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 р [66]. Зокрема, цей Закон визначає правові засади підтримки та захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності і спрямований на

забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин.

Зважаючи на те, що на той момент Україна задекларувала стратегічну мету вступу до Європейського Союзу, конкурентне законодавство України було побудовано на базі німецького законодавства та максимально наближене до конкурентного законодавства ЄС. Розробленню закону [66] передувало розгляд значної кількості законів країн Східної, Центральної і Західної Європи, законодавства країн – членів СНД. Розробниками був вивчений більш ніж сторічний досвід застосування антитрестового законодавства США і п'ятдесятирічний досвід Німеччини. Крім того, при підготовці закону було проаналізовано законодавство ЄС у сфері захисту конкуренції і практику його застосування Четвертим генеральним директором і судами ЄС [142].

Кардинальним кроком у сфері розвитку інституційно-правових засад регулювання взаємодії суб'єктів господарювання на конкурентних ринках було прийняття Господарського кодексу України Верховною Радою України від 16.01.2003 р., який встановив правові основи господарської діяльності суб'єктів усіх форм власності [42].

У Преамбулі ГКУ задекларовано мету прийняття цього документа: забезпечити зростання ділової активності суб'єктів господарювання, розвиток підприємництва, відтак підвищення ефективності суспільного виробництва, його соціальну спрямованість, утвердити суспільний господарський порядок в економічній системі України, сприяти гармонізації її з іншими економічними системами.

З метою визначення правових та організаційних засад реалізації державної регуляторної політики у сфері розвитку конкуренції було прийнято Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» від 11.09.2003 р. Набуття чинності цього закону надало і громадянам та суб'єктам підприємництва, і органам державної влади нові можливості щодо забезпечення процедурної відкритості органів державної влади та планування ефективності владних рішень.

З метою вдосконалення системи відносин між державою та бізнесом, гармонізації українського законодавства у сфері господарської діяльності з європейським, залучення широких верств населення до участі у підприємницькій діяльності, вирішення проблем зайнятості населення Верховною Радою України було прийнято Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» від 06.09.2005 р. № 2806-IV. Норми цього закону визначили не лише основні терміни, положення і принципи державної політики у дозвільній сфері, а й порядок видачі документів дозвільного характеру для започаткування та здійснення господарської діяльності; встановили відповідальність посадових осіб дозвільних органів, адміністраторів, суб'єктів господарювання за порушення вимог законодавства з питань дозвільної системи у сфері господарської діяльності тощо. Крім того, цим нормативно-правовим актом було ініційовано створення практично в усіх обласних центрах та містах України дозвільних офісів, що стало значним удосконаленням вітчизняної дозвільної системи.

Четвертий етап (з 2010 р. – досі) характеризується формуванням правового поля щодо запровадження в Україні європейських підходів у сфері делегування функцій держави суб'єктам господарювання, створення сприятливих умов для розвитку національного бізнесу на міжнародних ринках, спрощення умов започаткування бізнесу та виходу з нього, зменшення втручання держави в економічну діяльність суб'єктів господарювання, спрощення системи отримання дозволів, зниження тиску на бізнес з боку контролюючих органів.

Для розбудови сучасного правового простору із дотриманням принципів демократії, верховенства права, прозорості та захисту соціального добробуту для України першочерговим завданням постало виконання поставленої мети, сформульованої в Законі України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» від 01.07.2010 р., щодо забезпечення конкурентоспроможності національної економіки; розвитку конкуренції як основного чинника підвищення ефективності економіки, забезпечення дієвого регулювання діяльності природних монополій, недопущення проявів монополізму на

державному та регіональному рівнях та забезпечення інтеграції України в європейський політичний, економічний, правовий простір з метою набуття членства в Європейському Союзі [64].

Правовою основою співробітництва між державою і приватним бізнесом на основі партнерства, з урахуванням інтересів сторін став Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 р. [62]. У ньому державно-приватне партнерство визначене як система відносин між державним та приватним партнерами, під час реалізації яких можливості обох партнерів об'єднуються, з відповідним розподілом ризиків, відповідальності та отримання позитивного остаточного результату для взаємовигідної співпраці на довгостроковій основі у створенні (відновленні) нових та модернізації діючих об'єктів, які потребують залучення інвестицій, та користуванні (експлуатації) такими об'єктами.

Також, із прийняттям Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 р. фактично визначено нові правові та економічні засади державної політики у сфері підтримки та розвитку малого і середнього підприємництва [75].

Упродовж 2014-2016 рр. інтенсивно приймалися нормативно-правові акти щодо спрощення (дерегуляції) підприємницької діяльності. Основними з них є закони України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення умов ведення бізнесу (дерегуляція)» від 12.02.2015 р. № 191-VIII, «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 02.03.2015 р. № 222-VIII [67] тощо.

Враховуючи положення спеціальних законів, що регулюють відносини конкуренції в Україні, слід відзначити, що на початку 20-х років XXI ст. наголос у здійсненні антимонопольно-конкурентної політики в Україні переноситься з обмеження монополізму в економіці на розвиток і захист реальної конкуренції. За своєю суттю на сучасному етапі становлення українського законодавства про конкуренцію вітчизняна політика полягає в поєднанні заходів з лібералізації економічних секторів, що перебувають у стані природної монополії, із

вдосконаленням правових механізмів регулювання діяльності природних монополістів і механізмів захисту реальної та потенційної конкуренції [187].

В контексті проблематики дослідження важливого значення набуває вивчення інституційно-правової бази розвитку галузі авіаційного транспорту України.

Особливості створення і діяльності суб'єктів у сфері авіаційного транспорту визначають, Цивільний кодекс України, Господарський кодекс України, Повітряний кодекс України, Закон України «Про господарські товариства» та інші нормативно-правові акти, які виконують регулювання суб'єктів господарвання в Україні.

Одним із головних регулюючих документів світової авіації є Чиказька «Конвенція про міжнародну цивільну авіацію 1944 р.», яка була прийнята державами – засновниками ICAO – International Civil Aviation Organization (Міжнародна організація цивільної авіації) в грудні 1944 року [110]. Цей документ є найголовнішим засновницьким документом, свого роду «Конституцією» для діяльності всіх авіаційних країн. Ця Конвенція містить в собі найголовніші принципи та засади діяльності авіаційних влад кожної країни-учасниці, принципи діяльності авіакомпаній, аеропортів, всіх учасників ринку авіаперевезень.

Всі інші різноманітні міжнародні документи, що застосовуються на міжнародній діяльності авіаційного транспорту, тільки доповнюють Положення Чикагської Конвенції, конкретизують окремі її пункти та статті, надають роз'яснення для однозначного її трактування та тлумачення всіма членами світового авіаційного співтовариства.

Законом України № 3393-VI від 19 травня 2011 р. затверджений Повітряний кодекс України, який установлює правові основи діяльності в галузі авіації. Зокрема, стаття 4 Повітряного кодексу України визначає, що державне регулювання діяльності в галузі авіації та використання повітряного простору України полягає у [110]:

- формуванні державної політики та стратегії розвитку;

- визначенні завдань, функцій, умов діяльності в галузі авіації та використання повітряного простору України;
- застосуванні заходів безпеки авіації;
- прийнятті загальнообов'язкових авіаційних правил України;
- здійсненні державного контролю за їх виконанням та встановленні відповідальності за їх порушення.

Водночас, Україна як держава, що приєдналася до Конвенції про міжнародну цивільну авіацію, несе відповідальність за виконання міжнародних зобов'язань, що випливають із цієї Конвенції, та за гарантії і створення умов безпеки для суспільства, захисту інтересів під час провадження діяльності в галузі цивільної авіації та використання повітряного простору України [110].

Вважаємо, що сучасна авіаційна галузь України потребує модернізованішої системи правового регулювання, яка здійснюється різними шляхами та напрямками. Одними з таких напрямків має бути правове регулювання фінансово-господарської діяльності авіаційних підприємств, регулювання взаємовідносин між суб'єктами авіаційної діяльності, правове регулювання вимог до авіаційного персоналу щодо їх рівня кваліфікації, досвіду роботи, та багато іншого.

Можна зробити висновок, що авіаційний транспорт - це одна з найважливіших галузей суспільного виробництва. Вона покликана задовольняти потреби населення та суспільного виробництва в перевезеннях. Розвиток і вдосконалення транспорту взагалі, а, зокрема, й авіаційного, повинно здійснюватись відповідно до національної програми з урахуванням його пріоритету та на основі досягнень науково-технічного прогресу і забезпечується державою. Враховуючи задекларований курс України на інтеграцію до Європейського Союзу, пріоритетним повинно стати впровадження заходів по розвитку діяльності у сфері цивільної авіації та адаптації інституційно-правової і законодавчої бази авіаційного транспорту України до відповідності стандартам ЄС.

Висновки до розділу 1

За результатами проведених досліджень теоретико-методологічних основ управління бізнес-моделлю авіапідприємств можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що починаючи з 1990-х років та донині в наукових колах країн з постіндустріальною економікою проблема формування та розвитку сучасних «бізнес-моделей» набула значної актуальності та поширення. Водночас, наукові розробки за даним напрямом характеризуються фрагментарністю та нечіткістю трактування власне поняття «бізнес-модель» та «бізнес-моделювання розвитку» на конкурентних ринках. Водночас, зацікавленість цією науково-методичною проблематикою серед науковців та практиків зростає завдячуючи зростанню міжнародної конкуренції практично на усіх ринках, посиленню провідної ролі інновацій, нововведень у різних сферах господарської діяльності та значним біфуркаціям у світовій економіці в цілому. У цьому контексті доведено, що саме грамотно розроблена й впроваджена бізнес-модель стає стратегічним базисом для досягнення успіху у розвитку підприємства на конкурентних ринках.

2. На основі представленого авторського підходу щодо систематизації та хронологічної послідовності становлення основних етапів еволюції наукових поглядів у сфері формування бізнес-моделі підприємства з урахуванням стратегічно-орієнтованого бачення встановлено зростання популярності розгляду раціональних «бізнес-моделей» крізь призму ринково-орієнтованого підходу, який за основу стратегічного успіху приймає необхідність пошуку незайнятих ринкових ніш, формування нових потреб споживачів та їх найповнішого задоволення на відміну від ресурсно-орієнтованої моделі до вибудовування ефективного бізнесу, головними сутнісними характеристиками якої було зосередження виключно на раціональному використанні внутрішніх ресурсів за умов найповнішого завантаження виробничих потужностей.

3. Обґрунтовано, що сучасна концепція бізнес-моделювання є новим

напрямом у розвитку підприємницьких структур як у глобальному вимірі міжнародного ринкового простору, так і для України, зокрема. Так, бізнес-модель авіакомпанії запропоновано розглядати, як відображення реально існуючого або планованого в майбутньому ведення діяльності авіакомпанії в такій формі, яка може наочно демонструвати всі значні особливості авіакомпанії, пов'язані з його здібністю отримувати прибуток і бути конкурентоспроможною.

4. Ґрунтовне дослідження еволюції поняття «бізнес-модель» підприємства дало можливість встановити, що на сьогодні в економічній науці існує декілька підходів до визначення сутності даного поняття. Зокрема автором визначено ціннісний, технологічний, ресурсний, організаційний та дохідний підходи. Це дало можливість зрозуміти те, що є підходи, які орієнтуються у своїй більшості всередину підприємства і концентруються на цінності та технології її виготовлення, і підходи які повністю орієнтуються на зовнішнє середовище діяльності підприємства.

5. Ґлибинний аналіз зміни уявлення про компонентний склад поняття «бізнес-модель» дав можливість виділити наступні компоненти як технологія створення споживчої цінності, отримання прибутку, створення цінності для кінцевого споживача, система управління, ресурси та стратегія. Це допомогло виокремити головні компоненти успішної бізнес-моделі підприємства та визначити вектори її формування. Водночас, на основі аналізу складових бізнес-моделей у трактуванні різних авторів визначено три групи критеріїв їх групування: клієнто-орієнтований; організаційно-технологічний та ринковий.

6. Доведено, що основоположними класифікаційними ознаками у відповідній класичній моделі «бізнес-моделювання» є наявність інновацій, відношення до ресурсів, спрямованість ланцюга створення цінності та можливість генерування прибутку. Запропоновано вважати, що класичними класифікаційними ознаками бізнес-моделей підприємства є: наявність інновацій, доступ до інновацій, можливість їх впровадження; відношення до ресурсів (володіння, користування, розпорядження); спрямованість ланцюга

створення ціннісної пропозиції на виробництво продукції, яка найкраще відповідає пріоритетам споживачів; можливість моделі генерувати прибуток у достатній кількості (яка забезпечить можливість впровадження наступних інновацій).

7. У роботі вперше запропоновано розширену класифікацію бізнес-моделей авіаційних підприємств на основі виділення відповідних класифікаційних ознак: в залежності від продукту (послуги), якій компанія представляє на ринок; в залежності від ринку, на якому працює компанія; в залежності від стратегії ціноутворення; в залежності від цінності, яку створює модель для споживача; за ціннісною пропозицією; в залежності від об'єкту діяльності; за відношенням до прав власності на повітряні судна; за приналежністю до альянсів; за самостійністю підприємства на ринку; за маршрутом та їх структурою; за політикою розподілу; за рівнем комфорту на борту літака та за потребами споживачів. Даний підхід, на відміну від існуючих, надає чіткіше уявлення про бізнес-модель діяльності авіаційного підприємства визначивши інноваційну складову, відношення до ресурсів, ціннісну пропозицію та джерело формування прибутку.

8. В роботі систематизовано сучасні наукові підходи щодо становлення та розвитку сучасних моделей конкурентних ринків. Зокрема, обґрунтовано, що в залежності від комбінації відповідних чинників в рамках структурного підходу доцільно виділяти чотири моделі конкурентних ринків: ринок досконалої конкуренції, монополістичної конкуренції, олігополії та монополії. Виявлення відмінностей між цими ринковими моделями сприятиме більш раціональній та адаптованій бізнес-моделі розвитку сучасних підприємств.

9. На основі проведеного узагальнення змістовних елементів поняття «інститут» в економічних дослідженнях інституційне середовище представлено, як основний напрямок розвитку економічної системи а також ті орієнтири, на основі яких відбувається формування та відбір найбільш ефективних економічних і соціальних інститутів у системі взаємодії суб'єктів господарювання на конкурентних ринках. У роботі здійснена авторська

структуризація інституційного середовища взаємодії суб'єктів господарювання на конкурентних ринках, яка дозволяє залучати необхідні інструменти для забезпечення ефективної взаємодії всіх суб'єктів, незалежно від частки ринку, розміру і економічної сили бізнес-партнерів, сфери їх взаємодії, рівня формалізації відносин тощо.

10. Обґрунтовано, що процес розвитку інституційно-правових засад регулювання взаємодії суб'єктів господарювання на конкурентних ринках мав декілька етапів. На основі представленої систематизації етапів доведено, що розвиток конкурентного середовища в нашій країні був тривалим та донині є незавершеним. Водночас, авіаційна галузь України вимагає більш сучасної системи інституційно-правового регулювання, яка повинна здійснюватись різними шляхами та напрямками. Одними з таких напрямків має бути правове регулювання фінансово-господарської діяльності авіаційних підприємств, регулювання взаємовідносин між суб'єктами авіаційної діяльності, правове регулювання вимог до авіаційного персоналу щодо їх рівня кваліфікації, досвіду роботи, та багато іншого.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі роботи, відображено в наукових працях автора за списком використаної літератури [164, 167, 184, 331, 185, 186, 187, 327].

РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ АВІАПІДПРИЄМСТВ НА КОНКУРЕНТНИХ РИНКАХ

2.1. Аналіз динаміки та впливу чинників зовнішнього середовища на функціонування авіапідприємств

Динамічний процес суспільних перетворень в Україні та реформування економічних відносин актуалізували проблему вибору оптимальних шляхів розвитку авіапідприємств на конкурентних ринках. Необхідність пошуку раціональних шляхів забезпечення ефективності діяльності авіапідприємств характеризується також перспективою отримання відчутної економічної вигоди, що може стати вагомим засобом підвищення економічного зростання національної економіки в цілому. Активізація використання потенціалу авіапідприємств за рахунок організаційно-економічного забезпечення їх ефективного функціонування обумовлена перспективами одержання суттєвих економічних результатів, екологічних та соціальних наслідків розвитку цієї ланки регіональної та національної економіки. У зв'язку з цим зростає значення наукових досліджень з метою підвищення ефективності розвитку авіапідприємств на конкурентних ринках.

Конкурентні ринки являють собою середовище функціонування авіапідприємства, яке представлено сукупністю великої кількості інших суб'єктів господарювання, з їх складними взаємозв'язками, інфраструктурою та особливими умовами їх діяльності. Важливість вивчення даного середовища обумовлено тим, що жодне авіапідприємство не здійснює свою господарську діяльність відокремлено, а працює у взаємозв'язку із постачальниками, кредитно-фінансовими установами, конкурентами, а отже функціонує у зовнішньому середовищі, з одного боку підлаштовуючись під нього, а з іншого – диктуючи умови та встановлюючи правила гри у своїй ринковій ніші. Таким чином, під зовнішнім для авіапідприємства будемо вважати середовище, яке

представлене сукупністю ринкових суб'єктів (що знаходиться за межами підприємства) та взаємозв'язків між ними, які мають можливість здійснювати будь-який вплив на діяльність авіапідприємства.

Так як авіапідприємство є відкритою системою, яка складається з окремих елементів, що у своїй сукупності забезпечують її стійкість, рівновагу та здатність до функціонування та розвитку в умовах внутрішніх та зовнішніх впливів, то важливою умовою забезпечення його життєдіяльності є взаємодія із зовнішнім середовищем.

Класичним поділом зовнішнього середовища є його диференціація на середовище прямого та опосередкованого впливу. Під середовищем прямого впливу, як правило, розуміють тих агентів, які досить тісно взаємодіють із авіапідприємством і спричиняють на нього сильний вплив, тоді як, під середовищем опосередкованого впливу, як правило розуміють сукупність макроекономічних складових, які без безпосередньої взаємодії із підприємством також впливають на його життєдіяльність. Зовнішнє середовище авіапідприємства схематично відображено на рис. 2.1.

До середовища прямого впливу авіапідприємства слід віднести, в першу чергу його споживачів (замовників товарів, робіт та послуг, корпоративних та VIP-клієнтів тощо), тобто усіх безпосередніх користувачів продукції, робіт та послуг підприємства, які можуть бути як юридичними, так і фізичними особами, які використовують товари, роботи та послуги авіапідприємств для власних або організаційних потреб.

По друге – конкурентів авіапідприємств, які працюють у авіаційній галузі і пропонують ринку такий самий перелік товарів, робіт та послуг (авіатранспорт, аеронавігаційні та аеропортові послуги, послуги з технічного обслуговування, лізингові послуги тощо).

По-третє, це партнери авіаційних підприємств, тобто коло фізичних та юридичних суб'єктів, які всебічно сприяють ефективному виконанню підприємством своїх зобов'язань перед споживачами (постачальники деталей, вузлів та комплектуючих, конструкторські бюро та науково-дослідні інститути,

члени авіаційних альянсів, туроператори, аеропорти, підприємства, що займаються ремонтними та обслуговуючими роботами, підприємства із забезпечення харчуванням, паливозаправочні підприємства, хендлінгові компанії, підприємства, що надають послуги прибирання салонів літаків тощо).



Рис 2.1. Зовнішнє середовище авіапідприємства (авторська розробка)

Останніми агентами, що спричиняють безпосередній вплив на підприємство, тобто є його мікрооточенням, це державні установи, які здійснюють вплив на діяльність авіапідприємств (проведення, оглядів, видача ліцензій, перевірка дотримання норм законодавства) та законотворчі органи влади, які здійснюють прийняття правових та нормативних актів, щодо регулювання в сфері авіаційної галузі.

Незважаючи на те, що ще до недавнього часу нами не було розглянуто військний стан, як чинник прямого впливу на діяльність авіапідприємств, ми маємо визнати свою помилку і терміново включити його у даний список. Адже за умов військового стану в державі повністю припиняє працювати цивільна авіація і не те що тормозить розвиток, взагалі ставить на паузу все від

працівників до логістичних потоків. Крім того, ми зіткнулися із тим, що у деяких аеропортів пошкоджено злітні смуги.

Зовнішнім середовищем опосередкованого впливу (макрооточення) є сукупність чинників, факторів та обставин, які безпосередньо не впливаючи на авіапідприємство в кінцевому підсумку з часом відображаються позитивним або негативним чином на його діяльності.

До таких факторів слід віднести стан розвитку економіки та економічних відносин в країні. Це в першу чергу рівень інфляції та банківського проценту, рівень доходів населення, середньорічний приріст ВВП на душу населення, рівень бідності та безробіття в країні тощо. Від економічних факторів залежить пріоритетність розвитку та інвестування галузі в довгостроковій стратегії країни.

Наступним виділимо рівень науково-технічного розвитку та інвестицій у наукомісткі галузі, відповідність міжнародним нормам та стандартам тощо.

Окремої уваги потребують політичні фактори, тобто прозорість державного управління та регулювання.

Важливими сьогодні є соціокультурні фактори, які визначаються цінностями та релігійними переконаннями в суспільстві.

Міжнародні події досить часто впливають на діяльність авіапідприємств, наприклад світові потрясіння на фінансових ринках впливають на курс гривні до інших валют, пандемія вірусу COVID-19 негативно вплинула на всі світові ринки та загостило конкуренцію на них тощо.

Особливо гострим сьогодні постає питання впливу екологічних факторів на діяльність авіапідприємств, які мають прояв у податках і зборах, використання енерго- та ресурсозберігаючих технологій як на виробництві, так у повітрі і на землі.

Між складовими зовнішнього середовища існує певний взаємозв'язок, який визначає рівень сили з якою одні фактори впливають на інші, тож, зміна одного фактору може викликати зміну інших. В цілому, відносини авіапідприємства та зовнішнього середовища носять динамічний характер, що

обумовлено множинністю зв'язків між її елементами, які умовно можна поділити на вертикальні та горизонтальні (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Чинники впливу макрооточення на бізнес-модель авіапідприємства [189]

Чинники прямої дії	Напрямок впливу	Чинники непрямой дії
Рівень розвитку ринкових відносин; система оподаткування; фіскальна політика; обсяги інвестицій у промисловість; установлення пільг; структура попиту та пропозиції на ринку	Економічний	Стан економіки; платіжний баланс країни; ринкові стратегії підприємств-конкурентів, привабливість країни щодо експорту своїх товарів
Нові інформаційні технології; рівень технічного розвитку конкуруючих підприємств; маркетингова орієнтація конкурентів	Науково-технічний	Рівень інноваційної активності та інформаційного забезпечення конкурентів у сфері промисловості; науково-технічний прогрес; розвиток галузевої науки
Закони та підзаконні акти, що регламентують діяльність підприємств; арбітраж; нетарифні бар'єри	Політико-правовий	Загальний законодавчий простір для товаровиробників; політичний клімат у країні; групи тиску; неформальне втручання уряду; суспільно-політичний устрій; ідеологія
Система освіти, підвищення кваліфікації та управління кадрами, неформальні групи	Соціально-культурний	Національні інтереси; соціальні інститути; цінності та відношення до праці, успіху, змін, ризику та ін.
Курс валют, платіжна спроможність населення	Міжнародний	Фінансова криза, терористичні акти, форс-мажорні обставини (пандемії)
Обмеження нанесення шкоди навколишньому середовищу	Екологічний	Ступінь активізації діяльності зі збереження ресурсів і захисту навколишнього середовища

Зовнішнє середовище авіапідприємства характеризується складністю, нестійкістю та динамізмом, що зумовлює необхідність проведення його детального аналізу із виявленням факторів найбільшого впливу на його діяльність.

Важливою характеристикою зовнішнього середовища є його складність, яка характеризується великою кількістю факторів та чинників на які авіапідприємство повинно реагувати, а також ступінь варіативності кожного з них.

Ще однією характеристикою зовнішнього середовища є його динамізм, який полягає у швидкості, з якою змінюються фактори навколо

авіапідприємства. Слід відмітити, що останнім часом відбулося прискорення швидкості змін зовнішнього середовища авіапідприємства.

Невизначеність зовнішнього середовища є також важливою його характеристикою, яка визначається кількістю та якістю інформації, якою володіє підприємство відносно одного чи іншого фактору. Чим менше масив інформації і чим більше вона не адекватна та не достовірна, тим більше невизначеним є зовнішнє середовище. Зважаючи на те, що авіапідприємства працюють у глобальному просторі, то впевненість у точності інформації знижується, отже, чим більше невизначеним є зовнішнє середовище, тим важче приймати ефективні управлінські рішення.

На рис. 2.2. представлено вплив невизначених факторів зовнішнього середовища на авіапідприємство.

Узагальнюючи рис. 2.2. можна відмітити, що чим більше факторів, які спричиняють вплив на авіапідприємство, тим у більш складних умовах перебуває авіапідприємство.

Таким чином, кожне авіапідприємство ефективно господарює на конкурентному ринку лише в тому випадку, коли зовнішнє середовище створює для нього ряд сприятливих умов. Таке середовище, в силу своєї складності та динамізму, відповідно має власний потенціал та тенденції розвитку та існування.

Складність функціонування нинішнього економічного простору, який наразі обтяжений низкою глобальних, з одного боку, неекономічних процесів, таких як: боротьба з COVID-19, закриття кордонів, непорозуміння між країнами-членами Європейського союзу, а з іншого боку – економічних: розірвання стійких економічних зв'язків та втрата можливості генерування прибутку в запланованих обсягах, невдовзі стане обумовлена ще більшою конкурентною боротьбою за нарощування обсягів продажів та утримання вже завойованих ринкових ніш. Особливе це можна буде спостерігати у післявоєнний час, коли почнеться оновлення всього сектору цивільної авіації. І,

на нашу думку в після воєнний період ринок зможе отримати нові бізнес-моделі діяльності авіаційних підприємств.

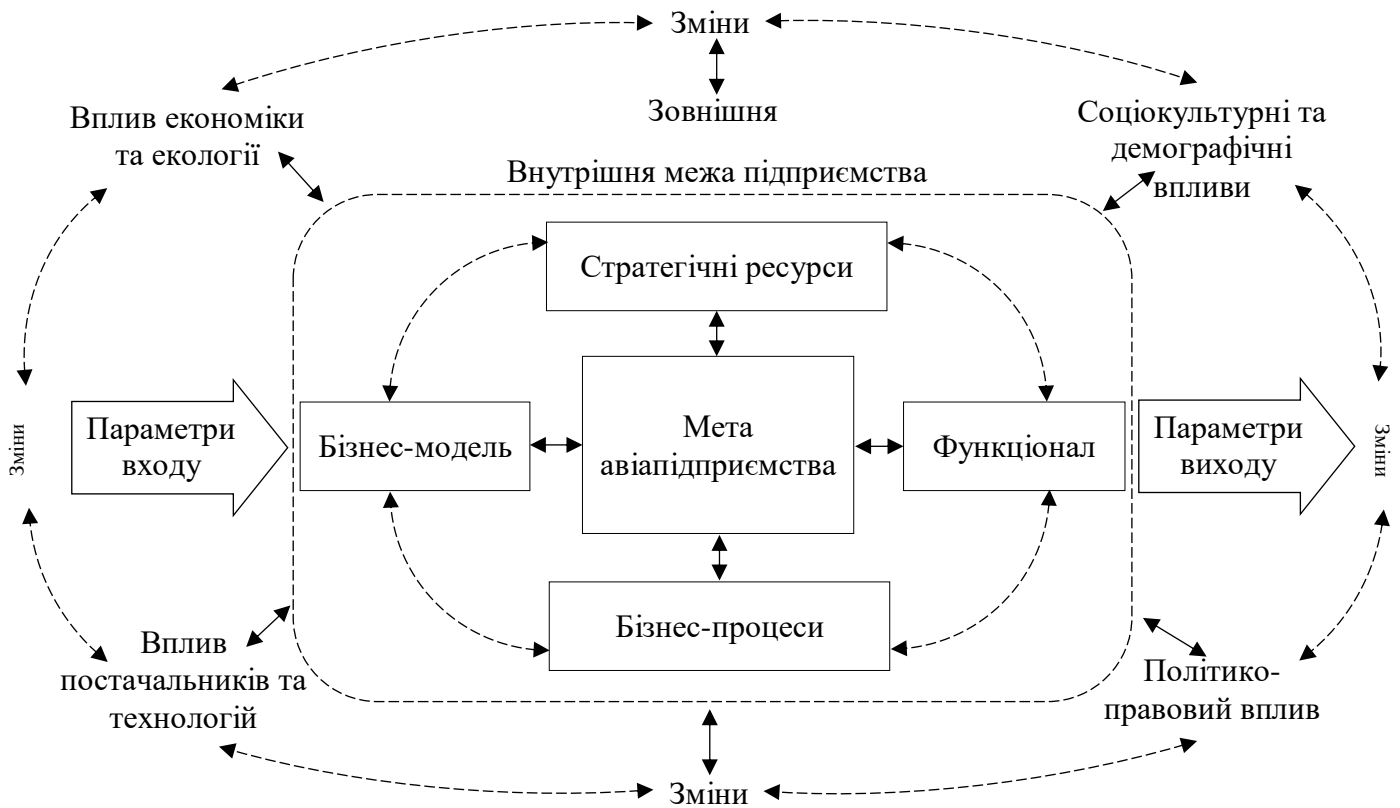


Рис. 2.2. Модель впливу невизначених факторів на авіапідприємство
(авторська розробка)

Зважаючи на саму природу конкурентних відносин слід відмітити, що вона має ряд властивостей, які формують закономірності існування конкурентних ринків, що лежать в основі стратегічного управління авіапідприємствами, табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Властивості конкурентних відносин та закономірності існування конкурентних ринків (власна розробка)

Назва	Сутність
1	2
Властивості конкурентних відносин	
Суперництво	Природа конкурентних відносин представляю собою суперництво сторін яке обумовлено обмеженістю ресурсів та доступу до них
Конфліктність	Конфліктність лежить в основі взаємодії ринкових суб'єктів. Конфліктуючі сторони мають на меті послаблення конкурентної позиції суперника для забезпечення власного зиску.

Продовження табл. 2.2

1	2
Однаковість мети	Конфліктуючі суб'єкти мають однакову мету, що полягає у забезпеченні кращого власного існування, функціонування та розвитку
Предмет конкуренції	Конкуренція обов'язково ведеться за предмет (незадоволені потреби споживача, ринковий сегмент) проти визначених суперників.
Закономірності існування конкурентних ринків	
Ціна зрівноважена якістю	Конкуренція стимулює суперників знижувати ціну та підвищувати якість товарів, робіт, послуг
Зменшення витрат	Цінова конкуренція стимулює зниження витрат, щоб мати можливість отримати додатковий прибуток
Економія на масштабах виробництва	Зниження витрат може бути досягнуто за рахунок збільшення обсягів виробництва
Стимулювання науково-технічного прогресу	Суперництво між ринковими агентами стимулює покращення якісних та технічних параметрів та характеристик продукції, товарів, послуг
Розвиток на інноваційній основі	Науково-технічний прогрес потребує значних коштів для свого впровадження, що спонукає вишукувати інвесторів та інвестиційні ресурси для подальшого розвитку
Підвищення ефективності та отримання конкурентних переваг	Конкурентні переваги формуються на основі технічних та організаційних інновацій, втілити в життя які можна лише за допомогою інвестицій. Бажання отримати конкурентні переваги обумовлює пошук найбільш потужних інвестиційних проектів.

Таким чином, видно, що всі закономірності існування конкурентних ринків взаємообумовлені та взаємопов'язані між собою і є базисом для формування стратегічного управління авіапідприємствами, під яким розуміють – процес оцінки зовнішнього середовища, формулювання організаційних цілей, ухвалення рішень, направлених на створення і утримання конкурентних переваг, здатних забезпечити бізнесу прибуток в довгостроковій перспективі [21]. Основними стратегіями за М. Портером є: зниження витрат, диференціація продукту та фокусування. Всі перелічені стратегії відіграють важливу роль у формуванні конкурентних переваг.

Показники, які характеризують фактори конкурентного ринкового середовища представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники, що характеризують фактори конкурентного ринкового середовища (авторська розробка)

Фактор	Показник
1	2
Демографічні	- зменшення природного просту населення; - відтік населення за кордон; - старіння нації.
Політико-правові	- ступінь гармонізації національної законодавчої бази; - закорумпованість влади; - законодавче регулювання авіаційного підприємства; - розвиток домовленостей та угод щодо спільного використання повітряного простору; - політичні конфлікти, війни
Науково-технічні	- швидкість оновлення послуг та технологій; - технічні можливості розвитку авіапідприємства; - капітальні інвестиції на розвиток техніко-технологічної бази та їх структура.
Економічні	- світові фінансові кризи; - рівень інфляції; - ріст ВВП; - рівень ділової активності в країні; - відсоткові ставки; - ріст цін та авіаційне паливо на світовому ринку
Інфраструктурні	- рівень розвитку обслуговуючої інфраструктури.
Соціально-культурні	- зростання безробіття; - підвищення загальноосвітнього рівня; - зміна професійного складу населення; - зниження реальних доходів населення; - забастовки та мітинги профсоюзів; - терористичні акти
Інтеграційні	- рівень міжнародної співпраці щодо використання земних та повітряних гаваней; - використання ХАБів на вигідних умовах; - участь у міжнародних альянсах; - інтеграція щодо закупівлі запчастин та комплектуючих
Природні	- технічні вимоги до умов надання послуг авіаційними підприємствами, виходячи з кліматичних умов; - стійкість надання послуг авіапідприємствами в залежності від стану транспортних комунікацій і кліматичних умов; - біологічні загрози (віруси)

Як видно табл. 2.3. існує тісний зв'язок між чинниками зовнішнього середовища, факторами конкурентного ринкового середовища та показниками, якими даний вплив можливо виміряти. Звісно, що чинники зовнішнього середовища по-різному впливають на кінцеві показники діяльності авіаційних підприємств, загострюючи чи зменшуючи конкуренцію та впливаючи на умови

їх діяльності на конкурентних ринках утворюючи причинно-наслідкові зв'язки, які будуть встановлено після опрацювання статистичної ситуації в галузі.

Перед оцінкою зовнішніх чинників впливу на діяльність авіапідприємства слід розглянути та усвідомити його місце у загальній транспортній системі, та оцінити рівень його популярності серед вітчизняних споживачів, що також є важливим фактором зовнішнього впливу на рівень споживання товарів, робіт та послуг авіапідприємств.

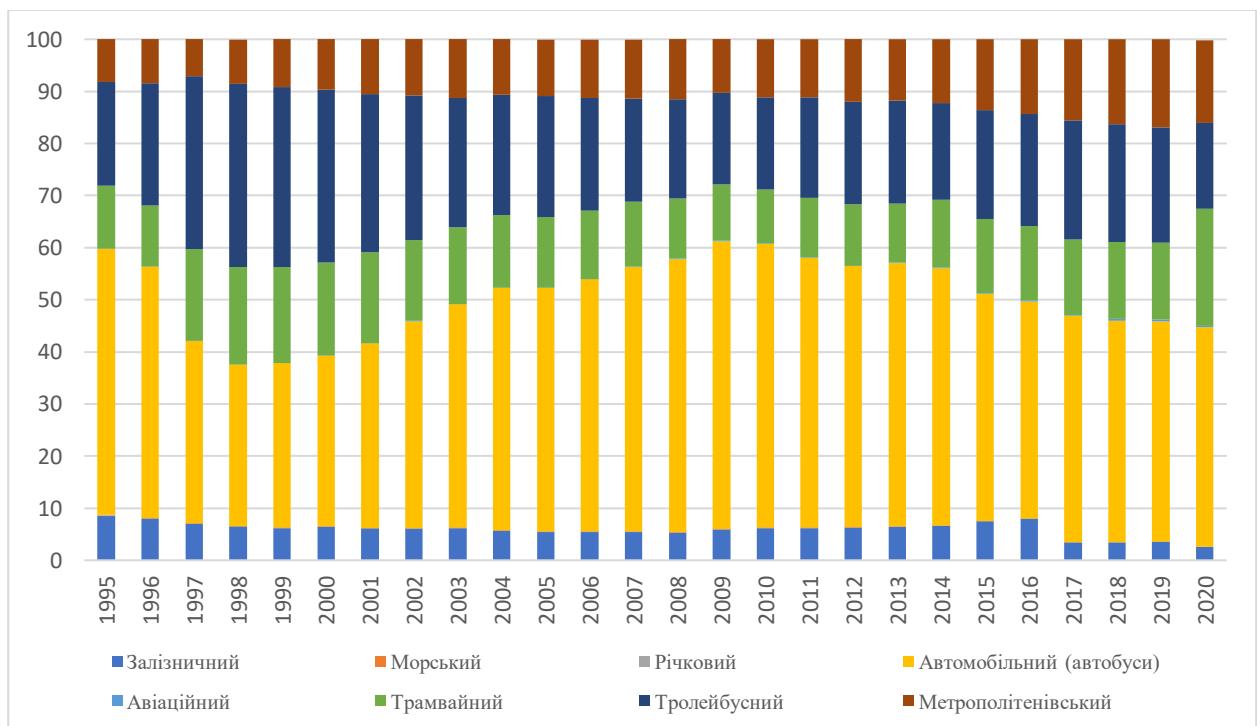


Рис. 2.3. Структура пасажироперевезень різними видами транспорту 1995-2020 рр., % (побудовано на основі [49])

На основі даних Додатку В, табл. В1 та рис. 2.3 можна зробити висновки, що місце авіаційного транспорту у загальній структурі перевезень пасажирів займає досить малу частку, яка відповідно зростає з 0,03% у 1995 р. до 0,2% у 2020 р., проте у українців даний вид транспортних перевезень не досить популярний, що може бути пояснено його високою вартістю та ментальністю населення. Крім того, падіння частки перевезень пов'язано із вірусом, викликаний коронавірусною інфекцією, адже у першу хвилю він паралізував і зупинив діяльність великої кількості авіакомпаній.

Найбільша питома вага припадає на автомобільний транспорт, яка у різні роки коливалася – найменше значення було у 1998 р. – 31,0% (2403424,6 тис. пасажирів), а найбільше у 2010 р. – 54,4% (3726288,6 тис. пасажирів)

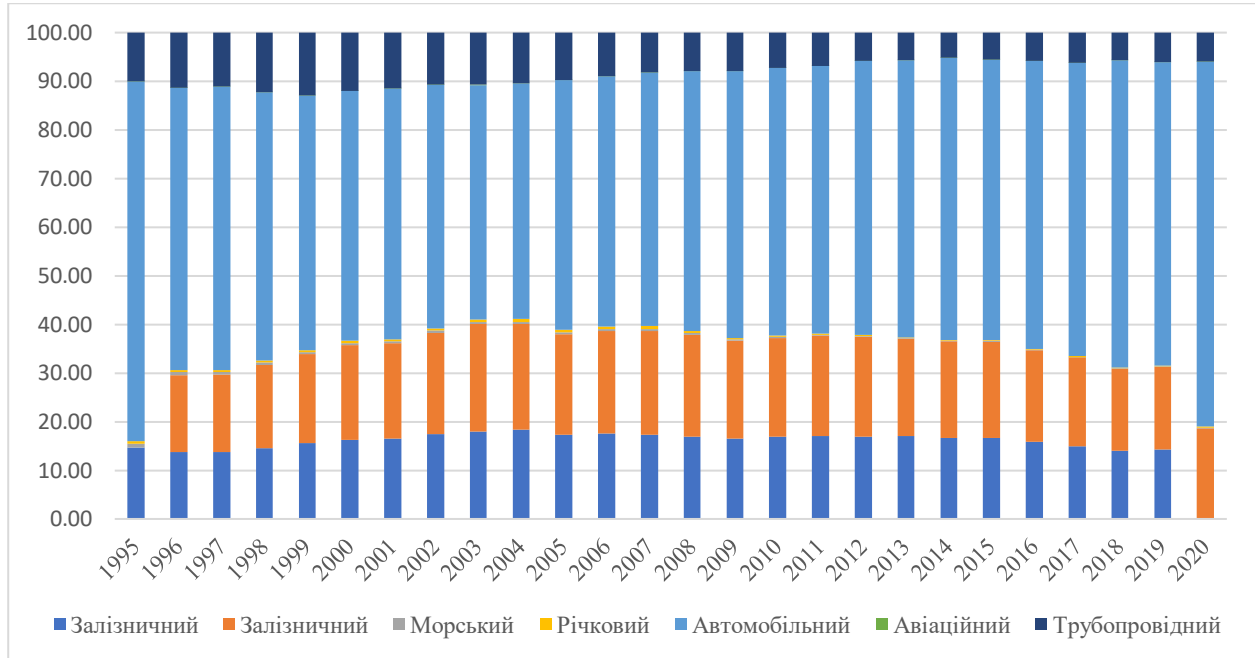


Рис. 2.4. Структура перевезень вантажів різними видами транспорту 1995-2020 рр., % (побудовано на основі [49])

Зважаючи на дані Додатку В2 та рис. 2.4. слід відмітити те, що авіаційний транспорт, хоча і мав позитивну динаміку щодо збільшення перевезень вантажів з 19 тис. т у 1995 р. до 92,6 тис. т у 2019 р., кількість перевезених вантажів у 2020 р. становила також майже 100 тис. т незважаючи на зниження пасажиро потоку, отже робимо висновок, що незважаючи на загальносвітову епідемію на перевезення вантажів це не вплинуло, проте через високу вартість таких перевезень використання даного виду транспорту ще займає незначну долю у загальних перевезеннях вантажів. У зв'язку з чим, питома вага перевезених вантажів авіаційного транспорту знаходиться на рівні 0,01% у 2020 р. Найбільша кількість вантажів у нашій країні перевозиться автомобільним транспортом, так у 1995 р. було перевезено 1816401,0 тис. т – це максимум, а мінімум був у 2000 р. - 938916,1 тис. т вантажу.

Підсумовуючи можна відмітити, що на внутрішньому ринку існує сильна конкуренція авіаційного транспорту з іншими видами, такими як залізничним та автомобільним.

В табл. 2.4. наведено узагальнені показники діяльності авіаційної галузі України 2015-2021 рр.

Таблиця 2.4

Узагальнені показники діяльності авіаційної галузі України [49]

	Одиниці виміру	Всього							Відхилення, % 2021/2015
		2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
Діяльність авіакомпаній									
Перевезено пасажирів	тис.чол.	6304,4	8277,8	10555,6	12529,0	13705,8	4797,5	9348,1	48,3
в т.ч. на регулярних лініях	"-, "	4631,4	5736,0	6768,4	7867,6	8252,4	1788,1	3322,7	-28,3
Виконані пасажиро-кілометри	млрд..пас.км	11,4	15,5	20,3	25,9	30,2	10,1	18,7	64,0
в т.ч. на регулярних лініях	"-, "	8,1	10,6	12,6	15,6	17,4	3,1	5,6	-30,9
Перевезено вантажів та пошти	тис.тонн	70,6	74,3	82,8	99,1	92,6	88,3	81,8	15,9
в т.ч. на регулярних лініях	"-, "	13,8	14,3	19,2	21,1	19,6	5,7	8,9	-35,5
Виконані тонно-кілометри (вантажі+пошта)	млрд.ткм	218,5	226,4	275,3	339,7	295,6	316,2	346,3	58,5
в т.ч. на регулярних рейсах	"-, "	39,6	45,3	70,5	92,0	93,0	18,4	39,9	0,8
Виконано комерційних рейсів	тис.од.	66,3	79,5	93,0	100,3	103,3	45,3	74,0	11,6
в т.ч. регулярних	"-, "	45,8	55,2	63,3	67,0	66,6	20,4	34,4	-24,9
Діяльність аеропортів									
Відправлено та прибуло ПС	тис.од.	120,7	133,2	159,9	182,8	201,2	94,0	152,4	26,3
в т.ч. на регулярних рейсах	"-, "	92,3	101,5	121,4	140,3	153,6	58,6	96,2	4,2
Пасажиропотоки	тис.чол.	10695,1	12929,9	16498,9	20545,4	24334,5	8664,5	16221,0	51,7
в т.ч. на регулярних рейсах	"-, "	9002,2	10376,2	12646,1	15811,1	18833,0	5643,5	10172,7	13,0
Поштовантажопо токи	тис.тонн	34,4	42,9	52,3	56,4	60,2	52,2	63,2	83,7
в т.ч. на регулярних рейсах	"-, "	31,4	37,9	47,3	51,3	54,1	40,8	52,5	67,2

В табл. 2.5. наведено показники діяльності авіаційної галузі України з розрізі міжнародного сполучення України 2015-2021 рр.

Таблиця 2.5

Показники діяльності авіаційної галузі України з розрізі міжнародного сполучення [49]

	Одиниці виміру	Міжнародне сполучення							Відхилення, % 2021/2015
		2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
Діяльність авіакомпаній									
Перевезено пасажирів	тис.чол.	5679,6	7475,3	9614,5	11446,1	12547,2	4287,7	8622,3	51,8
в т.ч. на регулярних лініях	"-, -"	4019,9	4944,1	5837,5	6796,2	7107,2	1284,6	2608,9	-35,1
Виконані пасажиро-кілометри	млрд..па с.км	11,1	15,2	19,9	25,4	29,7	9,8	18,4	65,8
в т.ч. на регулярних лініях	"-, -"	7,8	10,3	12,1	15,1	16,9	2,9	5,2	-33,3
Перевезено вантажів та пошти	тис.тонн	70,2	74,1	82,6	98,8	92,0	88,0	81,8	16,5
в т.ч. на регулярних лініях	"-, -"	13,5	14,1	18,9	20,8	19,4	5,6	8,9	-34,1
Виконані тонно-кілометри (вантажі+пошта)	млрд.ткм	218,3	226,2	275,2	339,6	295,2	316,1	346,2	58,6
в т.ч. на регулярних рейсах	"-, -"	39,5	45,2	70,4	91,9	92,9	18,4	39,9	1,01
Виконано комерційних рейсів	тис.од.	56,1	67,9	78,1	84,1	86,7	18,4	39,9	-28,9
в т.ч. регулярних	"-, -"	37,1	44,6	49,9	52,3	51,6	11,8	21,9	-40,9
Діяльність аеропортів									
Відправлено та прибуло ПС	тис.од.	95,0	104,4	125,6	145,6	162,7	69,0	117,6	23,8
в т.ч. на регулярних рейсах	"-, -"	75,0	80,5	95,0	111,5	124,9	41,7	71,7	-4,4
Пасажиропотоки	тис.чол.	9421,2	11294,5	14591,1	18357,5	21994,1	7628,9	14753,8	56,6
в т.ч. на регулярних рейсах	"-, -"	7773,3	8775,6	10770,3	13658,7	16550,2	4627,2	8738,3	12,4
Поштовантажопотоки	тис.тонн	33,7	41,8	51,1	55,2	58,4	51,5	62,5	85,5
в т.ч. на регулярних рейсах	"-, -"	30,7	36,9	46,0	50,1	53,0	40,4	51,9	70,7

За даними Додатку В3, табл. 2.4, 2.5 та рис. 2.5 видно, що кількість перевезених пасажирів авіаційними підприємствами зростає як в цілому (з 5131,1 тис. чол. у 2009 р. до 9348,1 тис. чол. у 2021 р.), так і на міжнародних (з 4135,9 тис. чол. у 2009 р. до 8622,3 тис. чол. у 2021 р.) та внутрішніх перевезеннях (з 995,2 тис. чол. у 2009 р. до 125,8 тис. чол. у 2021 р.). Проте,

варто звернути увагу, що до 2020 р., який приніс COVID-19 авіаціна галузь показувала стабільні темпи зростання. При чому, відмітемо, що у 2020 р. майже усі теми зростання як за внутрішніми так і міжнародними перевезеннями досягли мінімуму 2015 р. Звісно, що даний вірус мав негативний вплив на динаміку розвитку галузі, яку у 2022 р. взагалі зупинив військовий стан.

Хоча початок 2022 р. почався досить непагано для галузі, адже обсяги пасажирських перевезень українськими авіакомпаніями збільшилися порівняно з відповідним періодом 2021 р. на 79,6% та склали 515,5 тис. чол., у т.ч. міжнародні – на 81% та склали 458,6 тис. чол. Пасажиропотоки через аеропорти України зросли на 135,3% та становили 1225,8 тис. чол., у т.ч. у міжнародному сполученні – на 143,8% та становили 1102,9 тис. чол.

Протягом січня 2022 р. українськими авіакомпаніями виконано 4,7 тис. комерційних рейсів (відмічено зростання порівняно з аналогічним періодом 2021 р. – на 51,6%), у т.ч. міжнародних – 3,6 тис. (відмічено зростання – на 56,5%) [49].

У 2018-2019 рр. перевезення пасажирів, вантажів та пошти було здійснено 34-ма вітчизняними авіакомпаніями, якими виконано 100,3 тис. рейсів та 103,3 тис. рейсів відповідно, що на 55,8% більше у 2019 р., ніж 2015 р.

Щодо перевезення пасажирів, то на вітчизняному ринку у 2019 р. було задіяне 18 авіапідприємств, на противагу 2018 р., коли на ринку працювала 21 авіакомпанія, серед яких лідерами є «МАУ», «Роза вітрів», «Скайап», «Азур Ейр Україна», та «Буковина», якими у 2019 р. було перевезено 13306,7 тис. осіб, що на 22,4% більше рівня 2018 р. та складало майже 97% від загальної кількості перевезених пасажирів. У 2021 р., в період послаблення карантинних заходів, перевезення здійснювалися 16-тю вітчизняними авіакомпаніями, 93% рейсів з яких було здійснено найбільшими гравцями даної галузі, такими як «МАУ», «Роза вітрів», «Скайап», «Азур Ейр Україна».

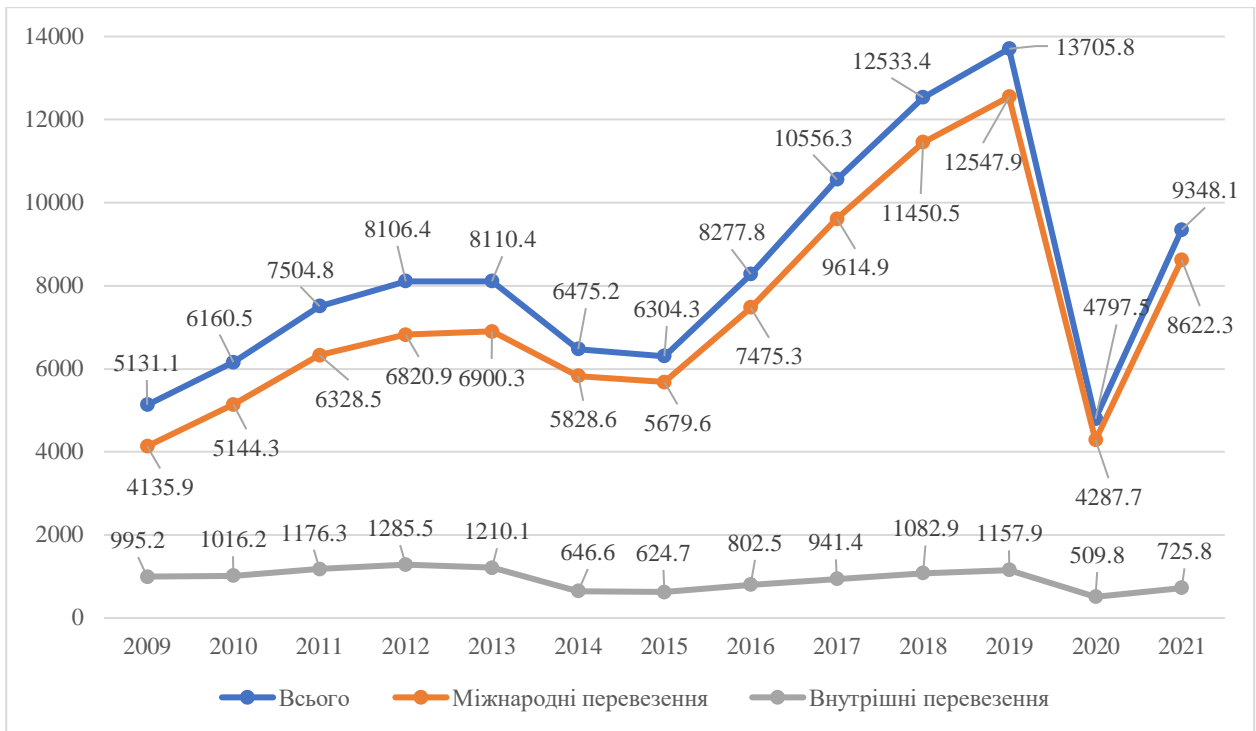


Рис. 2.5. Динаміка обсягів перевезень пасажирів авіаційним транспортом України 2009-2021 рр. (тис. чол.)

Серед вітчизняних споживачів, більшим попитом користуються міжнародні авіаперевезення, адже у 2019 р. вони склали 92,2% від усіх авіаперевезень, хоча з 2016 р. внутрішні авіаперевезення набувають все більшої актуальності, і у 2018 р. за такими перевезеннями галузь вийшла на рівень 2009 р. трошки перевищивши даний показник. Так, якщо у докарантинний період 2019 р. кількість перевезених осіб становила 1158,6 тис. то у 2020 р. – всього 4797,5 тис. чол., а у 2021 р. показник знову показав ріст – 9348,1 тис. чол. Незважаючи на важке оговтантя галу після карантину, у 2021 р. приріст відносно 2015 р. становив 51,8%.

Збільшення пасажиропотоку позитивно вплинуло на завантаженість крісел у літаках на внутрішніх регулярних рейсах протягом 2017-2018 рр. з 73,5% до 79,3%. відповідно, у 2018-2019 рр. склав 75,9%. Так, у 2021 р. регулярними внутрішніми рейсами перевезено 713,8 тис. осіб, що на 41,8% більше ніж у 2020 р., проте коефіцієнт зайнятості кріселу 2020 р. становив 62,6%, тоді як у 2021 р. збільшився і становив 70,7%.

Якщо у 2018 та 2019 рр. на міжнародних напрямленнях на регулярній основі працювало 10 вітчизняних авіакомпаній, які здійснювали перельоти до 46 країн світу, то у 2021 р. лише 9 вітчизняних перевізників працювало на міжнародних регулярних рейсах.

Кількість перевезених пасажирів збільшилася у 2021 р. в порівняння з 2015 р. на 51,8% і становило у 2021 р. 8622,3 тис. осіб. Конкуренція ситуація на вітчизняному ринку авіаперевезень досить сильна, адже у 2018 р. збільшилася кількість іноземних авіакомпаній, які почали працювати ньому на 5 од. і їх у загальній кількості стало 38 од., а у 2019 р. – їх вже було 40. Проте у післякарантинний період (2021 р.) на ринку задишилося лише 29 іноземних компаній.

Регулярні пасажирські перевезення до України виконували такі авіакомпанії (австрійська авіакомпанія «Laudamotion, французька «Aigle Azur» (здійснювала польоти до вересня 2019 року), ізраїльська «Israir Airlines» та норвезька «Scandinavian Airlines System») з 37 країн світу. Протягом року іноземними авіаперевізниками було відкрито 29 нових маршрутів, з них 21 новий маршрут - авіакомпаніями «Ryanair» та «Wizz Air Hungary». Проте, як було зазначено вище у 2021 р. конкуренцію на ринку складали вже 29 авіакомпаній із 40 у 2019 р., в той же час на ринок зайшли 4 нових гравці, серед яких авіаперевізнак Республіки Кіпр Cyprus Airways, перевізнак Королівства Саудівська Аравія Flynas, перевізнак Федеративної Республіки Німеччина Eurowings та британська авіакомпанія Ryanair UK.

Позитивною є динаміка зростання коефіцієнту зайнятості пасажирських крісел на міжнародних регулярних рейсах українських авіакомпаній з 77,7% у 2017 р. до 78,8% у 2018 р.

Протягом 2015-2019 рр. збільшилася кількість міжнародних авіаперевезень на нерегулярній основі з 1659,7 тис. чол. у 2015 р. до 5440 тис. чол. у 2019 р. на (3780,3 тис. чол.) 227,8%. Проте, варто відмітити, що через жорсткий період, обмежений карантинними заходами у 2020 р. зменшив кількість даних

перевень, і у 2021 р. відбулося поки часткове відновлення, яке склало 36,6% від рівня 2019 р.

Щодо перевезення вантажів та пошти, то якщо у 2019 р. їх здійснювали 20 вітчизняних авіакомпаній, то у 2021 р. – їх залаштулося 19. Велику долю таких перевезень складають чартерні рейси в інших країнах в рамках виконання гуманітарних та миротворчих програм ООН, а також згідно з контрактами та угодами з іншими замовниками. Лідерами перевезення вантажів та пошти протягом усього періоду дослідження стали АТП ДП «Антонов», авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України», «ЗетАвіа», «Максімум Еірлайнс». В цілому 78% перевезень вантажів та пошти у 2018 р. було здійснено вище переліченими авіапідприємствами, тоді як у 2021 р. частка таких перевезень збільшилася до 88% у їх загальній кількості. У 2021 р. зросла кількість перевезених вантажів та пошти відносно 2015 р. на 15,8%. При чому максимальне значення даного показника було у 2018 р., коли піком стало перевезення у розмірі 99,1 тис. т вантажу за рік.

Авіаційні підприємства представлені також аеропортами, діяльність яких можна охарактеризувати їх пропускнуою спроможністю тобто пасажиропотоками та кількістю обслужених повітряних суден. Отже, у 2019-2021 р. комерційні рейси, як вітчизняних так і іноземних авіакомпаній обслуговували 19 аеропортів (у 2018 р. – аеропортів було 20), сукупна кількість повітряних суден які було прийнято і відправлено склали 182,8 тис. од. у 2018 р., що на 14,3% перевищило показник 2017 р., а у 2019 р. – 201,2 тис. од., що на 18,4 тис. од. більше рівня 2018 р. У 2020 р. кількість відправлених ти прибулих суден склала 94 тис., а у 2021 р. через вакцинування та низки пом'якшуючих карантин умов дана кількість збільшилася і склала вже 152,4 тис. суден.

Загальний пасажиропотік у 2021 р. склав 16221,0 тис. чол., що перевищило показник 2015 р. на 51,7%., максимальне значення даного показника становило 24334,5 тис. чол. у 2019 р. і відповідно мінімальне – 8664,5 тис. чол. У 2020 р.

З рис. 2.6 видно, що найбільшу питому вагу протягом 2009-2021 рр. становило обслуговування пасажирів міжнародного напрямлення, так у 2009 р. співвідношення пасажирів міжнародного або внутрішнього напрямлення складало 77,9% та 22,1%, у 2019р. - 89,6% до 10,4% відповідно, у 2020 р. – 88,0% а у 2021 р. – майже 91%. Перевезення пошти та вантажів у 2021 р. становили 63,2 тис т, з яких 62,5 тис. т відносяться до міжнародних перевезень. В цілому збільшення у 2021 р. відбулося на 83,7% відносно 2015 р., що свідчить про підвищення популярності та конкурентоспроможності аеропортів та аеродромів України.

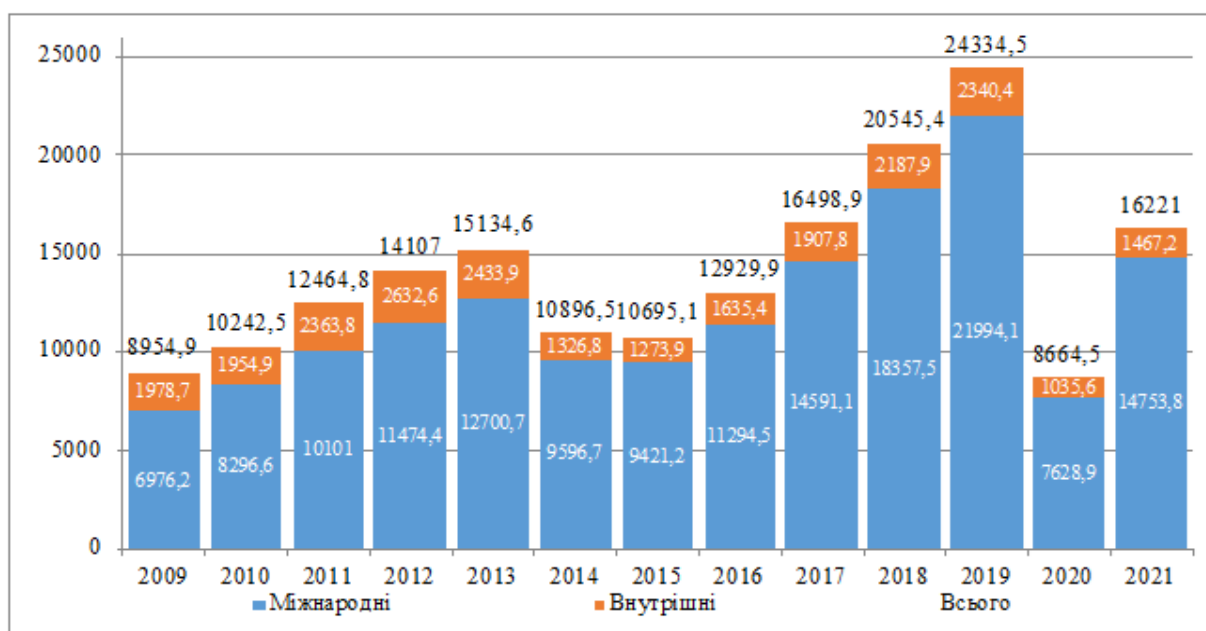


Рис.2.6. Питома вага авіаперевезень України за 2009-2021 рр.

На рис. 2.7 представлено питому вагу провідних аеропортів України в загальних обсягах пасажиропотоків у 2021 р.

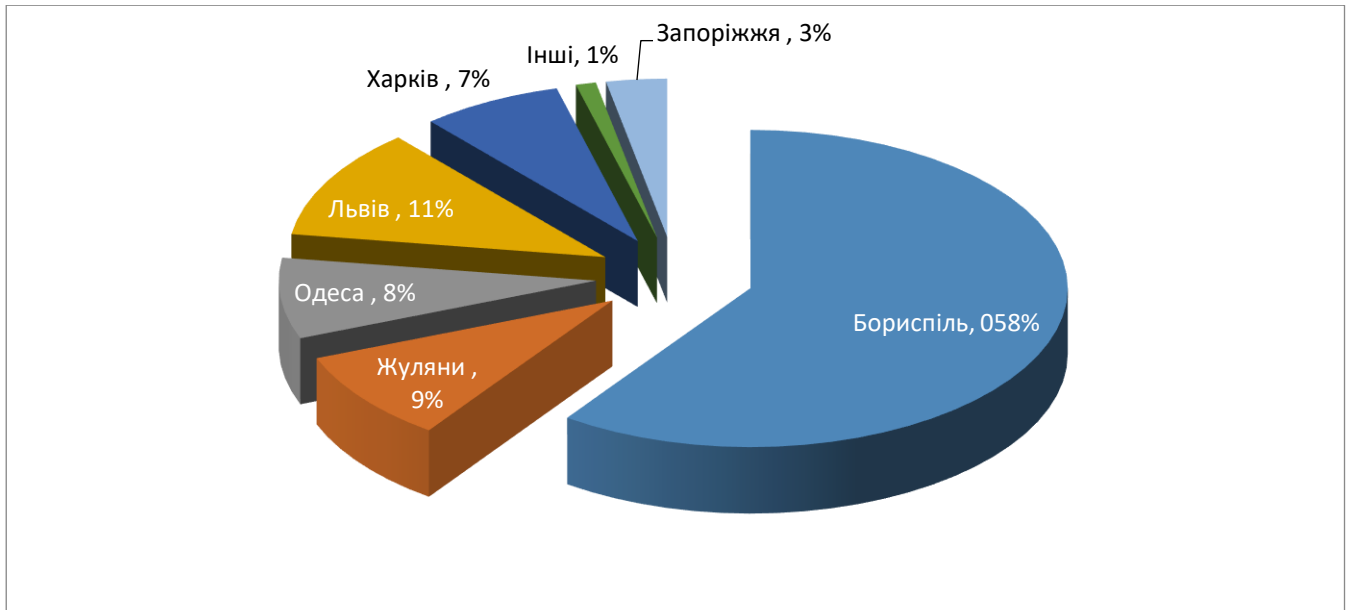


Рис. 2.7. Питома вага провідних аеропортів України в загальних обсягах пасажиропотоків у 2021 р., %

У 2021 р. майже 97 % загальних пасажиропотоків та 99 % поштовантажопотоків було сконцентровано в 6 аеропортах країни – Бориспіль (58%), Київ (Жуляни) (9%), Львів (11%), Одеса (8%), Харків (7%), Запоріжжя (4%). За підсумками 2021 р. значно зросли пасажиропотоки в усіх основних аеропортах відносно 2020 р.: Харків (на 76%), Львів (у 2,1 рази), Бориспіль (на 82,9 %), Одеса (на 90,1%), Запоріжжя (на 89,3%), Київ (Жуляни) (у 2 рази).

Усвідомивши загальну динаміку галузі, коливання та різноспрямовані тенденції, які були притаманні їй у різні часові періоди слід звернути увагу на те, що же стало причиною даних збурень.

Важливість дослідження зовнішніх факторів впливу мікро- та макрооточення на діяльність авіапідприємств описано та встановлення основних закономірностей між фінансовим станом авіакомпанії та зовнішніми факторами, які впливають на їх діяльність, серед яких було виділено наступні: політична нестабільність, у т.ч. війни та терористичні акти, макроекономічні фактори (зміна ВВП, рівня доходів населення) та динаміка курсів валют та цін на нафту.

В табл. 2.6 наведено інформацію щодо обсягів перевезення пасажирів, багажу та темпів їх змін відповідно попереднього року.

Таблиця 2.6

Обсяг перевезених пасажирів та вантажів 1995-2021 рр.

Рік	Кількість перевезених пасажирів, тис.	Темп росту, до попереднього року, %	Обсяг перевезених вантажів, тис. т	Темп росту, до попереднього року, %
1995	1914,9	-	19,0	-
1996	1724,0	-9,9	17,2	-9,5
1997	1484,5	-13,9	13,5	-21,5
1998	1163,9	-21,6	15,5	14,8
1999	1087,0	-6,6	11,3	-27,1
2000	1164,0	7,1	23,2	105,3
2001	1289,9	10,8	26,9	15,9
2002	1767,5	37,2	90,3	235,7
2003	2374,7	34,4	148,4	64,3
2004	3228,5	35,9	101,0	-31,9
2005	3813,1	18,1	126,3	22,1
2006	4350,9	14,1	98,9	-21,7
2007	4928,6	13,3	104,0	5,2
2008	6181,0	25,4	102,1	-1,8
2009	5131,2	-16,9	85,1	-93,1
2010	6106,5	19,0	87,9	3,3
2011	7504,8	22,9	92,1	4,8
2012	8106,3	8,0	122,6	33,1
2013	8107,2	0,01	99,2	-19,1
2014	6473,3	-20,2	78,6	-20,8
2015	6302,7	-2,6	69,1	-12,1
2016	8277,9	31,3	74,3	7,5
2017	10555,6	27,5	82,8	11,4
2018	12529,0	18,7	99,1	19,7
2019	13705,8	9,4	92,6	-6,6
2020	4797,5	-64,9	52,2	-43,6
2021	9348,1	94,9	63,2	21,1

Проаналізуємо динаміку сукупного пасажиропотоку українських авіаліній в період 1995-2021 рр. рис. 2.8, з якого видно, що самі найбільші спади темпу росту пасажиропотоку відбувалися в період кризи 1997-1998 рр. яка виникла в Україні на фоні розпаду СРСР, набуття незалежності та переходу від карбованця до гривні у 1996 р., що в сукупності викликало супер гіперінфляцію на негативно вплинуло хоч і не на великий в той час пасажиропотік.

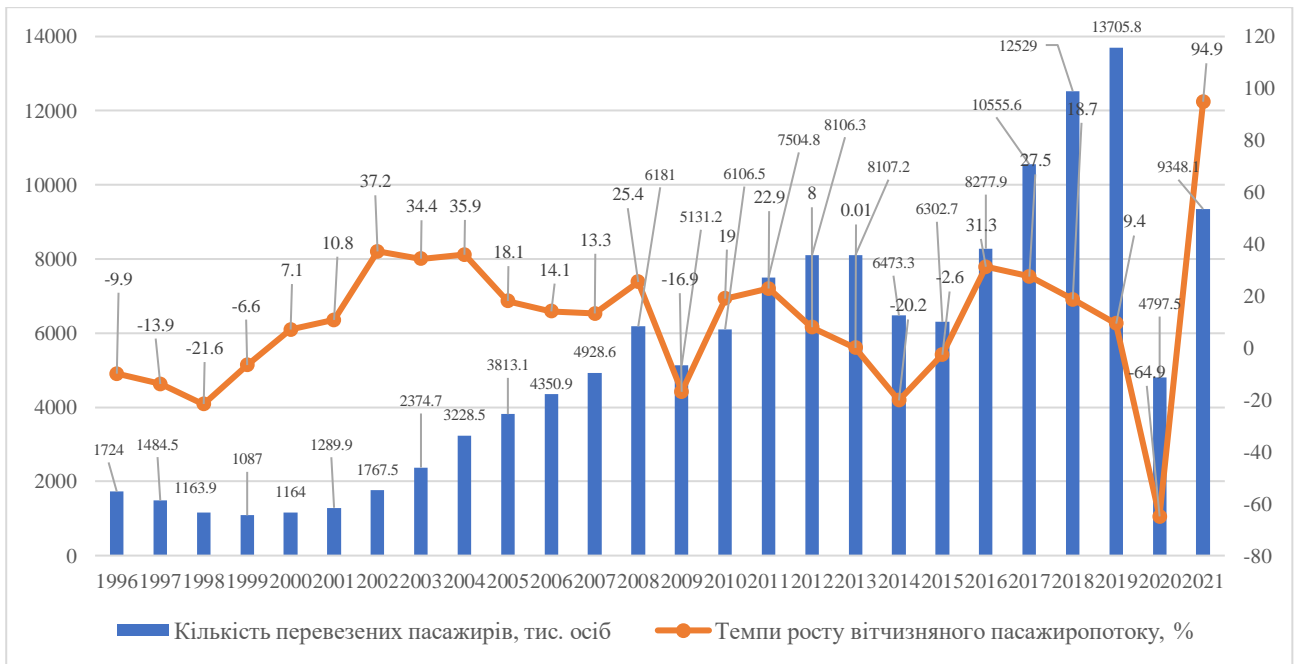


Рис. 2.8. Пасажиропотік вітчизняних авіаперевізників 1995-2021 рр.

Спад 2004-2005 рр. обумовлений «помаранчевою революцією» в країні на тлі політичної кризи. Зниження темпів приросту пасажиропотоку у 2008 р. пов'язано із стрімким знеціненням гривні через світову фінансову кризу. Критичний мінімум було досягнуто у 2014 р. причиною якому став ряд політичних та економічних потрясінь. Назрівання політичної кризи в країні та економічна нестабільність зумовила низпадаючу тенденцію пасажиропотоку у 2017-2019 рр. В цілому, видно, що спади пасажиропотоку на пряму пов'язані з кризовими явищами в економіці та політичному стані країни. Крім того, у 2020 р. за весь період дослідження можна спостерегти найбільший спад пасажиропотоку, що викликаний всесвітньою пандемією спричиненою COVID-19, звісно вакцинація та постання карантинних заходів сприяли пожеввленню ситуації у 2021 р.

Звернувши увагу на рис. 2.9. можна відмітити, що подібна ситуація склалася із вантажопотоком у 1995-2020 рр., хоча не набула настільки критичного спаду, адже вантажні перевезення здійснювалися у більшому обсягу. Отже, сфера перевезення вантажів виявилася менш чутливою ніж сфера пасажирських перевезень. Проте, на даному ринку можна спостерігати більш

гострі піки зльотів та падінь, які зумовлені рядом національних факторів, а й факторів міжнародного значення.

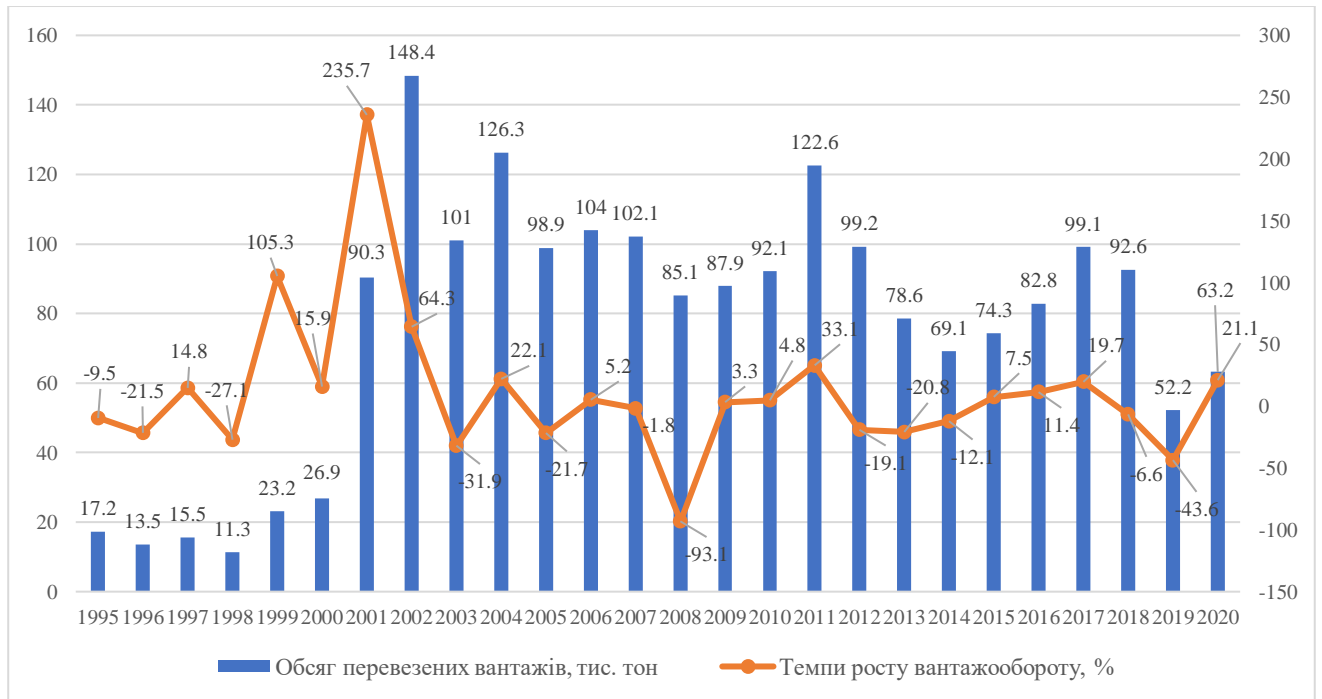


Рис. 2.9. Вантажопотік вітчизняних авіаперевізників 1995-2020 рр.

Повне розуміння динаміки змін міжнародного та вітчизняного пасажиропотоків та виявлення впливу на них ключових подій в Україні та світі (економічні кризи, політичні конфлікти, військові дії, авіакатастрофи, вірусні інфекції тощо), можна отримати з рис. 2.10, який побудовано за даними табл. 3.4 та 3.5.

Як видно з рис. 2.10., що 1997-1998 рр. ознаменувалися в світі Азійською кризою, яка назрівала до 1997 р. і призвела до того, що стрімкий обвал біржових індексів країн Південно-Східної Азії у сукупності зі великими державними та корпоративними боргами найбільше зачепили Індонезію, Південну Корею та Таїланд [314].

Терористичний акт 11 вересня 2001 р. в Америці негативно вплинув на глобальний пасажиропотік, проте не відобразився на вітчизняному перевезенні пасажирів.

Глобальний та національний пасажиропотік 2003 р. був визначений Severe Acute Respiratory Syndrome / SARS – вірусним інфекційним

захворюванням, особливим варіантом коронавірусної інфекції з переважанням повітряно-крапельної передачі інфекції з ураженням дихальної системи та, у тяжких випадках, з появою атипової пневмонії з виразною гострою дихальною недостатністю.



Рис. 2.10. Динаміка глобального та українського пасажиропотоку та ключові події в країні та світі 1995-2021 рр.

Грандіозний спад 2007-2009 рр. був викликаний великою рецесією усієї світової економічної системи, яка торкнулася усіх світових економік, і має назву «криза застави під заставу» [307], що також знайшло відображення на глобальному та національному пасажиропотоках.

Підсумовуючи загальну тенденцію відмітимо, що фактори кризи в національній економіці та політичному житті країни призвели до більш різкого спаду, особливо у 2014 р., в порівнянні із глобальним пасажиропотоком.

Найбільш значний спад національного та глобального пасажирських перевезень спостерігався у 2020 р., який викликаний пандемією COVID-19. Пожвавлення почало спостерігатися після винайдення вакцини і пом'якшення

карантинних обмежень у деякі періоди 2020 р. (між хвилями інфекції частково) і у 2021 р., коли вірус став менш активним.

Прослідкувавши динаміку темпів росту пасажиропотоку та реального ВВП, рис. 2.11, можна відмітити, що піки їх росту та падіння досить тісно пересікаються. Всі вищеописані кризи, що відбулися в Україні прямо пов'язані із спадами ВВП, проте була ще одна обставина, яка негативно вплинула на ріст ВВП у 2003 р. – це початок будівництва дамби від берегів Таманського півострова до українського острова Тузла з метою приєднання його до материкової частини Росії. Окремо слід підкреслити збиття Боїнга 777 Малазійських авіаліній біля Донецька у 2014 р. Інфекція COVID-19 також відобразилася на ВВП України та інших країн світу через низку локдаунів, що поставило на паузу усю галузь авіаційних перевень.



Рис. 2.11. Динаміка національного регулярного пасажиропотоку та реального ВВП України 1995-2021 рр.

За даними рисунку видно, що в цілому зростання середньорічної заробітної здійснює суттєвий вплив на вітчизняний пасажиропотік.

На рис. 2.12. представлено динаміку національного пасажиропотоку та середньорічної заробітної плати в Україні 1995-2021 рр.



Рис. 2.12. Динаміка вітчизняного регулярного пасажиропотоку та середньорічної заробітної плати в Україні 1995-2021 рр.

Не звертаючи увагу на зростаючу доступність та популярність авіаперевезень, налагодження зв'язків із країнами Європи та світу, в періоди світових криз та вітчизняних потрясінь на фоні зменшення середньорічних доходів населення спостерігається зниження кількості міжнародних авіаперевезень.

Дослідивши та оцінивши вплив ринкових факторів та чинників зовнішнього середовища нами встановлено причинно-наслідкові зв'язки між ними та визначено вплив на діяльність авіапідприємств, табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Причино-наслідкові зв'язки між ринковими факторами середовища, ринковими показниками та показниками діяльності авіапідприємств

Показники діяльності авіапідприємств	Ринкові показники	Ринкові фактори
Структура перевезень	ступінь гармонізації національної законодавчої бази; розвиток домовленостей та угод щодо спільного використання повітряного простору;	Політико-правові

Продовження табл. 2.7

	світові фінансові кризи;	Економічні
	швидкість оновлення послуг та технологій; рівень обслуговуючої інфраструктури	Науково-технічні Інфраструктурні
	зниження реальних доходів населення;	Соціально-культурні
	участь авіапідприємств у міжнародних альянсах та використання міжнародних ХАБів на вигідних умовах	Інтеграційні
	технічні вимоги до умов надання послуг авіапідприємствами, виходячи із кліматичних умов	Природні
Обмеження на політ	ступінь гармонізації національної законодавчої бази; політичні конфлікти, війни; розвиток домовленостей та угод щодо спільного використання повітряного простору;	Політико-правові
	страйки та мітинги профспілок; терористичні актами у деяких регіонах;	Соціально-культурні
	біологічні загрози технічні вимоги до умов надання послуг авіапідприємствами, виходячи із кліматичних умов.	Природні
Заборона рейсів	ступінь гармонізації національної законодавчої бази; політичні конфлікти, війни; розвиток домовленостей та угод щодо спільного використання повітряного простору;	Політико-правові
	терористичні акти;	Соціально-культурні
	біологічні загрози; технічні вимоги до умов надання послуг авіапідприємствами, виходячи із кліматичних умов.	Природні
Середня відстань перевезень	ступінь гармонізації національної законодавчої бази; розвитку домовленостей та угод щодо спільного використання повітряного простору;	Політико-правові
	швидкість оновлення послуг та технологій	Науково-технічні
	участі у міжнародних альянсах	Інтеграційні
Обслуговування літаків в аеропортах	швидкість оновлення послуг та технологій; рівень розвитку обслуговуючої інфраструктури;	Науково-технічні
	участь у міжнародних альянсах; використання міжнародних ХАБів на вигідних умовах	Інтеграційні
	рівень розвитку обслуговуючої інфраструктури;	Інфраструктурні
	технічними вимоги до умов надання послуг авіапідприємствами, виходячи із кліматичних умов	Природні
Пропускна спроможність аеропортів	швидкість оновлення послуг та технологій; рівень розвитку обслуговуючої інфраструктури	Науково-технічні Інфраструктурні
	страйки та мітинги профспілок	Соціально-культурні
Частота рейсів	ступінь гармонізації національної законодавчої бази; політичні конфлікти. війни; розвиток домовленостей та угод щодо спільного використання повітряного простору;	Політико-правові

Продовження табл. 2.7

	страйки та мітинги профспілок; терористичні акти;	Соціально-культурні
	біологічні загрози	Природні
	технічними вимоги до умов надання послуг авіапідприємствами, виходячи із кліматичних умов	
Завантаженість літаків чол./місто	зменшення природного приросту населення; відтік населення за кордон;	Демографічні
	ріст ВВП; ріст цін на авіаційне паливо на світовому ринку, зниження реальних доходів населення	Економічні
Середня кількість перельотів на 1 особу	зменшення природного приросту населення; відтік населення за кордон;	Демографічні
	політичні конфлікти	Політико-правові
	ріст цін на авіаційне паливо на світовому ринку	Економічні
	зниження реальних доходів населення	
	терористичні акти	Соціально-культурні
біологічні загрози	Природні	
Кількість стиковочних рейсів	швидкість оновлення послуг та технологій рівень розвитку обслуговуючої інфраструктури;	Науково-технічні Інфраструктурні
	участі у міжнародних альянсах; використання міжнародних ХАБів на вигідних умовах	Інтеграційні

З огляду на дані табл. 2.7 можна зробити наступні висновки, що на кожен показники діяльності авіапідприємства здійснює вплив на показники діяльності авіапідприємств. Так, на структуру перевезень найбільший вплив здійснюють: ступінь гармонізації національної законодавчої бази; розвиток домовленостей та угод щодо спільного використання повітряного простору; світові фінансові кризи; рівень обслуговуючої інфраструктури (особливо актуально для вантажних перевезень); зниження реальних доходів населення; участь авіапідприємств у міжнародних альянсах та використання міжнародних ХАБів на вигідних умовах також технічні вимоги до умов надання послуг авіапідприємствами, виходячи із кліматичних умов (умови крайньої півночі, або умови природних катаклізмів) [332].

Обмеження на політ можуть бути зумовлені такими показниками як: ступінь гармонізації національної законодавчої бази; політичні конфлікти, розвиток домовленостей та угод щодо спільного використання повітряного простору; страйками та мітингами профспілок; біологічними загрозами та

технічними вимогами до умов надання послуг авіапідприємствами, виходячи із кліматичних умов тощо.

Заборона рейсів, як правило обумовлена: ступенем гармонізації національної законодавчої бази; політичними конфліктами, війнами; розвитком домовленостей та угод щодо спільного використання повітряного простору; терористичними актами; біологічними загрозами та технічними вимогами до умов надання послуг авіапідприємствами, виходячи із кліматичних умов.

Такий показник як середня відстань перевезень залежить від: ступеню гармонізації національної законодавчої бази; розвитку домовленостей та угод щодо спільного використання повітряного простору; швидкості оновлення послуг та технологій та участі у міжнародних альянсах.

Обслуговування літаків в аеропортах в першу чергу залежить від: швидкості оновлення послуг та технологій; рівня розвитку обслуговуючої інфраструктури; участі у міжнародних альянсах; використання міжнародних ХАБів на вигідних умовах та технічними вимогами до умов надання послуг авіапідприємствами, виходячи із кліматичних умов.

Пропускна спроможність аеропортів визначається: швидкістю оновлення послуг та технологій; рівня розвитку обслуговуючої інфраструктури та страйків та мітингів профспілок.

Частота рейсів, в свою чергу залежить від: ступеню гармонізації національної законодавчої бази; політичних конфліктів; розвитку домовленостей та угод щодо спільного використання повітряного простору; страйків та мітингів профспілок; терористичних актів; біологічних загроз та технічних вимога до умов надання послуг авіапідприємствами, виходячи із кліматичних умов.

На завантаженість літаків впливають: зменшення природного приросту населення; відтік населення за кордон; ріст ВВП; ріст цін на авіаційне паливо на світовому ринку, зниження реальних доході населення.

Середня кількість перельотів на 1 особу обумовлена: зменшенням приросту населення; відтоком населення за кордон; політичних конфліктів;

ростом цін на авіаційне паливо на світовому ринку; зниженням реальних доходів населення; терористичними актами та біологічними загрозами.

Кількість стиковочних рейсів в свою чергу від: рівня розвитку обслуговуючої інфраструктури; участі у міжнародних альянсах та використання міжнародних ХАБів на вигідних умовах.

Таким чином, вантажні перевезення менше залежать від доходів населення, кількості населення, рівня доходів населення тобто більше від політико-правових засад, міжнародних угод та інтеграційних умов, технічних та природних умов тощо.

Пасажирські перевезення чутливі в першу чергу до економічних факторів (росту ВВП; зменшення реальних доходів населення, кількості населення в країні; фінансових криз); біологічних загроз та терористичних актів, а також цін на паливо на міжнародному ринку [188].

Внутрішні перевезення в нашій країні обумовлені інфраструктурними (відсутність аеропортів у багатьох містах країни) та економічними факторами (доходами населення, цінами на паливо на міжнародних ринках) тощо.

Міжнародні перевезення залежать від політико-правової групи факторів (гармонізації вітчизняного законодавства із міжнародним, домовленостей щодо спільного використання повітряного простору), економічних, інфраструктурних (наявності забезпечуючої інфраструктури в країнах, що приймають літаки); соціально-культурних (мітингів, страйків; терористичних актів) інтеграційних (участі у міжнародних альянсах та використання ХАБів на вигідних умовах), природних тощо.

Узагальнюючи можна відмітити, що найбільш чутливим є сектор міжнародних пасажирських перевезень.

Оскільки авіапідприємство є відкритою системою, що складається з окремих елементів, які разом забезпечують його стабільність, збалансованість і здатність функціонувати і розвиватися під впливом внутрішніх і зовнішніх впливів, важливою умовою його життєздатності є взаємодія із зовнішнім середовищем [317].

Діяльність авіапідприємств в складних умовах складного, невизначеного та динамічного зовнішнього середовища обумовлює необхідність концентрування уваги на організаційно-економічному забезпеченні їх функціонування, яка залежить від обраних авіапідприємством цілей і напрямів стратегічного розвитку. У поєднанні і правильному функціонуванні, організаційно-економічне забезпечення функціонування авіапідприємства спроможне забезпечити ефективність контролю як за зовнішнім середовищем, так і за основними та допоміжними бізнес-процесами авіапідприємства, тим самим забезпечивши конкурентоспроможність його послуг як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Ключовим елементом, який характеризує взаємозв'язок усіх складових організаційно-економічного забезпечення є ряд заходів, що дозволяє сформувавши чітку базу даних для розуміння наявності необхідних елементів здійснення процесу функціонування. Узагальнення наведених положень щодо суті організаційно-економічного забезпечення функціонування авіапідприємства дозволило структурувати комплекс складових та структурних елементів, що наведено на рис. 2.13.

Організаційно-економічне забезпечення функціонування авіапідприємств в умовах складного, невизначеного та динамічного зовнішнього середовища являє собою специфічну багатфункціональну та багатокomпонентну систему, що складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, схильних до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, які утворюють певну цілісність. Організаційно-економічне забезпечення управління авіапідприємством має на меті досягнення поставлених перед авіапідприємством цілей, які після розробки заходів по організаційно-економічному забезпеченню необхідно провести комплексним методом. Він передбачає оцінювання ваги впливу кожного з факторів на авіапідприємство, серед яких виділяють: зовнішні і внутрішні.



Рис. 2.13. Організаційно-економічне забезпечення функціонування авіапідприємств в умовах складного, невизначеного та динамічного зовнішнього середовища

Так, до факторів зовнішнього середовища слід відносити:

- динаміку розвитку ринку;
- конкуренцію;
- споживче сприйняття продукції (послуги), що випускає авіапідприємство;
- доступність до факторів виробництва;

- швидкість впровадження змін;
- купівельну спроможність;
- тип споживачів.

До факторів внутрішнього середовища слід відносити:

- потенціал оптимізації співвідношення «ціна / цінність»;
- ступінь прийняття змін;
- фінансовий стан авіапідприємства;
- технологічний розвиток авіапідприємства;
- якість фінансового менеджменту;
- кадровий потенціал;
- накоплений досвід управління змінами та історію розвитку авіапідприємства.

Отже, організаційно-економічне забезпечення функціонування авіапідприємства в умовах складного, невизначеного та динамічного зовнішнього середовища є сучасним, потужним та ефективним засобом управління його діяльністю. Проте з огляду на специфіку сфери авіаційного бізнесу виділення складових організаційно-економічного забезпечення є складним завданням. Функціонування авіапідприємства на конкурентних ринках здійснюється під впливом факторів на напрями його діяльності, обґрунтування заходів з усунення перешкод розвитку авіапідприємства, з метою активізації перспективних напрямів діяльності [189].

Підсумовуючи проведені дослідження відмітимо, що зовнішнє середовище авіапідприємства, це середовище, яке знаходиться поза його межами і за класичним підходом поділяється на середовище прямого та опосередкованого впливу. До середовища прямого впливу віднесено: споживачів, конкурентів, партнерів та державні установи та органи влади. До середовища опосередкованого впливу віднесено: економічне, науково-технічне, політично-правове, соціально-культурне, міжнародне та екологічне середовище.

Оцінивши в цілому місце авіапідприємств у загальному вантажо- та пасажиропотоці було відмічено дуже малу його питому вагу серед інших транспортних підприємств. Таким чином, було встановлено дві найвпливовіші причини даної ситуації: по-перше – це висока вартість на такі перевезення, а по-друге, непопулярність даного транспорту викликана ментальними настроями громадян.

Звернувши увагу на макроекономічні фактори, що впливають на динаміку галузі автором встановлено взаємозв'язок між обсягами пасажироперевезень та світовими і національними катаклізмами (фінансовими кризами, політичними кризами, авіакатастрофами, пандеміями, війнами тощо).

Провівши кореляційний аналіз встановлено тісну пряму кореляційну залежність між сукупним пасажиропотоком вітчизняних авіакомпаній та реальним ВВП України, коефіцієнт кореляції дорівнює 0,962770233.

Розширивши межу зовнішніх чинників впливу бізнес-модель авіапідприємства проведено експертну оцінку, у якій встановлено, що впливу зовнішніх чинників на формування бізнес-моделі авіапідприємства відмітимо, що найбільш впливовими виявилися такі фактори, як: економічні фактори, розвиток ринкових відносин та комерційної інфраструктури, політики-правові фактори та рівень корумпованості влади, а також міжнародні та інвестиційні чинники. На основі чого розроблено організаційно-економічне забезпечення функціонування авіапідприємства в умовах складного, невизначеного та динамічного зовнішнього середовища, що є сучасним, потужним та ефективним засобом управління його діяльністю.

2.2. Тенденції розвитку авіаційної галузі України

Тенденцій авіаційної галузі мають велике значення для таких ринкових агентів, як: інвестори, власники, держава у вигляді законодавчих, фіскальних та виконавчих органів та служб. Як вже зазначалось в роботі, зовнішні тенденції які склалися у світі та Україні, серед яких: авіакатастрофи, фінансові кризи, теракти, пандемії істотно впливають та визначають напрямок її розвитку.

Відкриття нових повітряних маршрутів, укладення угод про спільне повітряне сполучення міжнародного характеру також формують та закладають основу розвитку галузі.

Кожне авіапідприємство в процесі своєї життєдіяльності має дві тенденції свого існування - це функціонування та розвиток.

Якщо процес функціонування полягає у підтримці життєдіяльності авіапідприємстві, збереженні його первинних параметрів та функцій, які визначають цілісність підприємства та його найбільш важливі характеристики, то розвиток визначає набуття нової якості, яка дає можливість закріпитися у мінливому зовнішньому середовищі.

Л.Р. Приймою та І.Я. Кулиняком зазначено ряд властивостей, які дають можливість ідентифікувати розвиток серед інших змін «... оборотність змін характеризує процеси функціонування (циклічне відтворення постійної системи функцій); за відсутності спрямованості зміни не можуть нагромаджуватися, і тому процес втрачає характерну для розвитку єдину, внутрішньо взаємозалежну лінію. Внаслідок розвитку виникає новий якісний стан об'єкта, що виступає як зміна його складу або структури (тобто виникнення, трансформація або зникнення його елементів чи зв'язків» [193].

Розвиток підприємства передбачає здійснення якісних змін всередині підприємства, оновлення його організаційно-господарської структури, підвищення ефективності та продуктивності використання ресурсів на основі вдосконалення техніки, технології та організації праці у всіх елементах його системи, що забезпечить підвищення рівня якості та конкурентоспроможності його продукції, товарів та послуг [200].

Таким чином, поняття розвитку розкривається через призму особливих властивостей відкритої системи і є цілеспрямованим, унікальним та закономірним процесом змін у часі і просторі з одного боку, а з іншого – передбачає створення нової системи із новим складом, структурою, способом функціонування і спрямований на досягнення цілей системи. Тріада поняття загальнонаукової категорії «розвиток» представлено на рис 2.14.

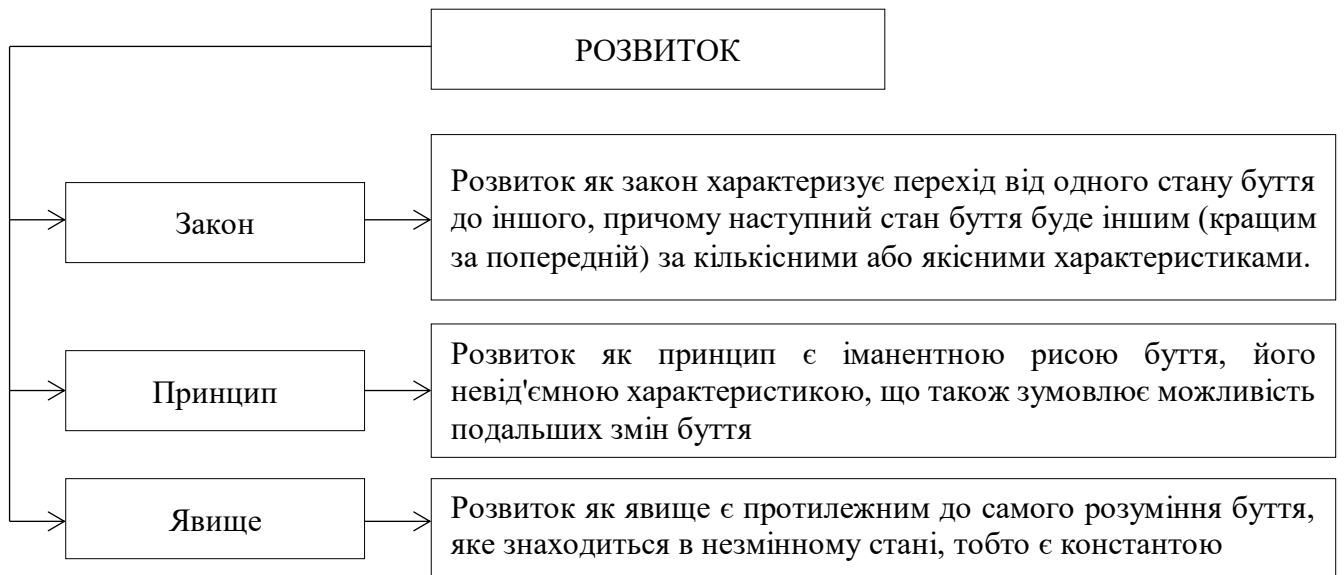


Рис. 2.14. Тріада поняття категорії «розвиток» (узагальнено на основі [195])

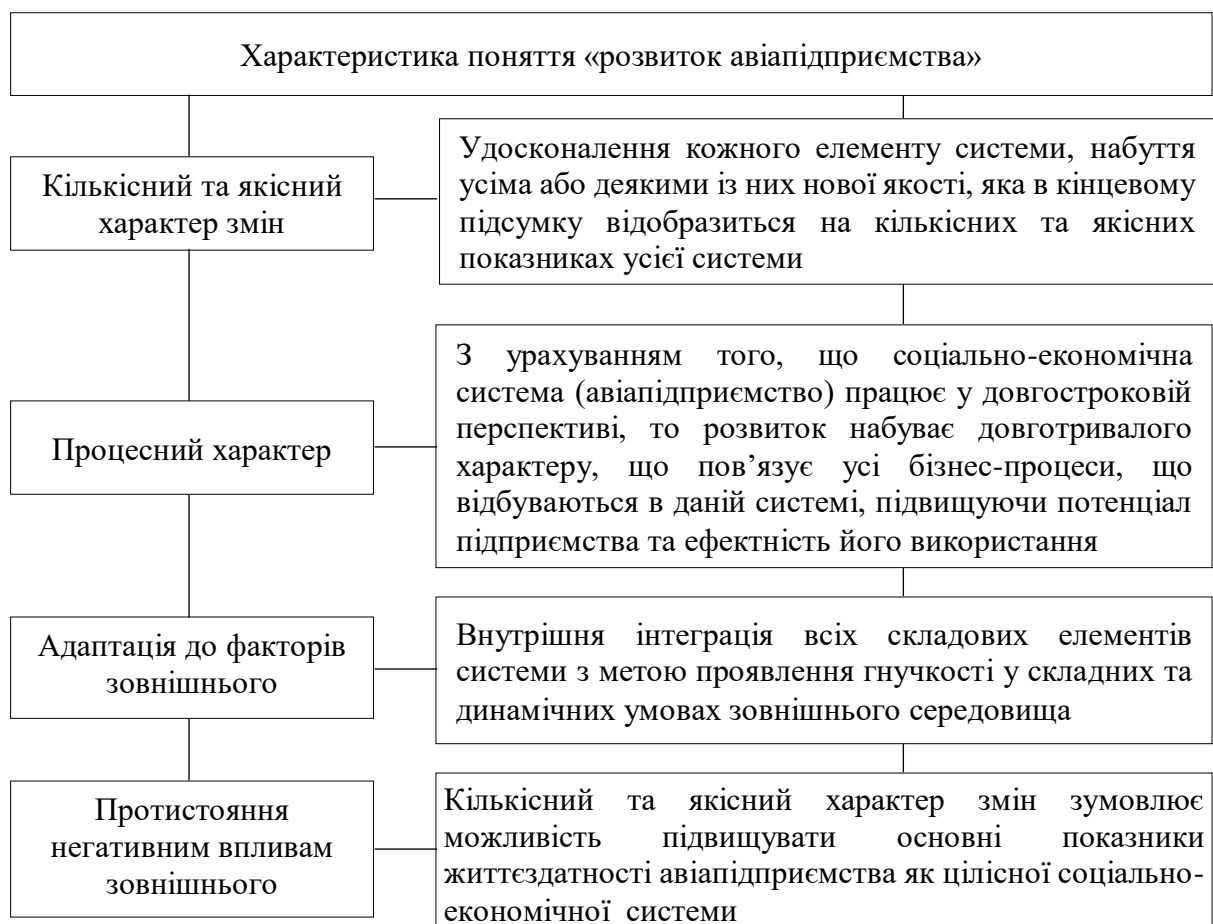


Рис. 2.15. Характеристика поняття «розвиток авіапідприємства»

Структуру економічного розвитку складають такі його елементи: розвиток галузі, розвиток соціально-економічної системи (підприємства),

розвиток фінансового, майнового та кадрового потенціалу, розвиток інноваційно-інвестиційних процесів підприємства та галузі.

Дослідження різних підходів до сутнісного наповнення поняття розвиток та розвитку підприємства [200; 201; 193; 195; 196;] дав можливість виділити складові елементи визначення розвитку авіапідприємства, як соціально-економічної системи, рис. 2.15.

Виходячи із самого поняття «розвиток» передбачає позитивну тенденцію, яку отримує система (авіапідприємство чи галузь) після отримання імпульсу, проте слід зауважити, що іноді позитивної динаміки може не відбутися, а тенденції розвитку можуть набувати різних форм, вектору свого руху, тож класифікація видів розвитку наведена на рис. 2.16.

Таким чином видно, що розвиток – це складна загальнонаукова категорія, яка може розвиватися механічно та самостійна, або мати інтенсивний поштовх у вигляді науково-технічного прогресу, також розвиток, якщо він не збалансований може привести до деградації всієї системи. Також розвиток може бути локальним, охоплювати окремий елемент системи або загальний (всю систему в цілому), і поділений за характером першопричини, тобто джерелом яким він був викликаний внутрішнім (ендогенним) або зовнішнім (екзогенним). Як і будь-яке явище, розвиток має або векторний або квазі-хаотичний напрям свого руху, а кількість векторів характеризує кількість напрямків в яких відбувається розвиток, при чому фронтальний передбачає наявність декількох векторів, які є або односпрямованим, або не суперечать інтересам системи і визначають його поведінку на різних конкурентних ринках. Комплексність же векторів характеризує кількість проєктів, які реалізуються системою, а односферність або багатосферність показує на кількість сфер діяльності підприємства в яких відбуваються зміни.

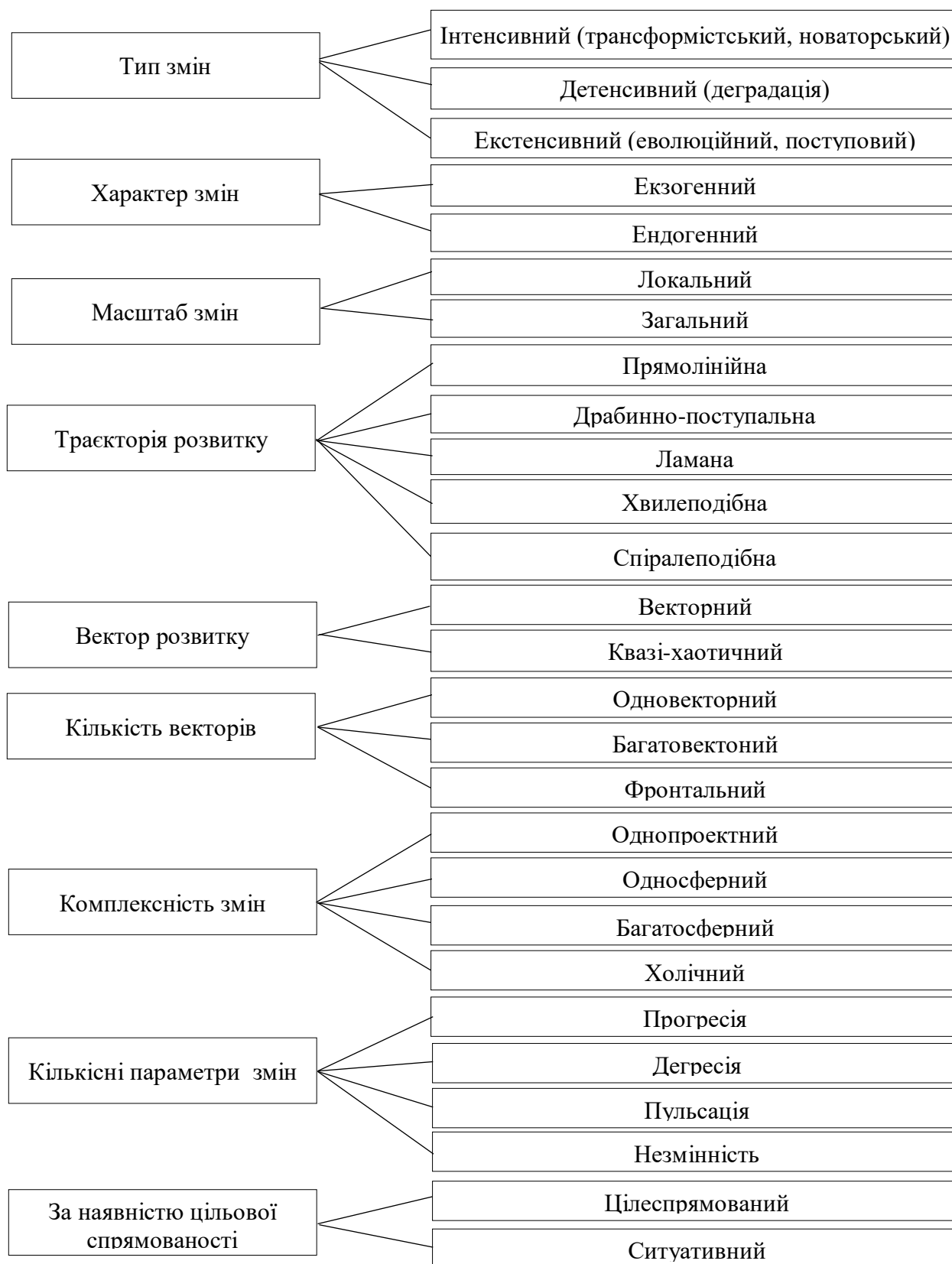


Рис. 2.16. Класифікаційна характеристика видів розвитку (узагальнено на основі [193; 200])

Холічний розвиток передбачає, що при суттєвих змінах зберігається цілісність та єдність системи, а набутий новий стан значним чином відрізняється від попереднього. За кількісною характеристикою змін прогресія, яка дає можливість збільшити показники-індикатори розвитку системи, дегресія навпаки характеризується зменшенням основних оціночних показників діяльності системи, пульсація же характеризується поступовими коливаннями показників у негативних та позитивних напрямках, незмінність вказує на відсутність результату проведених змін. Крім вище переліченого, розвиток може бути викликаний ситуативними чинниками або мати чіткий цілеспрямований характер, і представлений у графічному зображенні прямолінійною, ламаною, хвилеподібною або ж спіралеподібною функціональною залежністю.

Вивчаючи тенденції авіаційної галузі слід виділити її складові елементи. Сьогодні авіаційна галузь України є досить об'ємною за своїм складом, адже вона включає у себе як основні, так і обслуговуючі та суміжні галузі. В цілому її можна поділити на два великих пласта – це оборонна та цивільна авіація, вони дуже тісно переплітаються, адже передбачають і літакобудування, будівництво та використання дронів, ремонтне обслуговування та інфраструктурне забезпечення, (аеропорти та аеродроми), аерокосмічне будування, використання єдиного повітряного простору України споживачами аеронавігаційних послуг тощо, які суттєво відрізняються за методами господарювання, ринками існування та бізнес-моделями власної діяльності. Проте, методи дослідження тенденцій галузі в цілому та окремих її складових мають майже однакову загальнонаукову методику.

Дослідження загальних тенденцій розвитку авіаційної галузі є одним із стратегічних напрямів розвитку економіки і дає можливість вирішити ряд економічних та соціальних питань, саме тому наразі потрібно розробляти та впроваджувати стратегічні програми та вишукувати засоби їх фінансування. Разом із тим постають питання розробки найбільш глибокої оцінки загальних тенденцій функціонування галузі в цілому та окремих підприємств зокрема.

Необхідність здійснення аналізу тенденцій авіаційної галузі обумовлена наступними чинниками: подальшим розвитком стратегічного плану або програм галузевого розвитку, дослідницькою роботою та отриманням знань. Проведення глибокого аналізу публікацій щодо ключових напрямків оцінки тенденцій галузі дав можливість їх узагальнити, рис. 2.17.



Рис. 2.17. Ключові напрямки оцінки основних галузевих тенденцій

Розглянемо детально, які методи та показники є придатними для оцінки внутрішньої результативності галузі. Матюх С.А. [130] при використанні багатокритеріальної оцінки пропонують розраховувати соціальну, економічну та екологічну ефективність галузі. Мельник А. О., Козінець А.А. [131] радять в процесі багатокритеріальної оцінки розраховувати також показники виробничо-технологічної, виробничо-економічної, соціально-виробничої та еколого-економічної ефективності.

Микитюк П.П. для розрахунку інтегрального показника пропонує оцінювати інноваційну діяльність галузі, використовуючи для цього єдиний показник, що інтегрує такі рівні, як: інноваційний, інформаційного забезпечення та конкурентоспроможності розробок [137].

Аналізуючи галузеві пріоритети можна провести оцінку стану основних засобів, як за окремими підприємствами, так і за міжгалузевими показниками.

Також в рамках даного напрямку запропоновано використовувати комплексну оцінку інвестиційного проекту з використанням індексів росту та розвитку галузі (організації) в якій впроваджується даний проект. Особливістю такої оцінки є те, що вона дозволяє забезпечити співставність отриманих результатів та проаналізувати їх один відносно одного.

Оцінюючи галузеві пріоритети Долгих Я.В. [47] запропоновано розглядати галузь як складну систему з використанням методу DAE, на базі використання показників, що відображають технологічну озброєність галузі та обслуговуючих підприємств.

При проведенні оцінки специфічних показників можна використати інтегральний метод, який дає можливість привести показники з різними одиницями виміру, що отримані в ході розрахунків до єдиного узагальнюючого показника.

З огляду на те, що головними користувачами інформації, яка отримується за таким розрахунками є власники підприємств та інвестори, підходять здебільшого для оцінки одного або групи підприємств, проте вони є недостатньо інформативними з точки зору органів державної влади.

Ще одним напрямком дослідження галузевих тенденцій є проведення оцінки зовнішніх ефектів, які виникають у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Оцінка впливу стійкого розвитку авіаційної галузі на розвиток окремого регіону або країни в цілому спрямована на оцінювання кореляції розвитку галузі та регіону в цілому з метою визначення найбільш перспективних напрямів його розвитку.

В ході оцінки мультиплікативних ефектів передбачається дослідження спільної динаміки тимчасових рядів, яка розраховується на основі офіційних даних Державної служби статистики України. Юрчук Н.П. [285] розроблена математична модель взаємодії галузі із зовнішнім середовищем, з використанням елементів теорії ігор, за допомогою яких моделюються відгуки гравців на поведінку інших при обмеженому попиті. На думку автора, такий підхід може бути використаний при формуванні кластерних об'єднань, поряд із тим є цілком придатним для використання органами державної влади в ході розробки регіональних стратегій, сценаріїв розвитку та прийняття рішень щодо впровадження різних заходів щодо підтримки галузі.

Особливої актуальності наразі набувають методи управління, що базуються на стратегічному плануванні, тобто проводиться аналіз реалізації розроблених стратегій.

На думку Паламаренко Я.В., оцінку стратегій варто здійснювати за такими напрямками: реальний сектор (великий та середній бізнес); малий бізнес; ринок праці та підтримка зайнятості; бюджетна політика та система державного управління (стратегії та антикризові програми) [208]. Така оцінка повинна носити подвійний характер: з одного боку її слід проводити органами державної влади, а з іншого - незалежними експертами, якими можуть виступати вчені університетських центрів та незалежні аудитори.

Оцінка ефективності стратегічного планування повинна передбачати розрахунок як соціальних, так і бюджетних показників, які характеризують: приріст оплати праці, приріст чисельності зайнятих, податкові видатки, суму залучених засобів, ємність фінансового ринку та збалансованість відрахувань з бюджету на реалізацію програм та надходжень. Авторами також виділено такий напрямок, як оцінка ресурсів та інструментів, яка здійснюється через аналіз

рівня затрат на фінансування заходів підтримки та динаміку інституту розвитку підприємництва.

Визначати ефективність реалізації стратегії можливо на основі проведення аналізу якості розробки регіональної програми та росту кількості бізнес-інкубаторів, технопарків та лізингових компаній [29]. Також на основі таких показників, як: середній обсяг державного бюджету спрямований на розвиток галузі; коефіцієнт залучення засобів на 1 грн. засобів державного бюджету; коефіцієнт залучення не бюджетних засобів на 1 грн. засобів державного (регіонального бюджету).

Ряд авторів вважає за доцільне здійснювати оцінку ефективності реалізації заходів стратегічного планування за допомогою використання рейтингових критеріїв таких, як: показники результатів проведених заходів, кількість заходів, показники кінцевого результату реалізації інвестиційних програм.

Для такої оцінки можна використовувати показники ступеня задоволеності ходом здійснення стратегії щодо необхідності програми для споживача; відповідність структури програми формату її розробки; зв'язок цілей, задач, заходів та ресурсів програми; правильність вибору індикаторів для проведення оцінки; дотримання процедур планування; ступінь впливу реалізації програми на кінцевого споживача; управління реалізацією програми; моніторинг реалізації програми та основних кінцевих результатів її реалізації.

Визначимо тенденції авіаційної галузі на основі динаміки основних показників її результативності та ефективності.

Подальші тенденції розвитку галузі варто дослідити за структурою та показниками пасажирських та вантажних перевезень, рис. 2.18.

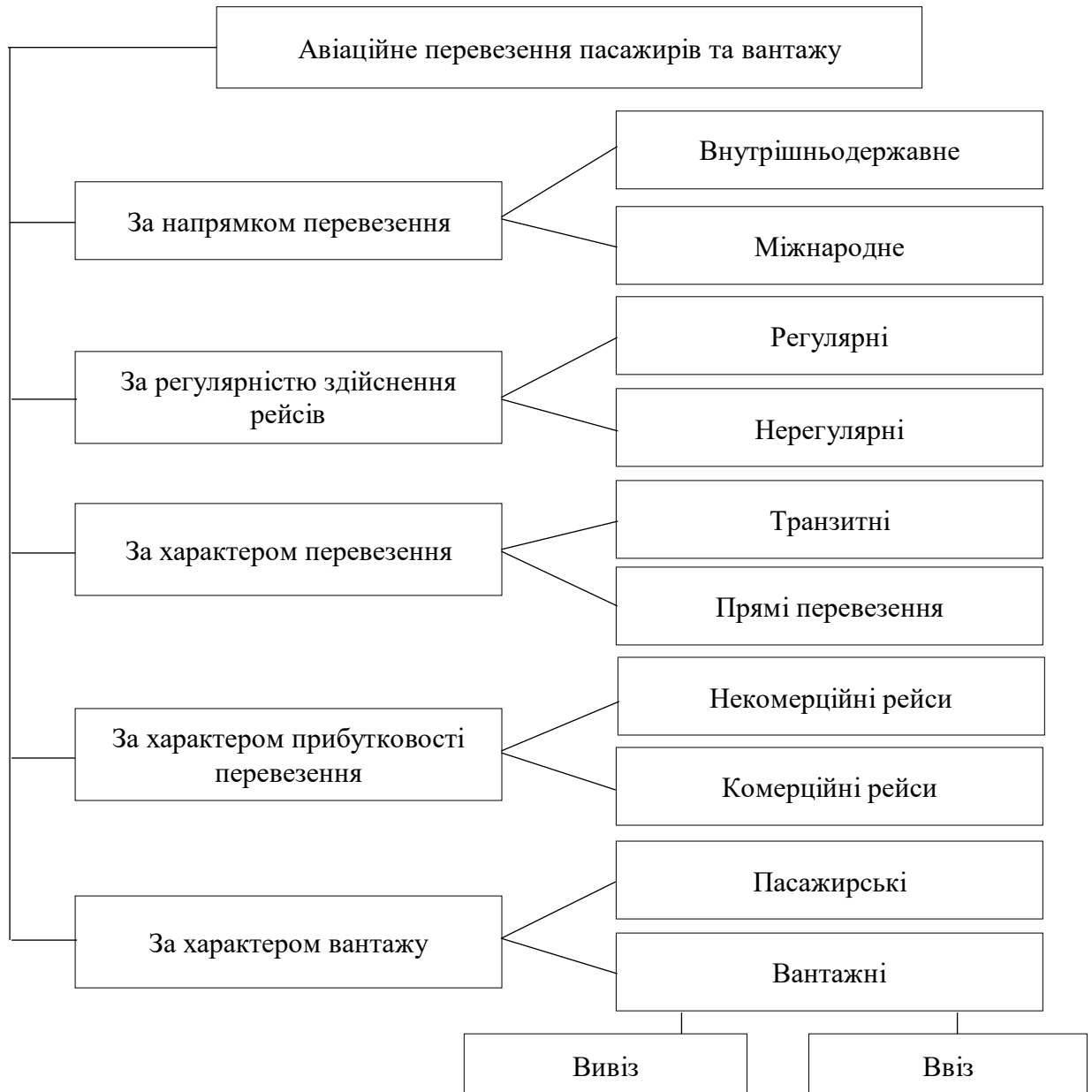


Рис. 2.18. Групування авіаційних перевезень за видами сполучень

Найбільш вагомими об'ємними показниками, які придатні для оцінювання авіаційної галузі є пасажиропотік, пасажиропотік окремої авіалінії та пасажирообіг.

До пасажиропотоку $\sum P_{\text{авіамережі}}^p$ слід віднести всіх пасажирів внутрішніх рейсів $\sum P_{\text{внутрішні}}^p$ та міжнародних рейсів $\sum P_{\text{міжнародні}}^p$.

$$\sum P_{\text{авіамережі}}^p = \sum P_{\text{внутрішні}}^p + \sum P_{\text{міжнародні}}^p$$

Так, у 2021 р. авіалініями було перевезено 9148,1 тис. чол., з яких 8622,3 тис. чол. перевезено за рейсами міжнародного спрямування та 525,8 тис. чол. внутрішніми маршрутами.

В системі окремої авіалінії розраховують загальну кількість перевезених пасажирів $\sum P_{\text{загальне}}^p$ визначають як суму прямих пасажирів $\sum P_{\text{прямі}}^p$ та транзитних пасажирів $\sum P_{\text{тр}}^p$.

$$\sum P_{\text{загальне}}^p = \sum P_{\text{прямі}}^p + \sum P_{\text{тр}}^p$$

Пасажирообіг авіаційної галузі визначається як сума пасажиро-кілометрів за всіма видами сполучення.

$$\sum P_L^p = \sum P_{\text{внутрішні}}^p + \sum P_{\text{міжнародні}}^p + \sum P_{\text{прямі}}^p + \sum P_{\text{тр}}^p, \text{ пас.-км}$$

l – середня відстань перевезень за видами сполучень.

В структурі пасажирообігу 2021 р. із 18,7 млрд. пас-км на міжнародні перевезення припадає 18,4 млрд. пас-км (98,4%), внутрішні відповідно становлять 0,3 млрд. пас-км (1,6%), що в першу чергу обумовлено відмінностями у відстані перевезень за деякими напрямками. Динаміка і структура перевезень пасажирів авіаційним транспортом України за видами перельотів представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка та структура перевезень пасажирів авіаційним транспортом

Роки	Всього		У тому числі сполучення			
			Міжнародне		Внутрішнє	
	Обсяг % до підсумку	% до р.	Обсяг % до підсумку	% до р.	Обсяг % до підсумку	% до р.
2010	6106,5	100,0	5144,3	100,0	962,2	100,0
	100,0		84,2		15,8	
2011	7504,8	122,9	6328,5	123,0	1176,3	122,3
	100,0		84,3		15,7	
2012	8106,3	132,7	6820,9	132,6	1285,4	133,6
	100,0		84,1		15,9	
2013	8110,4	132,8	6900,3	134,1	1210,1	126,8
	100,0		85,1		14,9	
2014	6475,2	106,0	5828,6	113,3	646,6	67,2
	100,0		90,0		10,0	
2015	6304,3	103,2	5679,6	110,4	624,7	64,9
	100,0		90,1		9,9	

Продовження табл. 2.8

2016	8277,8	135,6	7475,3	145,3	802,5	83,4
	100,0		90,3		9,7	
2017	10556,3	172,9	9614,9	186,9	941,4	97,8
	100,0		91,1		8,9	
2018	12533,4	205,2	11450,5	222,6	1082,9	112,5
	100,0		91,4		8,6	
2019	13705,7	224,4	12547,1	243,9	1158,6	120,4
	100,0		91,5		8,5	
2020	4797,5	78,6	4287,7	83,3	509,8	53,0
	100,0		89,4		10,6	
2021	9348,1	153,1	8622,3	167,6	525,8	54,6
	100,0		92,2		7,8	

На рис. 2.19 представлено структуру перевезень пасажирів авіаційним транспортом протягом 2010-2021 рр. Слід відмітити, що міжнародні перевезення з кожним роком займають ще більше місця у загальній структурі авіаційних перевезень, не зважаючи навіть на те, що 2020 рік був досить скороченим за обсягами перелету пасажирів через пандемію Covid-19, а отже із послабленням карантинних обмежень 2021 рік став кращим щодо рухомості пасажирів.

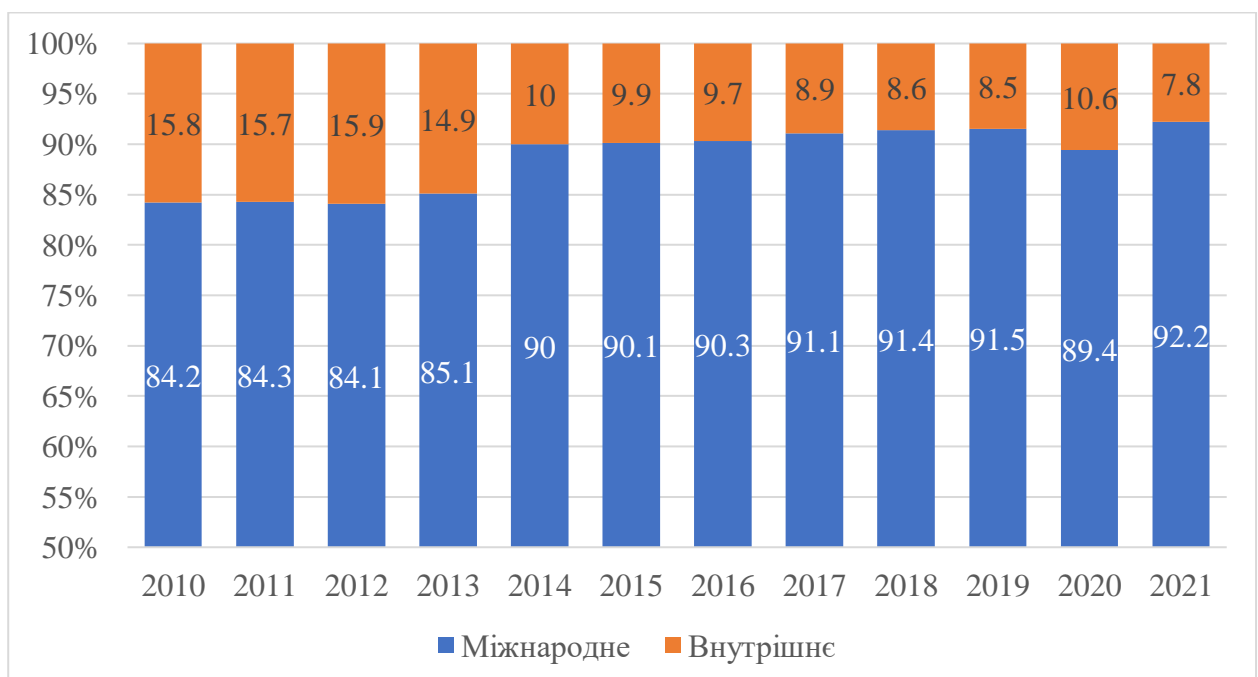


Рис. 2.19. Структура перевезень пасажирів авіаційним транспортом протягом 2010-2021 рр., %

На рис. 2.20 наочно представлено динаміку перевезень пасажирів авіаційним транспортом протягом 2010-2021 рр., з якого видно, що найбільш інтенсивно зростають міжнародні перевезення, це в першу чергу пов'язано із відміною безвізового режиму із Європою, та розвитком співпраці українських авіаліній із зарубіжними колегами, та всесвітніми процесами глобалізації та інтернаціоналізації економіки.

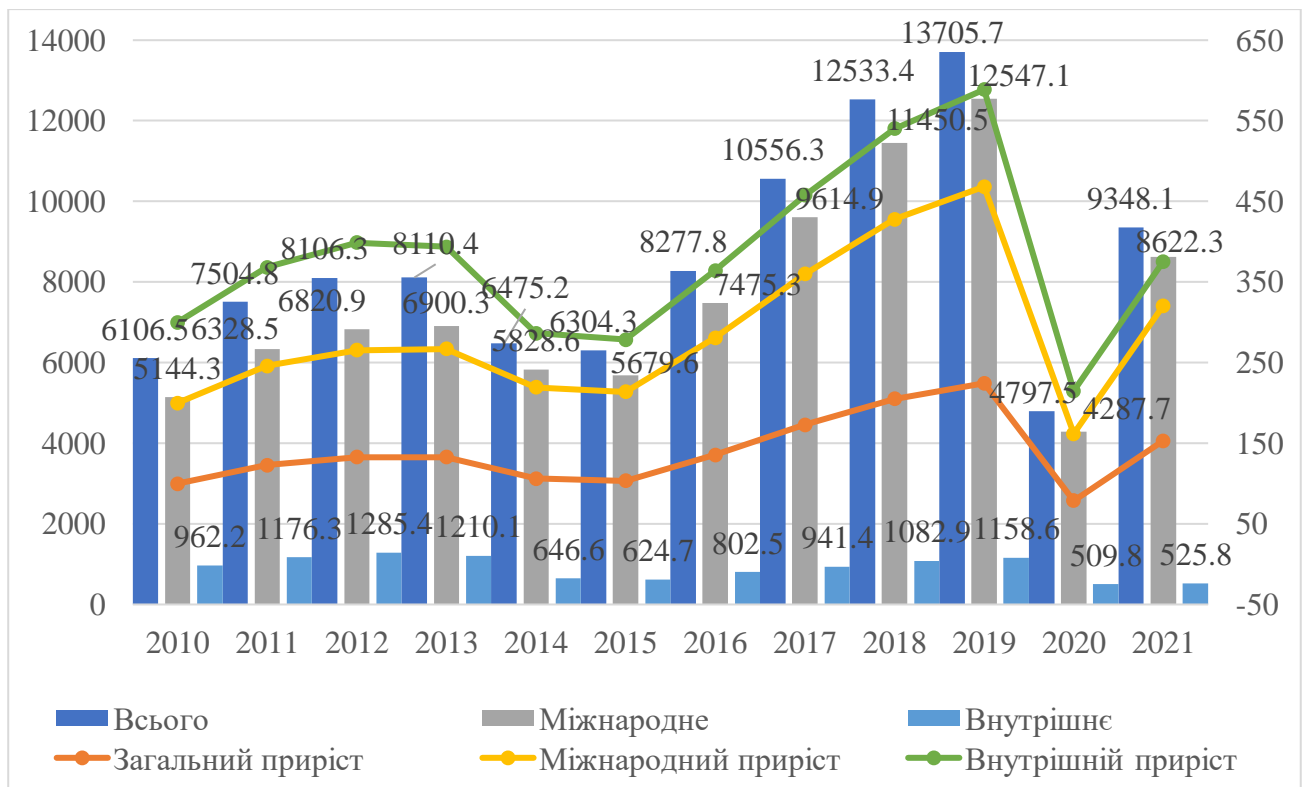


Рис. 2.20. Динаміка перевезень пасажирів авіаційним транспортом протягом 2010-2021 рр.

З розвитком авіаційного сполучення з різними країнами світу, глобалізації бізнесу та налагодження Інтернет-торгівлі особливої актуальності набуває такий сектор вантажних перевезень, як пошта, яка за даними табл. 2.9. та рис. 2.21, 2.22 динамічно зростає, хоч і залишається у загальній структурі вантажних перевезень ще досить незначною 4,5% у 2021 р. в порівнянні із 2,7% у 2010 р., фізичний приріст становив 54,1% в період 2010-2021 рр.

Таблиця 2.9

Динаміка та структура перевезень вантажів та пошти авіаційним
транспортом, тис. т

Роки	Всього		У тому числі			
			Вантажів		Пошти	
	Обсяг	% до 2010 р.	Обсяг	% до 2010 р.	Обсяг	% до 2010 р.
	% до підсумку		% до підсумку		% до підсумку	
2010	87,9	100,0	85,5	100,0	2,4	100,0
	100,0		97,3		2,7	
2011	92,1	104,9	89,3	104,4	2,8	120,6
	100,0		96,9		3,1	
2012	122,6	139,6	119,9	140,2	2,7	117,2
	100,0		97,7		2,3	
2013	99,2	112,9	96,4	112,8	2,8	117,0
	100,0		97,2		2,8	
2014	78,7	89,6	76,5	89,5	2,2	94,6
	100,0		97,1		2,9	
2015	70,6	80,4	68,0	79,5	2,6	109,4
	100,0		96,3		3,7	
2016	74,3	84,5	71,3	83,4	3,0	127,1
	100,0		95,9		4,1	
2017	82,8	97,7	77,8	91,2	5,0	205,7
	100,0		94,1		5,9	
2018	99,1	112,8	94,6	110,6	4,5	190,6
	100,0		95,4		4,6	
2019	92,6	105,4	88,2	103,2	4,4	185,0
	100,0		95,3		4,7	
2020	88,3	100,5	84,4	98,7	3,9	162,5
	100		95,6		4,4	
2021	81,8	93,1	78,1	91,3	3,7	154,2
	100		95,5		4,5	

На рис. 2.20 наочно зображене зміну приросту поштових перевезень в загальній структурі вантажних перевезень, яке безупинно зростає і у ближчій перспективі спроможне зайняти ще більше місця у вантажному обігу країни.

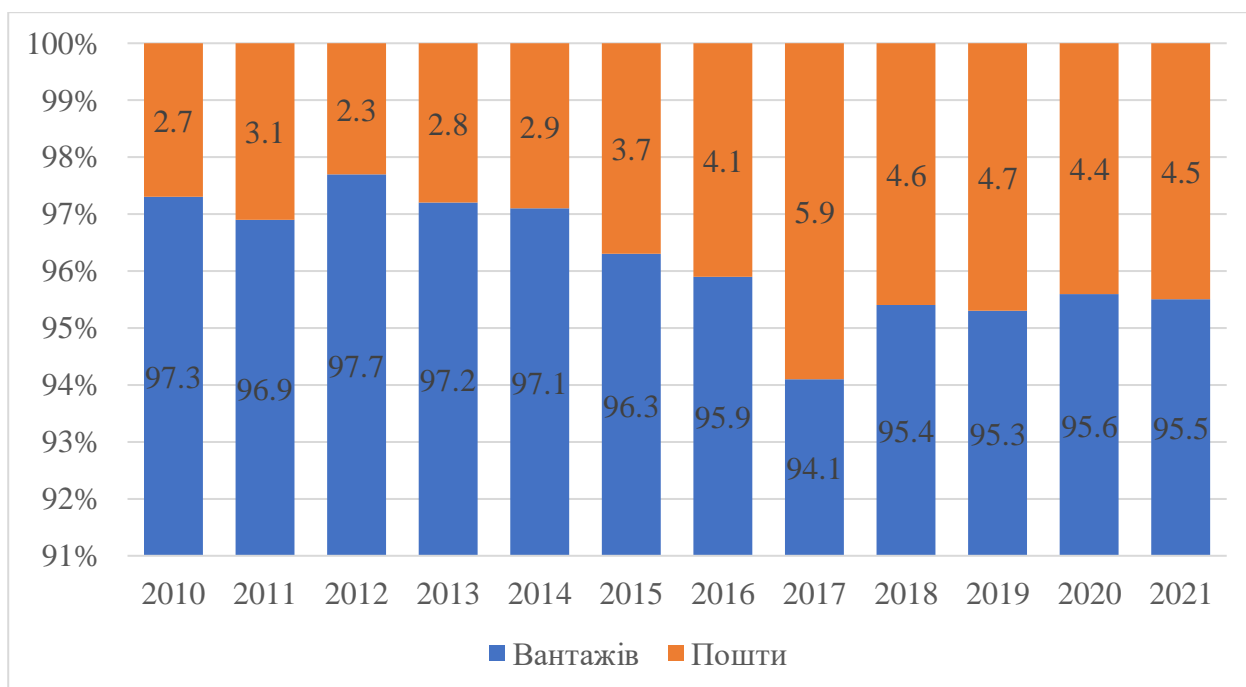


Рис. 2.20 Структура перевезень вантажів та пошти авіаційним транспортом протягом 2010-2021 рр., %

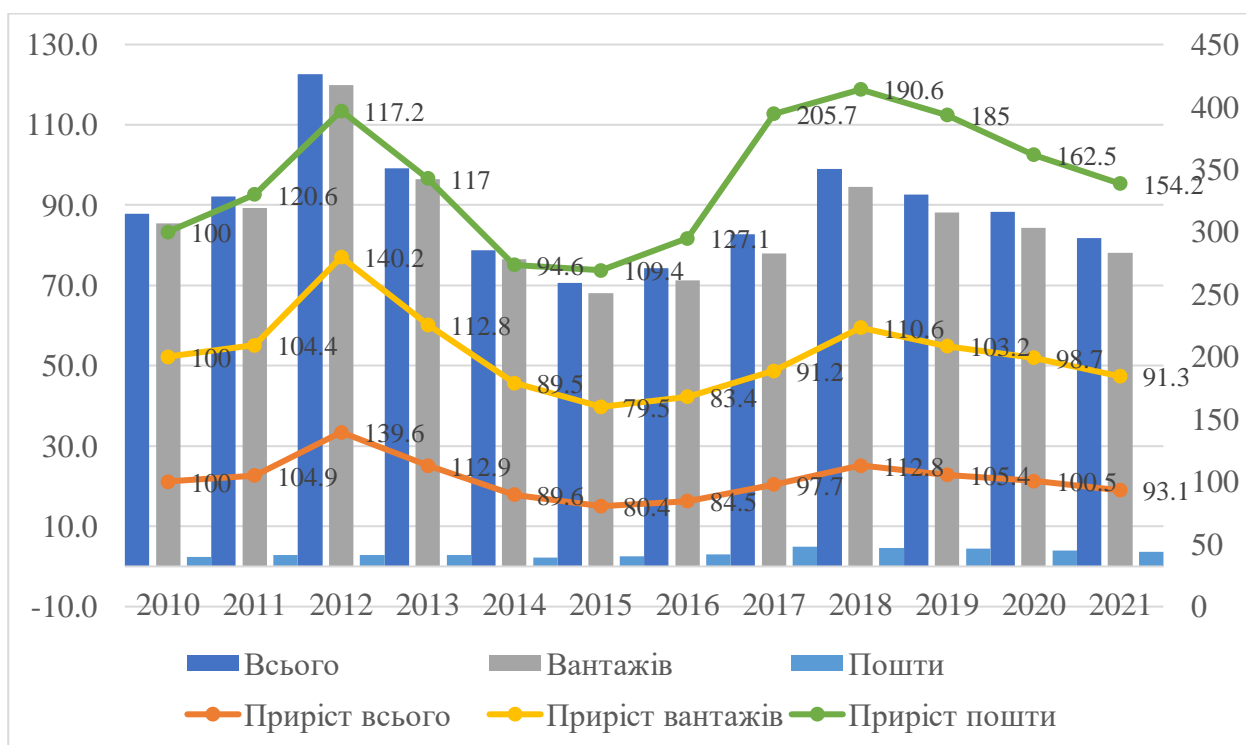


Рис. 2.21. Динаміка перевезень вантажів та пошти авіаційним транспортом протягом 2010-2021 рр.

Як вже біло відмічено раніше важливого значення набуває аналіз виконаних пасажиро-кілометрів та тонно-кілометрів (вантажів та пошти), які виконані авіаційними підприємствами (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка та структура виконаних пасажиро-кілометрів авіаційним транспортом, млрд. пас-км

Роки	Всього		У тому числі сполучення			
			Міжнародне		Внутрішнє	
	Обсяг % до підсумку	% до 2012 р.	Обсяг % до підсумку	% до 2012 р.	Обсяг % до підсумку	% до 2012 р.
2012	14,4	100,0	13,7	100,0	0,7	100,0
	100,0		95,1		4,9	
2013	12,5	87,8	11,9	86,9	0,6	85,7
	100,0		95,2		4,8	
2014	12,0	83,3	11,5	83,9	0,5	71,4
	100,0		95,8		4,2	
2015	11,4	79,2	11,1	81,0	0,3	42,9
	100,0		97,4		2,6	
2016	15,5	107,6	15,2	110,9	0,3	42,9
	100,0		98,1		1,9	
2017	20,3	140,9	19,9	145,3	0,4	57,1
	100,0		98,0		2,0	
2018	25,9	179,9	25,4	185,4	0,5	71,4
	100,0		98,1		1,9	
2019	30,2	210,0	29,7	216,8	0,5	71,4
	100,0		98,3		1,7	
2020	10,1	70,1	9,8	71,5	0,3	42,9
	100		97,0		3,0	
2021	18,7	130,1	18,4	134,3	0,3	42,9
	100		98,4		1,6	

Так, за даними табл. 2.10 відмітимо стрімкий ріст виконаних пасажиро-кілометрів починаючи з 2016 р. і по 2019 р., фізичний приріст 2012-2019 рр. склав 110,0%, за міжнародним сполученням – 116,8%, внутрішнє сполучення після 2013 р., так і не досягло ще рівня 2012 р., що може бути обумовлене фінансовою кризою, політичною кризою та антитерористичною ситуацією на Сході країни. Проте, зехважаючи на карантинний 2020 р у 2021 р. обсяги пасажиро-перевезень почали вирівнюватися та показали значний приріст.

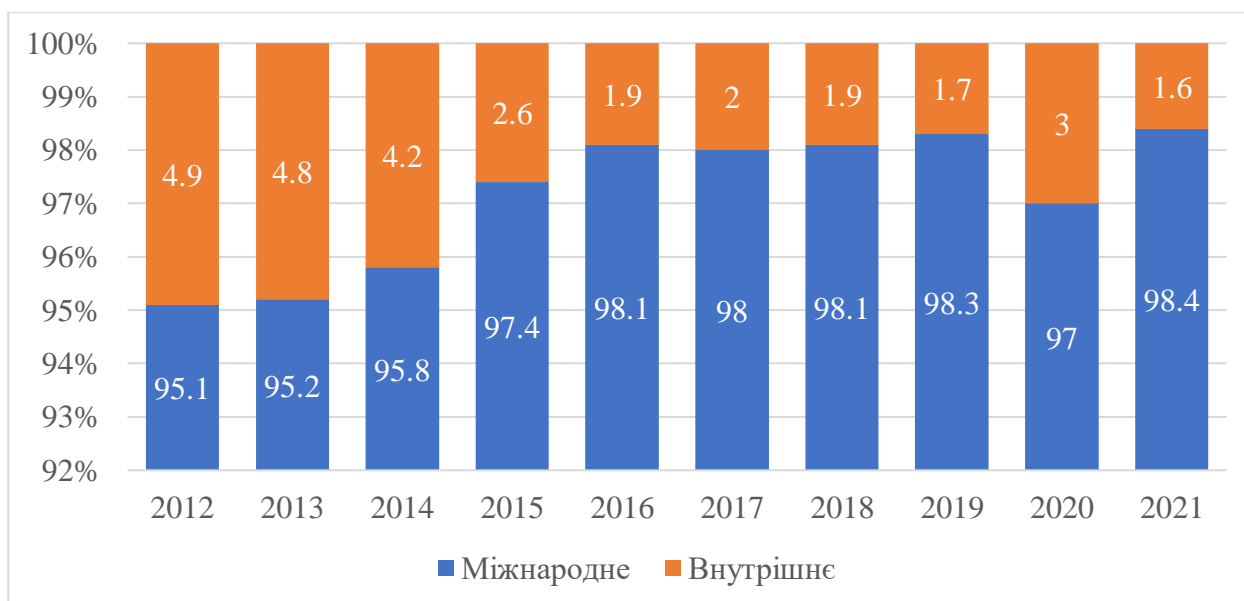


Рис. 2.23. Структура виконаних пасажиро-кілометрів авіаційним транспортом протягом 2012-2021 рр., %

З рис. 2.23 та 2.24 видно, що популярність внутрішніх перевезень характеризується низ падаючою тенденцією, яка у 2019 р. ще не досягла докризового 2012 р., тує вагомим фактором виступає ще ситуація фізичної неготовності вітчизняних внутрішніх аеропортів приймати повітряні судна через низький рівень розвитку авіаційної інфраструктури.

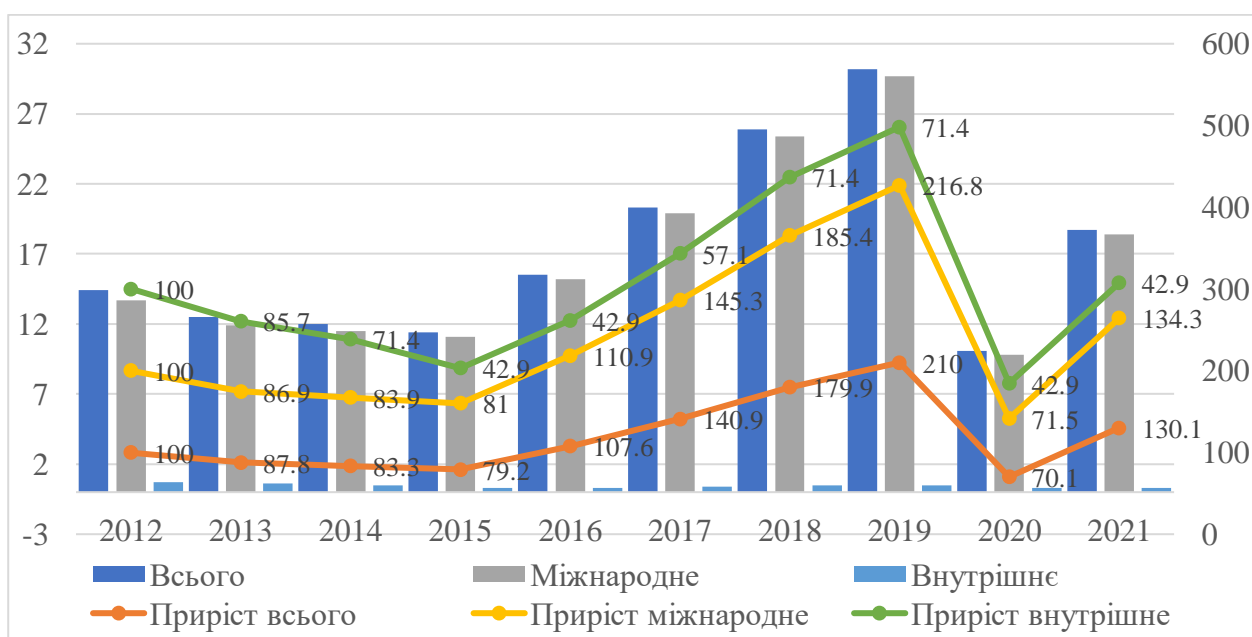


Рис. 2.24. Динаміка виконаних пасажиро-кілометрів авіаційним транспортом протягом 2012-2021 рр.

Тенденції розвитку авіаційної галузі передбачає також проведення аналізу динаміки та структура виконаних (тонно-кілометрів (вантажні+пошта) авіаційним транспортом, табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка та структура виконаних (тонно-кілометрів (вантажні+пошта) авіаційним транспортом, млрд. ткм

Роки	Всього		У тому числі			
			Вантажі		Пошта	
	Обсяг	% до 2012	Обсяг	% до 2012	Обсяг	% до 2012
	% до підсумку	р.	% до підсумку	р.	% до підсумку	р.
2012	363,1	100,0	362,8	100,0	0,3	100,0
	100,0		99,9		0,1	
2013	273,1	75,2	272,8	75,2	0,3	100,0
	100,0		99,9		0,1	
2014	223,4	61,5	223,1	61,5	0,3	100,0
	100,0		99,9		0,1	
2015	218,5	60,2	218,3	60,2	0,2	66,7
	100,0		99,9		0,1	
2016	226,4	62,4	226,2	62,3	0,2	66,7
	100,0		99,9		0,1	
2017	275,3	75,8	275,2	75,9	0,1	33,3
	100,0		99,9		0,1	
2018	339,7	93,6	339,6	93,6	0,1	33,3
	100,0		100,0		0,0	
2019	295,6	81,4	295,2	81,4	0,4	133,3
	100,0		99,8		0,2	
2020	316,2	87,1	316,1	87,1	0,1	33,3
	100		99,9		0,1	
2021	346,3	95,4	346,2	95,4	0,1	33,3
	100		99,9		0,1	

Проаналізувавши дані табл. 2.11 можна відмітити, що поштових перевезень в нашій країні, хоча і становиться більше, проте загальна відстань перевезень зростає досить повільно, і займає дуже малу частку в структурі загальних виконаних тонно-кілометрів, в середньому 0,1% протягом 2012-2021 рр.

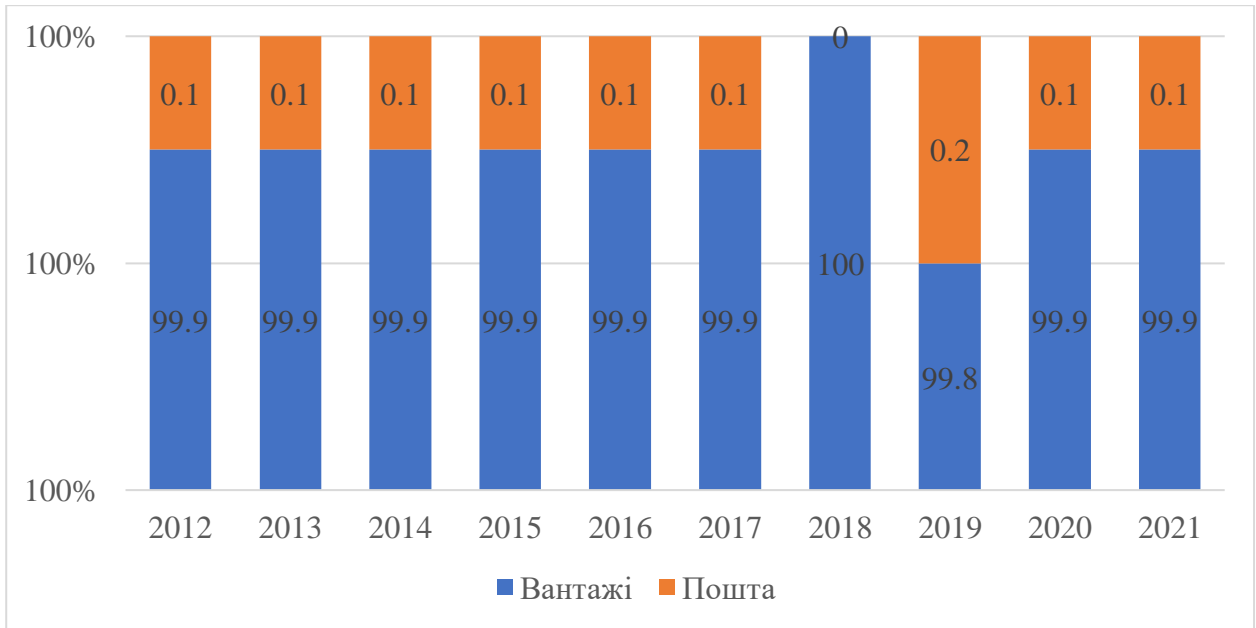


Рис. 2.25. Структура виконаних (тонно-кілометрів (вантажні+пошта) авіаційним транспортом протягом 2012-2021 рр., %

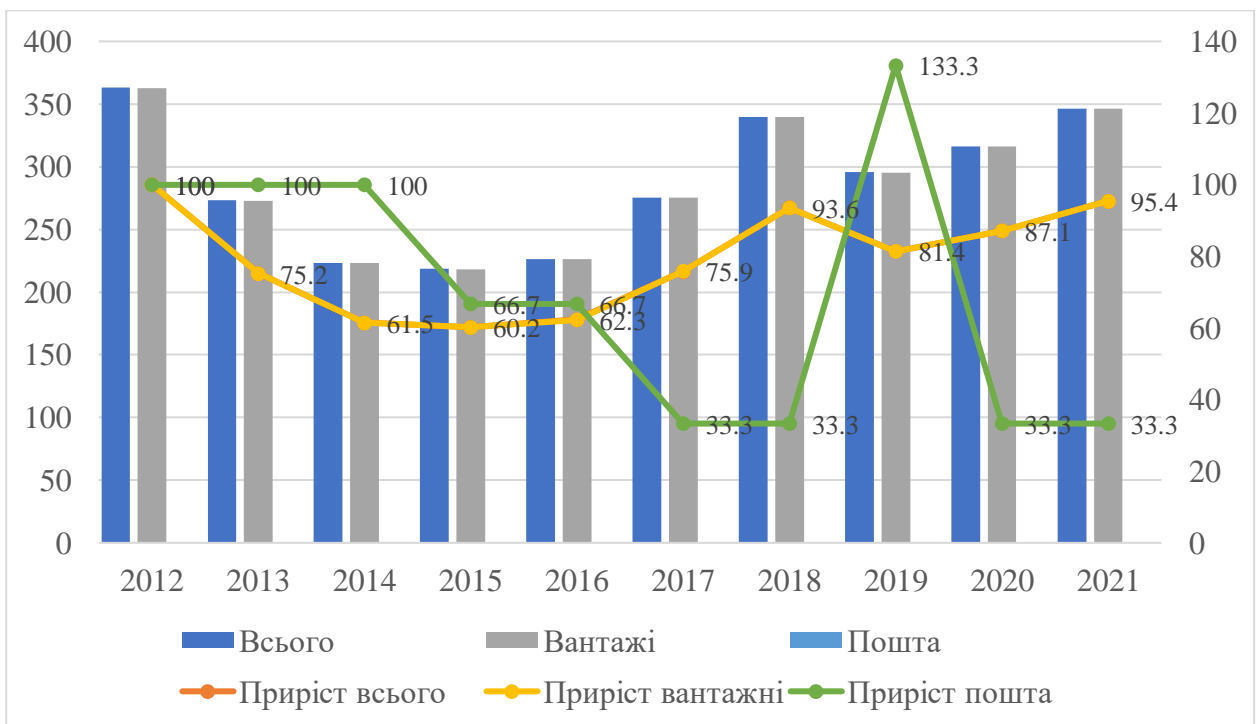


Рис. 2.26. Динаміка виконаних (тонно-кілометрів (вантажні+пошта) авіаційним транспортом протягом 2012-2021 рр.

На рис. 2.25 та 2.26 представлено індекси обсягів перевезень пасажирів та пасажирообігу, та перевезень вантажів та вантажообігу авіаційної галузі.

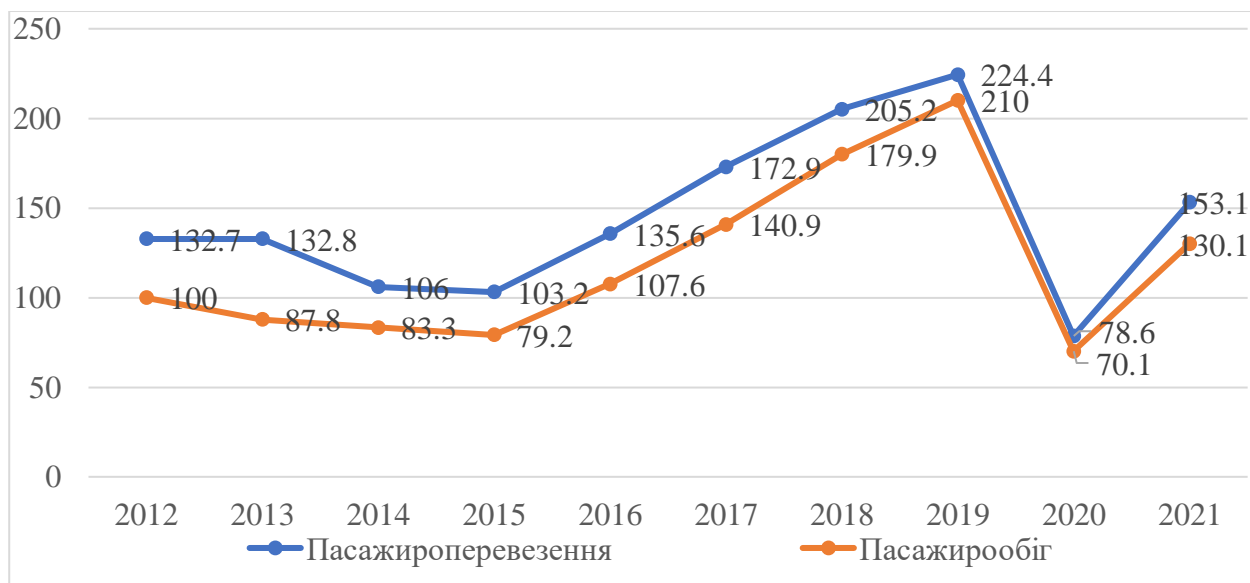


Рис. 2.27. Порівняльний графік індексів загальних обсягів перевезень пасажирів та пасажирообігу

За даними рис. 2.27 слід відмітити, що загальні тенденції обсягів перевезень пасажирів та пасажирообігу майже не мають розбіжностей, і характеризуються гармонійним ростом. Теж саме можна зазначити за рис. 2.28.



Рис. 2.28. Порівняльний графік індексів загальних обсягів вантажних перевезень та вантажообігу

В цілому темпи зростання перевезень пасажирів більші ніж виконаних пасажиро-кілометрів, що може характеризуватися зменшенням відстані перевезень одного пасажирів, така ж сама динаміка спостерігається і за вантажними перевезеннями.

Динаміка виконаних пасажиро-кілометрів авіаційним транспортом протягом 2012-2021 рр. характеризується наступними показниками: приріст за міжнародним направленням склав 34,3%, а за внутрішніми перевезеннями навпаки спостерігається зменшення на 57,1%. Перевезення вантажів та пошти характеризується зменшенням тонно-кілометрів за перевезенням вантажів характеризується зменшенням приросту перевезень у 2021 р. відносно 2012 р. – на 4,6%, а за перевезенням пошти, навпаки спостерігається приріст 33,3%.

Здійснено розрахунок емпіричних коефіцієнтів еластичності співвідношення базисних темпів приросту для загального обсягу перевезень пасажирів та вантажів з період 2012-2021 рр.

$E_{пас} = 0,85\%$, що означає зі зміною обсягу перевезень пасажирів на 1%, пасажирооборот змінювався на 0,85%.

Аналогічно можна розрахувати за вантажними перевезеннями. $E_{вант} = 0,9\%$, що означає зі зміною обсягу перевезень вантажів на 1%, вантажообіг змінювався на 0,9%.

Більш детальний аналіз об'ємних показників авіаційної галузі слід здійснювати на основі співставлення конкретних показників окремих авіапідприємств між собою. В ході аналізу можна також використовувати індексний метод з метою встановлення впливу на зміну пасажирообороту обсягів перевезень пасажирів, його структури, середньої відстані перевезень одного пасажирів авіапідприємства.

Проведено аналіз структурної характеристики пасажирських перевезень за напрямками.

В обсягах пасажирських перевезень та пасажирообігу протягом усього періоду дослідження відмічалось більше міжнародних рейсів і менше рейсів за внутрішніми направленнями.

Оцінку інтенсивності структурних зрушень у часі проведемо за допомогою квадратного коефіцієнта структурних зрушень [55].

$$y_d = \sqrt{\frac{\sum_1^m (d_{j1} - d_{j0})^2}{m}}$$

де d_{j0} та d_{j1} – частки розподілу за видами рейсів відповідно за два періоди, m – кількість напрямлень 2012 та 2021 рр. для пасажирських та вантажних перевезень та 2012 та 2021 рр. для пасажирообігу та вантажообігу.

З даних розрахунків слід зробити висновки, що структура пасажирських перевезень зазнавала найбільших структурних змін протягом усього періоду дослідження, а наприклад структура вантажообігу була найбільш стабільною.

На рис. 2.29 показано нижні межі прогнозу на 2025 р. пасажироперевезень (верхня лінія тренду) - 108 млн. чол. та пасажирообігу (нижня лінія тренду) – 49,1 млрд. пас.-км, які отримано за параболічними трендовими рівняннями:

- для пасажироперевезення: $Y = -1,3333x^2 + 19,148x + 90,467$

$R^2 = 0,1378$;

- для пасажирообігу: $Y = -1,3333x^2 + 19,148x + 90,467$

$R^2 = 0,2486$.

На графіку: 1,4557 і 1,2359 – прогнозні індекси 2025 р. до 2030 р.;

[108] і [49,1] – відповідно прогнозовані обсяги пасажироперевезень та пасажирообігу на 2025 рік.

$R^2 = 0,1378$ та $R^2 = 0,2486$ – означають не високий рівень апроксимації фактичних значень трендовими рівняннями, що обумовлено невизначеністю, пов'язаною мало того, що із епідеміологічною ситуацією в світі та військовим станом і розбитою інфраструктурою в Україні.

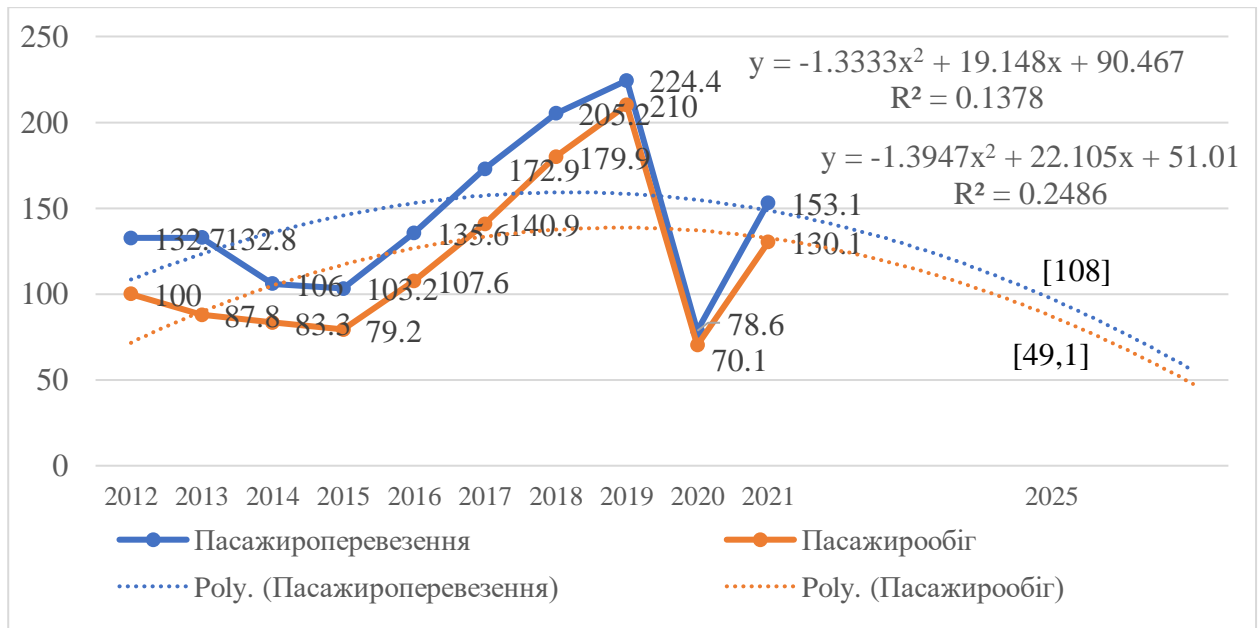


Рис. 2.29. Фактичні та прогностні значення пасажироперевезень та пасажирообігу, що розраховані за трендовими рівняннями на 2025 рік

На рис. 2.30 показано нижні межі прогнозу на 2025 р. вантажоперевезень (верхня лінія тренду) – 177 млн т та вантажообігу (нижня лінія тренду) – 163 млрд. ткм, які отримано за параболічними трендовими рівняннями:

- для вантажообороту: $Y = 1,2106x^2 - 15,231x + 138,81$

$R^2 = 0,4007$;

- для вантажообігу: $Y = 1,2875x^2 - 12,617x + 99,085$

$R^2 = 0,5488$.

$R^2 = 0,4007$ та $R^2 = 0,5488$ – означають середній рівень апроксимації фактичних значень трендовими рівняннями, це обумовлено в першу чергу тим, що не зважаючи на COVID-19 вантажні перевезення все ж таки здійснювалися. Хоча наразі з огляду на те, що вже рік не цивільна авіація не вантажна не здійснює перельотів, дані не можна сприймати з високою часткою ймовірності. Все буде залежати в першу чергу від того, як швидко відбудують зруйновану інфраструктуру, відкриють небо та налагодять авіаційне сполучення.

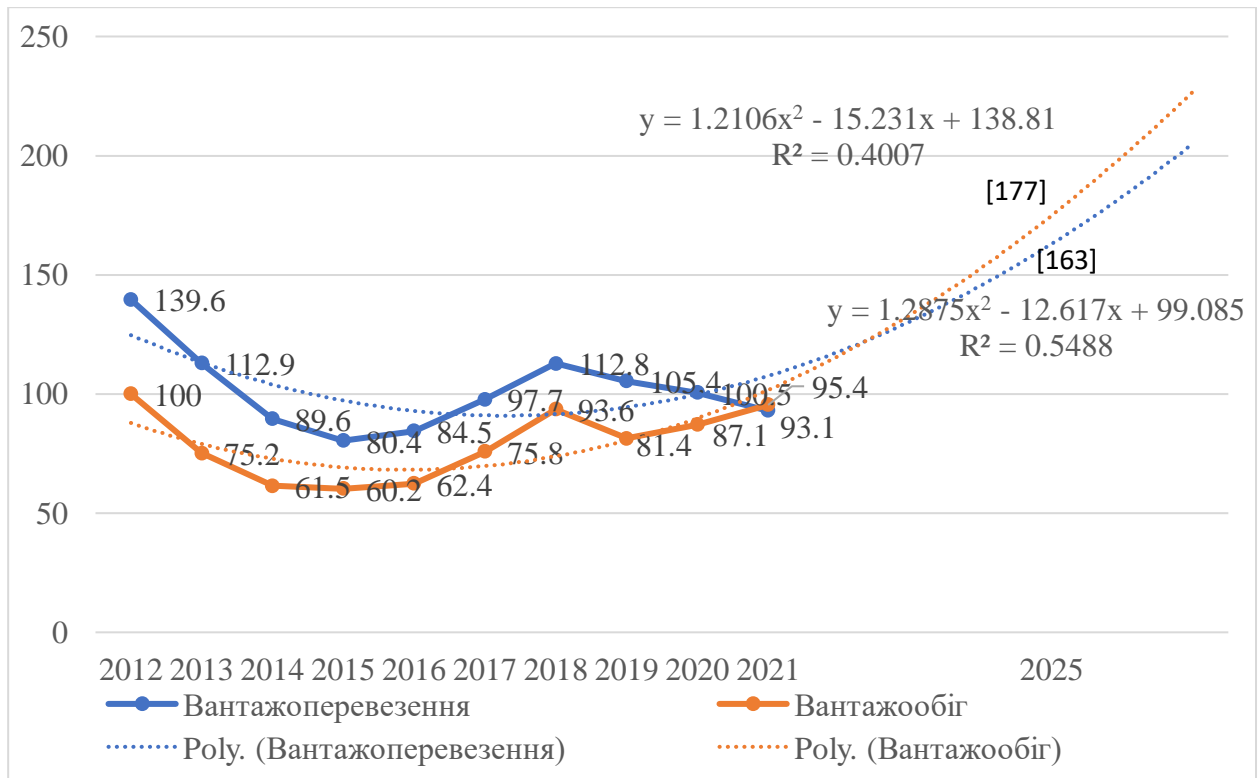


Рис. 2.30. Фактичні та прогностні значення вантажоперевезень та вантажообігу, що розраховані за трендовими рівняннями на 2025 рік

Окремої уваги заслуговує оцінка транспортної рухливості населення. Вважається, що це середня кількість поїздок одного жителя в рік всіма видами транспорту, зокрема, авіаційних перельотів. В цілому даний коефіцієнт можна отримати якщо поділити кількість перевезених пасажирів авіаційним транспортом за рік до середньорічної чисельності населення регіону (країни).

$$K_{\text{рух}}^p = \frac{\sum P^p}{n}$$

Проте, найбільш узагальнюючим показником є не кількість поїздок, а пас-км на одного жителя країни або регіону, табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Показники авіаційної рухливості населення

Роки	Пасажирообіг авіаційних підприємств, млн. пас.-км	Доходи населення, млрд. грн.	Кількість населення, тис. осіб	Рухливість населення пас.-км/на 1 особу	Номінальні доходи в розрахунку на 1 людину, грн./1 особу
1	2	3	4	5	6
2012	14,4	1457,86	45633	315,56	25206

Продовження табл. 2.12

2013	12,5	1548,73	45553	274,41	26719
2014	12,0	1516,77	43001	279,06	26782
2015	11,4	1772,02	42844	266,08	31803
2016	15,5	2051,33	42672	363,24	37080
2017	20,3	2652,08	42386	478,93	47270
2018	25,9	3248,73	42153	614,43	58442
2019	30,2	3699,35	41902	719,36	66321
2020	10,1	3972,4	41588	23,86	73355
2021	18,7	4698,6	41167	454,25	86016

За даними табл. 2.12 можна зробити висновки, що в цілому рухливість населення збільшується незважаючи на зменшення загальної кількості населення в країні на 9,8% протягом 2012-2021 рр. Рухливість населення збільшилася з 315,56 пас.-км/на 1 особу у 2012 р. до 454,25 пас.-км/на 1 особу у 2021 р. (в цілому збільшення відбулося на 43,95%), також відмічається збільшення номінальних доходів в розрахунку на 1 людину, грн./1 особу на 241,3% протягом 2012-2021 рр.

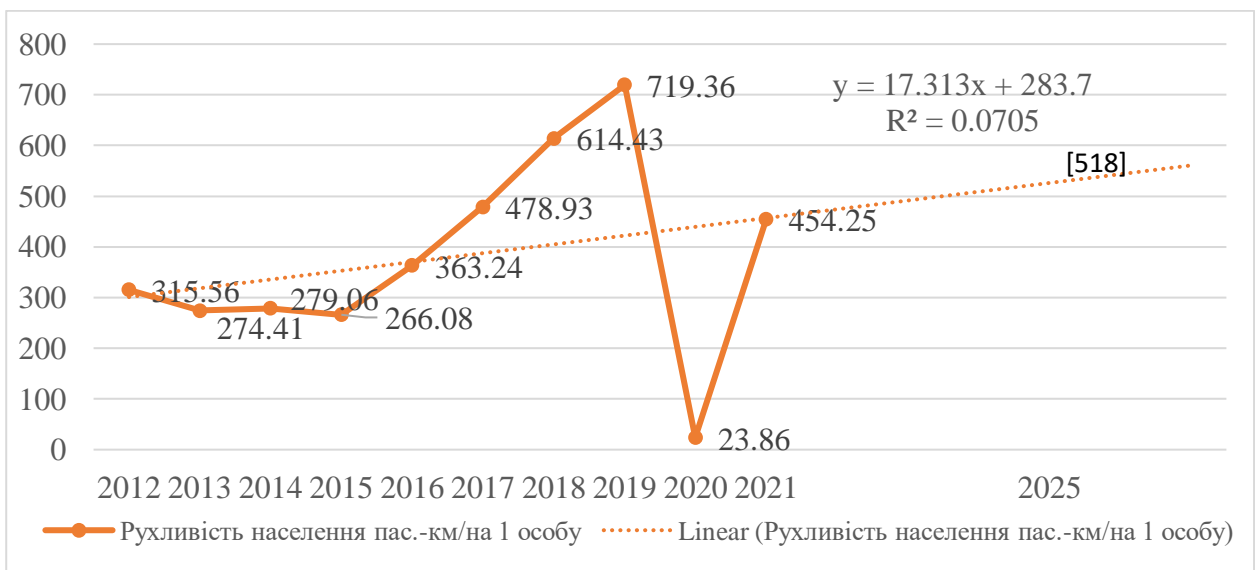


Рис. 2.31. Фактичні та прогнозовані значення авіаційної рухливості населення (пас.-км/ 1 особу)

На рис. 2.31 та 2.32 представлено фактичні та прогнозовані значення авіаційної рухливості населення та номінального доходу в розрахунку на 1 людину. З даних рисунків можна простежити тісну залежність даних показників один від одного. Лінії отриманих трендів та трендові рівняння мають не високу

достовірність апроксимації $R^2=0,705$ – для рухливості та високу достовірність $R^2=0,9053$ – для номінального доходу в розрахунку на 1 людину. Знов таки, авіаційна рухомість населення присутня, навіть у воєнний час, просто вона відбувається через аеропорти прикордонних країн, і з налагодженням сполучення у після воєнний час, є висока ймовірність повернення людей до використання авіаперельотів у діловому та побутовому житті. Проте, точно спрогнозувати час і обсяги на сьогодні досить важко, адже невідомо коли наша країна остаточно переможе і люди зможуть вільно пересуватися повітрям.

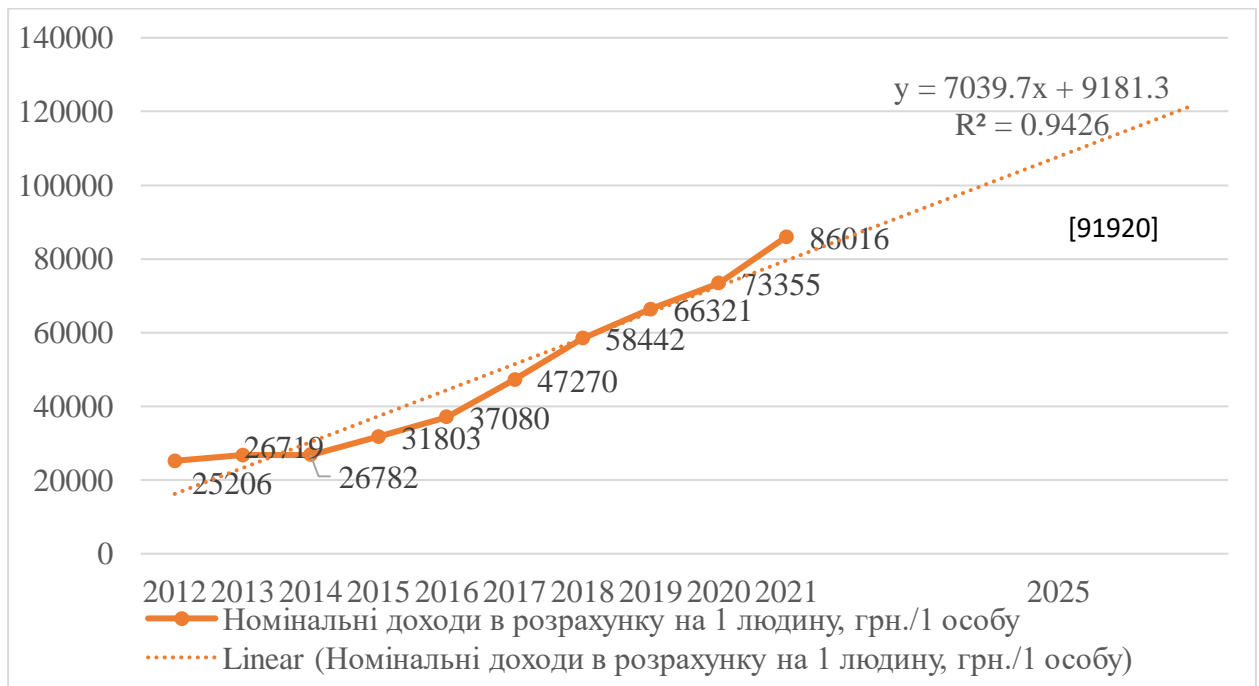


Рис. 2.32. Фактичні та прогнозні значення номінального доходу в розрахунку на 1 людину.

Виявлені тенденції на прогнозований період дають можливість визначити, що у 2025 р. показані отримані прогнозні значення цих двох досліджених показників будуть наступні [174]:

- рухливість на одну особу – 918 пас.-км (індекс до рівня 2012 року становить 1,64);
- номінальні доходи на одну особу – 91920 грн. (індекс до 2012 року – 3,65).

Ще одним видом оцінювання тенденцій галузі є оцінювання ефективності стратегічного планування в авіаційній галузі.

Описуючи ситуацію, що склалася наразі в авіаційній галузі, щодо стратегії її розвитку, то у 2017-2018 рр. розроблена чітка стратегія «Небо-2030», яка має на меті стратегічний розвиток галузі, з конкретно окресленими стратегічними орієнтирами.

Першим орієнтиром є підписання Угоди «Про спільне використання авіаційного простору разом з ЄС». Дана Угода була парафрована, ще у 2013 р., проте введення в дію та завершення якої планується на період 2020-2025 рр. після остаточної гармонізації законодавчої та нормативно-правової бази країн щодо забезпечення відкритого доступу перевізникам національних ринків один одного [151]. Також потрібно провести гармонізацію норм в галузі сертифікації аеропортів/аеродромів та льотної придатності. Загальна вартість фінансування даного проекту складає 1,6 млн. євро.

Другим виділено збільшення та оновлення флоту українських авіакомпаній, адже наразі відбувається старіння повітряних суден вітчизняних авіакомпаній, тож середній вік літаків цивільної авіації становить 22 роки, а у деяких перевізників він перевищує 30 років. Дане питання планується вирішувати за рахунок державного фінансування 30% вартості літака та зменшення податкового тиску на лізингові компанії та зменшення розмірів або зняття ПДВ з операцій лізингу повітряних суден, що пришвидшить оборотність рухомого складу літаків вітчизняних авіакомпаній, в наслідок чого споживачі отримують біль нові та безпечніші транспортні засоби.

Окремим напрямком виокремлено розвиток аеропорту Бориспіль в якості хабу, в планах є такий його розвиток який забезпечить можливість обслуговування близько 30 млн. пасажирів в рік, з яких 10 млн. будуть транзитними. Планується реалізувати сім інвестиційних проектів, які повністю повинні змінити вид аеропорту, серед яких основними є [80]:

- реконструкція 2-ї літної смуги;

- розширення процесора терміналу D, з метою забезпечення його достатньої пропускної спроможності до 10000 пас/год.;

- побудова багатоповерхового паркінгу на 2038 пакромісць;

- розширення трансферної зони терміналу D з метою збільшення пропускної спроможності пасажирів категорії "International-International" та всієї трансферної зони, що забезпечить пропускну спроможність таких пасажирів до 15000 пас/год.;

- будівництво трьох нових виходів на посадку (bus gates), які будуть оснащені сходами, ліфтами, ескалаторами по яких пасажирів зможуть пересуватися між різними поверхами, на першому сідати в автобус, який буде здійснювати доставку їх до трапу літака, потужність кожного виходу – 130 пас.;

- будівництво зони багажу внутрішніх рейсів у терміналі D для пасажирів, які подорожують внутрішніми рейсами за системою "point-to-point", що передбачає установку 39 м конвеєра з робочою зоною 7 м та пропускною спроможністю 900 пас/год., що в свою чергу дасть можливість розділити пасажирів внутрішніх рейсів та пасажирів, подорожуючих "point-to-point" та тих, що летять далі міжнародними рейсами;

- з метою підвищення пропускної спроможності планується продовження галереї терміналу D та розширення перону

Четвертим напрямком стратегії розвитку є розвиток внутрішніх та лоукост перевезень за рахунок зниження цін на квитки, що можливо за умови закріплення на законодавчому рівні продажу квитків із нульовою ставкою ПДВ (особливо для внутрішніх рейсів), відміни ввізного мита для запасних частин та обладнання для авіатехніки, зниження цін на паливо, зменшення ставки кредитування для українських авіакомпаній, впровадження стимулювання авіакомпаній в аеропортах [152]. Зниженню цін на квитки буде сприяти проведення адаптації Повітряного кодексу у відповідності з найкращими міжнародними практиками, що стане підґрунтям для розвитку нових авіаційних бізнес-моделей. Також розвиток ринкової конкуренції на ринку авіаційних перевезень стане рушійною силою до зниження цін на авіаквитки, адже

«...дешеві квитки з'являються лише на масових ринках, в тому разі, якщо між містами буде виконано 10 рейсів – то буде багато дешевих квитків, у випадку 1-2 рейсів – навпаки – квитки будуть більш дорогими» .

До п'ятого орієнтиру віднесено проведення реконструкції регіональних аеропортів, адже наразі лише аеропорти Львів, Жуляни та Харків відповідають усім сучасним вимогам. Інші ж аеропорти потребують проведення реконструкції злітно-посадкової смуги або терміналів, або того і іншого разом. Крім того, заплановано створення у м. Київ ще одного аеропорту на базі аеродрому Гостомель.

Шостим орієнтиром є розширення мережі маршрутів сполучення України з іншими країнами, на рівні із домовленістю із Євросоюзом про спільне використання авіа простору має стати підписання таких самих документів із країнами Америки, Африки, Азії та Близького Сходу .

Позитивними зрушеннями в даному напрямку є ратифікація угод та розробка (удосконалення) договірно-правової бази у 2019 р. між Катаром, Сінгапуром, Королівством Таїланд про повітряне сполучення. Наразі, для здійснення регулярного повітряного сполучення триває опрацювання текстів таких угод між Домініканською Республікою, Південно-Африканською Республікою, Федеративною Демократичною Республікою Ефіопією та Ісландією [151;152].

У 2019 р. Україною відновлено політичний курс на інтеграцію до євроатлантичного безпечного простору, основними напрямками якого є вирішення питань національної безпеки та поглиблення співпраці з Організацією Північноатлантичного договору (НАТО) з метою досягнення членства в цій організації.

Наступним, сьомим орієнтиром є удосконалення системи освіти з метою врегулювання гострих питань нестачі кадрів, через які на вітчизняних авіалініях відміняється велика кількість рейсів. Вітчизняним ВНЗ, які здійснюють підготовку авіаційних кадрів слід впроваджувати новітні технології та методики

у навчанні, а держава повинна створювати умови, що б зупинити відтік молодих потенційних кадрів за кордон.

Далі йде орієнтир, який передбачає державне регулювання експлуатації дронів (безпілотників), які стають дедалі популярними, приносячи не тільки користь, а й шкоду, адже при зіткненні із літаком можуть призвести до зіпсування обшивки фюзеляжу рівному по силі біологічному зіткненню (птахи). Державне регулювання полягає в упорядкуванні використання дронів за рахунок проведення сертифікації виробників безпілотників вагою більше ніж 150 кг, та обмежити польоти дронів на висоті більше ніж 120 м, також сертифікат буде охоплювати повну вагу, радіус дії, метод керування, кінетичну енергію при зіткненні із перешкодою тощо. Також, ще з 2016 р. постало питання на законодавчому рівні закріпити введення прав на управління «дронами», а оператори безпілотників отримували б статус «зовнішнього пілота».

На дев'ятому місці закладено удосконалення організаційного та правового забезпечення безпеки авіатранспорту. З питання безпеки у вітчизняних аеропортах набуло особливої актуальності додатковий огляд в аеропорту. Міжнародний аеропорт Бориспіль прийняв рішення про «жовтий рівень загрози» та впровадив додатковий огляд при вході у термінал D.

Десятим орієнтиром стало організаційне та правове удосконалення державного регулювання діяльності підприємств автотранспорту, яке передбачає корпоратизацію аеропортів Бориспіль та Львів із збереженням державної власності та передачі в концесію цих двох повітряних гаваней.

Наступним орієнтиром є розвиток транзитного потенціалу України, що в першу чергу торкається операторів аеронавігаційних послуг «Украероруху». Після закриття авіасполучення із Російською Федерацією у підприємства «Украерорух» суттєво знизилися доходу у зв'язку із скороченням кількості маршрутів та закриттям транзитних рейсів через територію країни. Отже, передбачається удосконалити систему аеронавігації за допомогою закупки нового, сучасного обладнання.

Окрему увагу приділено розвитку мультимодальних перевезень. Даний орієнтир вбачає впровадження єдиного транспортного білету, який забезпечить регулярне транспортне сполучення регіональних аеропортів з містами, а також розвиток залізничного та автобусного сполучення аеропорту Бориспіль з найближчими регіонами в радіусі 300 км. Слід розвивати конкурентну боротьбу між різними видами транспорту, адже «лоу-кост» в усьому світі конкурує із залізничним видом транспорту, який у нас є дотаційним, тобто ринкові регулятори там не діють.

Останнім орієнтиром є спрощення формальностей митного оформлення пасажирів, вантажу, пошти та багажу. Міжнародний аеропорт Бориспіль активно працює в даному напрямку, розвиваючи он-лайн реєстрацію пасажирів, з цією метою було встановлено МАУ стійки (кіоски) для особистої реєстрації в терміналі D [151;152].

Отже, досягнення стратегічних орієнтирів повинно визначити основні тенденції та встановити шляхи розвитку авіапідприємств як на внутрішньому, так на зовнішньому ринку, які забезпечать їм життєздатність та конкурентоспроможність, а ефективність у повній мірі можна буде оцінити вже у 2025 році.

Автором встановлено, що дослідження ринкових тенденцій можна здійснювати за допомогою великої кількості показників та коефіцієнтів, вибір яких цілком залежить від мети проведення оцінки та кінцевого користувача даної інформації. Тож, оцінку загальних галузевих тенденцій слід проводити за допомогою методів внутрішньої результативності, зовнішніх ефектів та ефективності стратегічного планування.

Оцінивши загальні тенденції авіаційної галузі слід відмітити те, що авіаційна галузь одна із небагатьох галузей транспорту, яка розвивається поступово динамічно та має позитивні показники приросту, незважаючи на великий знос повітряних суден, що незадовільно впливає на іміджеву складову більшості авіапідприємств.

З набуттям популярності таких моделей бізнесу, як чартерні перевезення та лоу-кості, підвищилася загальна рухливість населення у використанні даного виду транспорту (підвищилася кількість перельотів та середня відстань перевезення одного пасажирів).

Дана галузь на відміну від інших галузей транспорту не має вагомої державної підтримки, тому і не пропонує пільгових білетів та не виділяє пільгові категорії пасажирів, що і обумовлює те, що її розвиток здійснюється не досить високими темпами, проте із постійним забезпеченням ефективності такої діяльності, на відміну від інших видів транспорту.

2.3. Аналітико-діагностичний підхід до оцінювання функціонування авіапідприємств на конкурентних ринках

В процесі дослідження ефективності діяльності авіапідприємств на конкурентних ринках з метою формування ефективних бізнес-моделей адекватних різним ринковим ситуаціям, що складаються як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках необхідним є проведення оцінки конкурентного середовища, в якому функціонують підприємства. В даному контексті оцінку конкурентного становища вітчизняних авіапідприємств на внутрішньому ринку будемо здійснювати за допомогою методів оцінки інтенсивності конкуренції середовища діяльності авіапідприємств.

Інтенсивність конкуренції на ринку будемо визначати з позиції оцінювання ступеня протидії різних конкурентних бізнес-структур в боротьбі за споживачів та нові ніші на ринку авіап перевезень. Прояв інтенсивності конкуренції виявляється в тому, наскільки раціонально використовуються авіапідприємствами існуючі в їх арсеналі інструменти здійснення конкурентної боротьби. Такими засобами конкурентного впливу можуть бути, передусім, більш низькі ціни на авіап перевезення, поліпшені характеристики сервісу та обслуговування споживачів, впровадження нових видів послуг тощо [87; 268].

Водночас, можливі різні прояви інтенсивності конкуренції на ринку авіаперевезень, що демонструє рис. 2.33.

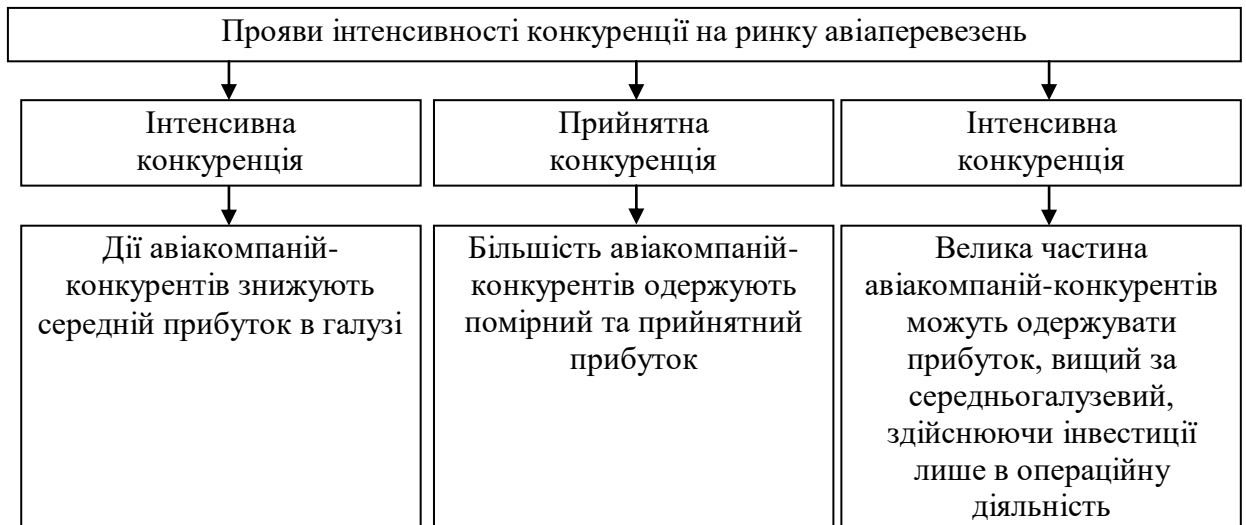


Рис. 2.33. Прояви інтенсивності конкуренції на ринку авіаперевезень
(узагальнено за [48; 89; 128; 139])

Виходячи з того, що конкурентне середовище описує результат та умови взаємодії авіапідприємств, який і визначає рівень та силу суперництва в галузі, то інтенсивність конкуренції, в свою чергу, є результатом дії структурних факторів, які притаманні даному ринку. До таких факторів віднесемо: збільшення кількості авіапідприємств-конкурентів, зростання їх розмірів та потенційних можливостей, темпи та обсяги зростання галузі, рівень витрат в галузі, цінова політика, лояльність споживачів та умови їх перемикання на інші авіапідприємства, бар'єри входу в галузь тощо [28; 102; 273].

Відмітимо, що безпосереднє здійснення оцінки інтенсивності конкуренції є досить складним завданням, адже дослідження взаємозв'язків між чинниками конкурентного середовища іноді важко встановити через відсутність повної та достовірної інформації, тож у нашому дослідженні виділено такі фактори як: розподіл ринкових часток між конкурентами, темпи зростання ринку та рентабельність ринку.

На основі аналізу літературних джерел [54; 102; 126; 268] можна представити методичний інструментарій оцінювання рівня інтенсивності конкуренції на ринку авіаперевезень (рис. 2.34).

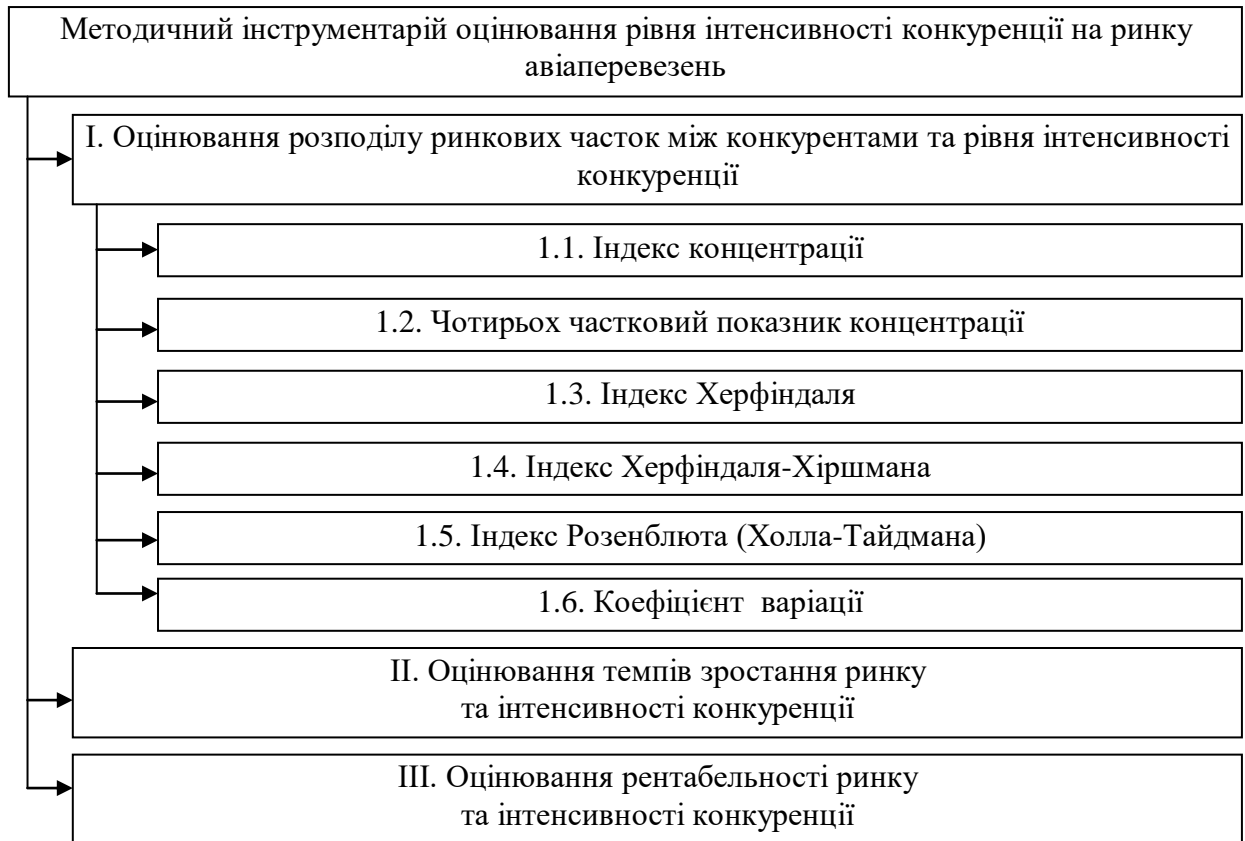


Рис. 2.34. Послідовність етапів та перелік інструментів оцінювання рівня інтенсивності конкуренції на ринку авіаперевезень (узагальнено за [54; 102; 126; 268])

В контексті проблематики дослідження було проведено оцінювання рівня інтенсивності конкуренції на ринку авіаперевезень з використанням представленого на рис. 2.34 методичного підходу. Розрахунки будемо проводити за даними 15 авіапідприємств за п'ять звітних періодів (2017-2021 рр.), дана вибірка може вважатися адитивною, адже вона складає 65,2%.

Загальний алгоритм дій, необхідних для здійснення оцінювання інтенсивності конкуренції на авіаційному ринку, включає [48; 102]:

1. Встановлення переліку основних продуцентів (авіапідприємств-конкурентів), які функціонують в галузі, та інформація про яких буде використана в процесі подальшого аналізу.

2. Збір інформації, яка потрібна для здійснення процедури оцінювання рівня інтенсивності конкуренції в галузі.

3. Послідовний розрахунок системи відповідних показників-індикаторів (чотирьохчасткового показника концентрації, індексу Герфіндаля-Гіршмана, індексу Розенблюта тощо).

4. Аналіз й узагальнення отриманих результатів проміжних розрахунків і проведення підсумкової оцінки.

5. Оформлення висновків щодо встановленого рівня інтенсивності галузевої конкуренції.

Оцінювання рівня інтенсивності конкуренції на ринку авіаперевезень здійснювалось наступним чином:

1. Ринкова частка підприємства характеризує результат її конкурентної боротьби на ринку, і фіксує ступіть її домінування на ринку авіаційних послуг та можливість впливу на структуру попиту та пропозиції в галузі. Даний показник може бути розрахований різними методами, такими як: частка підприємства на галузевому ринку за обсягом; частка ринку у вартісному виразі; відносна частка ринку; частка ринку відносно лідера. Слід зважувати на те, що у зарубіжній практиці можливе виділення окремих компонент у системі проведення аналізу частки ринку підприємства, а саме: рівня проникнення, рівня ексклюзивності, рівня інтенсивності [273; 268].

Водночас, вважаємо, що найбільш відомими та прийнятними в контексті завдань нашого дослідження є наступні показники [102; 126; 268]:

1.1. Індекс концентрації:

$$CR_i = \sum_{i=1}^n q_i, \quad (2.1)$$

де CR_i - індекс концентрації певної кількості (n) підприємств, %; q_i - частка продажу i -го підприємства, %. Значення CR_3 для трьох найбільших підприємств означає: $CR_3 < 45\%$ - ринок концентрований; $45\% < CR_3 < 70\%$ - ринок помірно концентрований; $CR_3 > 70\%$ - ринок висококонцентрований.

1.2. Чотирьох частковий показник концентрації:

$$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP}, \quad (2.2)$$

де OP - загальний обсяг реалізації продукції заданого асортименту, тис. грн.; OP_i - обсяг реалізації i -того підприємства, тис. грн.; $OP_1 = \max\{OP_i\}$ для всіх $i=1, \dots, (n-1)$; $OP_2 = \max\{OP_1, OP_2\}$ для всіх $i=1, \dots, (n-2)$; $OP_3 = \max\{OP_1, OP_2, OP_3\}$ для всіх $i=1, \dots, (n-3)$; n - загальна кількість підприємств, які реалізують максимальні обсяги продукції у загальній кількості реалізації продукції на даному ринку. Показник характеризує загальну частку 4-х підприємств ринку, які реалізують максимальний обсяг продукції відносно загального обсягу реалізації продукції на ринку.

1.3. Індекс Херфіндаля (H_I):

$$H_I = \sum D_i^2 \text{ або } \ln 1000 D_i^2, \quad (2.3)$$

$$\text{за } D_i = OP_i / OP, i = 1, \dots, n \quad (2.4)$$

де D_i - це частка i -го підприємства в загальному обсязі реалізації продукції даного асортименту. Розрахункові дані дозволяють здійснити оцінку розподілу ринкових часток на основі суми квадратів ринкових часток конкурентів. Значення індексу Херфіндаля збільшується по мірі зростання концентрації в галузі n досягає 1 при чистій монополії. В галузі, де діють 100 рівноправних підприємств з рівними частками, $H_I = 0,01$.

1.4. Індекс Херфіндаля-Хіршмана (I_{HH}):

$$I_{HH} = \sum_{i=1}^m q_i^2, \quad (2.5)$$

де I_{HH} - індекс Херфіндаля-Хіршмана, q_i^2 - частка продажу кожного з m підприємств галузі, $i=1, \dots, m$. Для модифікованого індексу суми квадратів часток розраховуються лише для перших 50 найбільших підприємств. Якщо значення перевищує 0,18 - низька інтенсивність конкуренції та висока концентрація ринку, що вимагає втручання держави для нормалізації ситуації на ринку. Проте, I_{HH} не враховує ранги підприємств за ринковими частками.

1.5. Індекс Розенблюта (Холла-Тайдмана) I_R :

$$I_R = \frac{1}{2 \sum (i \times D_i) - 1}, i = 1, 2, \dots, n \quad (2.6)$$

Даний індекс дозволяє усунути недоліки, індексу Херфіндала-Хіршмана, оскільки розраховується з урахуванням порядкового номера підприємства, отриманого на основі ранжирування часток від максимуму до мінімуму (i).

1.6. Коефіцієнт варіації (U_q):

$$U_q = \sqrt{\frac{1}{n-1} \sum_i \left(\frac{q_i-1}{n}\right)^2} \quad (2.7)$$

де U_q - інтенсивність конкуренції на ринку авіа послуг, виміряна на основі оцінки ступеню подібності часток конкурентів; q_i - ринкова частка конкурентів, n – кількість підприємств.

Отже, на основі наведених вище методичних положень та з урахуванням інформаційного матеріалу щодо фінансових результатів діяльності найбільших авіапідприємств, представлених на вітчизняному ринку було здійснено розрахунок показників-індикаторів, які характеризують сучасний стан інтенсивності конкуренції на ринку.

Зведені показники оцінки інтенсивності конкуренції в авіаційній галузі у 2017 р. представлено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Зведені показники оцінки інтенсивності конкуренції
в авіаційній галузі у 2017 р.

Підприємство	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	Ринкова частка q_i	Ринкова частка у квадраті q_i^2	Ранг підприємства (i)	$I \times q_i$	$\left(\frac{q_i - 1}{n}\right)^2$
1	2	3	4	5	6	7
1	23794	0,000771	0,000000594	11	0,0085	0,0044
2	520648	0,016871	0,000284616	6	0,1012	0,0043
3	2139	0,000069	0,000000005	14	0,0010	0,0044
4	4128210	0,133766	0,017893448	2	0,2675	0,0033
5	387378	0,012552	0,000157558	7	0,0879	0,0043
6	22102836	0,716198	0,512939888	1	0,7162	0,0004
7	7151	0,000232	0,000000054	12	0,0028	0,0044
8	190594	0,006176	0,000038141	8	0,0494	0,0044
9	960516	0,031124	0,000968679	5	0,1556	0,0042
10	34611	0,001122	0,000001258	9	0,0101	0,0044
11	3179	0,000103	0,000000011	13	0,0013	0,0044
12	31097	0,001008	0,000001015	10	0,0101	0,0044
13	117	0,000004	0,000000000	15	0,0001	0,0044
14	1330967	0,043127	0,001859966	3	0,1294	0,0041
15	1138102	0,036878	0,001359981	4	0,1475	0,0041
Разом	30861339	1	0,5355		1,6885	0,0602

За результатами проведеного розрахунку зведених показників оцінки інтенсивності конкуренції в авіаційній галузі у 2017 році можна зробити відповідні висновки. Зокрема, встановлено, що у 2017 році загальний обсяг чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) досліджуваних авіапідприємств (вибірка включала 15 підприємств) становив 30861339 тис.грн.

Далі було здійснене ранжування досліджуваних підприємств за часткою на авіаційному ринку з присвоєнням відповідного рангу. При цьому можна чітко визначити декілька авіапідприємств-лідерів за обсягами господарської діяльності, і відповідно найбільшою часткою на досліджуваному сегменті ринку. Зокрема, такими підприємствами, за результатами дослідження, були: 6-е - з обсягами діяльності 22102836 тис.грн. (ринкова частка – 71,62 %); 4-е - з обсягами діяльності 4128210 тис.грн. (ринкова частка – 13,38 %); 14-е - з обсягами діяльності 1330967 тис.грн. (ринкова частка – 4,31 %); 15-е - з обсягами діяльності 1138102 тис.грн. (ринкова частка – 3,69 %); 9-е - з обсягами діяльності 960516 тис.грн. (ринкова частка – 3,11 %). Таким чином, сумарно на долю найбільших авіапідприємств з представленої вибірки припадає 96,11 % ринку. Відповідно, така ситуація опосередковано характеризує даний ринок, як концентрований.

Зведені показники оцінки інтенсивності конкуренції в авіаційній галузі у 2018 р. представлено у табл. 2.14.

За результатами проведеного розрахунку зведених показників оцінки інтенсивності конкуренції в авіаційній галузі у 2018 році було, також, встановлено, що у звітному році відбулося збільшення загального обсягу чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) досліджуваних авіапідприємств на 7157945 тис.грн., або на 23,19 %, що склало 38019284 тис.грн. Така позитивна динаміка свідчила про розширення обсягів вітчизняного ринку авіаперевезень у 2018 році.

Таблиця 2.14

Зведені показники оцінки інтенсивності конкуренції
в авіаційній галузі у 2018 р.

Підприємство	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Ринкова частка q_i	Ринкова частка у квадраті q_i^2	Ранг підприємства (i)	$I \times q_i$	$\left(\frac{q_i - 1}{n}\right)^2$
1	10387	0,000273	0,000000075	11	0,0030	0,0044
2	1679318	0,044170	0,001951003	4	0,1767	0,0041
3	5569	0,000146	0,000000021	13	0,0019	0,0044
4	4497693	0,118300	0,013994963	2	0,2366	0,0035
5	349261	0,009186	0,000084390	7	0,0643	0,0044
6	27 124 684	0,713445	0,509004366	1	0,7134	0,0004
7	30763	0,000809	0,000000655	9	0,0073	0,0044
8	6584	0,000173	0,000000030	12	0,0021	0,0044
9	1590713	0,041840	0,001750555	5	0,2092	0,0041
10	29033	0,000764	0,000000583	10	0,0076	0,0044
11	4106	0,000108	0,000000012	14	0,0015	0,0044
12	38683	0,001017	0,000001035	8	0,0081	0,0044
13	118	0,000003	0,000000000	15	0,0000	0,0044
14	2174210	0,057187	0,003270357	3	0,1716	0,0040
15	478162	0,012577	0,000158177	6	0,0755	0,0043
Разом	38019284	1	0,5302		1,6789	0,0601

В результаті подальшого здійснення ранжування досліджуваних підприємств за часткою на авіаційному ринку з присвоєнням відповідного рангу було визначено декілька авіапідприємств-лідерів за обсягами господарської діяльності, і відповідно найбільшою часткою на досліджуваному сегменті ринку. Зокрема, такими підприємствами, за результатами дослідження, у 2018 році стали: 6-е - з обсягами діяльності 27124684 тис.грн. (ринкова частка – 71,34 %); 4-е - з обсягами діяльності 4497693 тис.грн. (ринкова частка – 11,83 %); 14-е - з обсягами діяльності 2174210 тис.грн. (ринкова частка – 5,72 %); 9-е - з обсягами діяльності 1590713 тис.грн. (ринкова частка – 4,18 %); 2-е - з обсягами діяльності 1679318 тис.грн. (ринкова частка – 4,42%). Таким чином, сумарно на долю найбільших авіапідприємств з представленої вибірки у 2018 році припадало 93,31 % ринку. Отже, така ситуація опосередковано продовжує характеризувати даний ринок, як концентрований.

Зведені показники оцінки інтенсивності конкуренції в авіаційній галузі у 2019 р. представлено у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Зведені показники оцінки інтенсивності конкуренції
в авіаційній галузі у 2019 р.

Підприємство	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Ринкова частка q_i	Ринкова частка у квадраті q_i^2	Ранг підприємства (i)	$l \times q_i$	$\left(\frac{q_i - 1}{n}\right)^2$
1	10387	0,000275	0,000000075	11	0,0030	0,0044
2	1679318	0,044394	0,001970833	4	0,1776	0,0041
3	5569	0,000147	0,000000022	13	0,0019	0,0044
4	4497693	0,118900	0,014137207	2	0,2378	0,0035
5	349261	0,009233	0,000085248	7	0,0646	0,0044
6	26932932	0,711993	0,506933807	1	0,7120	0,0004
7	30763	0,000813	0,000000661	9	0,0073	0,0044
8	6584	0,000174	0,000000030	12	0,0021	0,0044
9	1590713	0,042052	0,001768348	5	0,2103	0,0041
10	29033	0,000768	0,000000589	10	0,0077	0,0044
11	4106	0,000109	0,000000012	14	0,0015	0,0044
12	38683	0,001023	0,000001046	8	0,0082	0,0044
13	118	0,000003	0,000000000	15	0,0000	0,0044
14	2174210	0,057477	0,003303596	3	0,1724	0,0039
15	478162	0,012641	0,000159784	6	0,0758	0,0043
Разом	37827532	1	0,5284		1,6823	0,0601

Отже, проведене оцінювання та групування зведених показників оцінки інтенсивності конкуренції в авіаційній галузі у 2019 році дало можливість, також, стверджувати, що у звітному році відбулося скорочення загального обсягу чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) досліджуваних авіапідприємств на 75846816 тис.грн., або на 0,50 %, що склало 37827532 тис.грн. Отже, спостерігалася негативна динаміка скорочення обсягів вітчизняного ринку авіаперевезень у 2019 році.

В результаті подальшого здійснення ранжування досліджуваних підприємств за часткою на авіаційному ринку з присвоєнням відповідного рангу було визначено декілька авіапідприємств-лідерів за обсягами господарської діяльності, і відповідно найбільшою часткою на досліджуваному сегменті ринку у 2019 році. Зокрема, такими підприємствами, за результатами

дослідження, у 2019 році стали: 6-е - з обсягами діяльності 26932932 тис.грн. (ринкова частка – 71,20 %); 4-е - з обсягами діяльності 4561181 тис.грн. (ринкова частка – 11,89 %); 14-е - з обсягами діяльності 3088113 тис.грн. (ринкова частка – 5,75 %); 2-е - з обсягами діяльності 1679318 тис.грн. (ринкова частка – 4,44 %).. Таким чином, сумарно на долю найбільших авіапідприємств з представленої вибірки у 2019 році припадало 93,28 % ринку. Отже, така ситуація опосередковано засвідчує про зростання рівня концентрації вітчизняного авіаційного ринку.

Зведені показники оцінки інтенсивності конкуренції в авіаційній галузі у 2020 р. представлено у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Зведені показники оцінки інтенсивності конкуренції
в авіаційній галузі у 2020 р.

Підприємство	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Ринкова частка q_i	Ринкова частка у квадраті q_i^2	Ранг підприємства (i)	$I \times q_i$	$\left(\frac{q_i - 1}{n}\right)^2$
1	408,9	0,000035	0,000000001	13	0,0004	0,0044
2	33 333	0,002815	0,000007922	9	0,0253	0,0044
3	5 233,2	0,000442	0,000000195	12	0,0053	0,0044
4	1 825 024	0,154105	0,023748246	2	0,3082	0,0032
5	108 411	0,009154	0,000083799	6	0,0549	0,0044
6	7 349 326	0,620576	0,385114085	1	0,6206	0,0006
7	102 442	0,008650	0,000074826	7	0,0606	0,0044
8	125,7	0,000011	0,000000000	14	0,0001	0,0044
9	313 904	0,026506	0,000702568	5	0,1325	0,0042
10	29 810	0,002517	0,000006336	10	0,0252	0,0044
11	7 636	0,000645	0,000000416	11	0,0071	0,0044
12	38 758	0,003273	0,000010711	8	0,0262	0,0044
13	522 207	0,044095	0,001944374	4	0,1764	0,0041
14	1 506 138	0,127178	0,016174241	3	0,3815	0,0034
15	408,9	0,000035	0,000000001	13	0,0004	0,0044
Разом	11 842 756,8	1	0,4279		1,8244	0,0552

Отже, проведене оцінювання та групування зведених показників оцінки інтенсивності конкуренції в авіаційній галузі у 2020 році дало можливість, також, стверджувати, що у звітному році відбулося скорочення загального обсягу чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)

досліджуваних авіапідприємств на 25984775 тис.грн., або на 68,69 %, що склало 11842756,8 тис.грн. Отже, спостерігалася негативна динаміка скорочення обсягів вітчизняного ринку авіаперевезень у 2020 році.

В результаті подальшого здійснення ранжування досліджуваних підприємств за часткою на авіаційному ринку з присвоєнням відповідного рангу було визначено декілька авіапідприємств-лідерів за обсягами господарської діяльності, і відповідно найбільшою часткою на досліджуваному сегменті ринку у 2020 році. Зокрема, такими підприємствами, за результатами дослідження, у 2020 році стали: 6-е - з обсягами діяльності 7 349 326 тис.грн. (ринкова частка – 62,06 %); 4-е - з обсягами діяльності 1 825 024 тис.грн. (ринкова частка – 15,41 %); 14-е - з обсягами діяльності 1 506 138 тис.грн. (ринкова частка – 12,72 %); 13-е - з обсягами діяльності 522 207 тис.грн. (ринкова частка – 4,41 %).. Таким чином, сумарно на долю найбільших авіапідприємств з представленої вибірки у 2020 році припадало 94,60 % ринку. Отже, така ситуація опосередковано засвідчує про зростання рівня концентрації вітчизняного авіаційного ринку.

Зведені показники оцінки інтенсивності конкуренції в авіаційній галузі у 2021 р. представлено у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Зведені показники оцінки інтенсивності конкуренції
в авіаційній галузі у 2021 р.

Підприємство	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Ринкова частка q_i	Ринкова частка у квадраті q_i^2	Ранг підприємства (i)	$I \times q_i$	$\left(\frac{q_i - 1}{n}\right)^2$
1	0	-	-			
2	36 313	0,001943	0,000003775	9	0,0175	0,0044
3	6 133	0,000328	0,000000108	11	0,0036	0,0044
4	4 559 387	0,243953	0,059513049	2	0,4879	0,0025
5	378 113	0,020231	0,000409301	4	0,0809	0,0043
6	9 284 517	0,496774	0,246784524	1	0,4968	0,0011
7	204 398	0,010936	0,000119606	6	0,0656	0,0043
8	97	0,000005	0,000000000	12	0,0001	0,0044
9	289 123	0,015470	0,000239312	5	0,0773	0,0043
10	39 221	0,002099	0,000004404	7	0,0147	0,0044

Продовження табл. 2.17

11	8 654	0,000463	0,000000214	10	0,0046	0,0044
12	37 258	0,001994	0,000003974	8	0,0159	0,0044
13	4	0,000000	0,000000000	13	0,0000	0,0044
14	3 846 397	0,205804	0,042355275	3	0,6174	0,0028
15	-					
Разом	18 689 615,0	1	0,3494		1,8824	0,0504

Отже, проведене оцінювання та групування зведених показників оцінки інтенсивності конкуренції в авіаційній галузі у 2021 році дало можливість, також, стверджувати, що у звітному році відбулося збільшення загального обсягу чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) досліджуваних авіапідприємств на 6846858,2 тис.грн., або на 57,81 %, що склало 18689615 тис.грн. Отже, спостерігалася позитивна динаміка зростання обсягів вітчизняного ринку авіаперевезень у 2021 році.

В результаті подальшого здійснення ранжування досліджуваних підприємств за часткою на авіаційному ринку з присвоєнням відповідного рангу було визначено декілька авіапідприємств-лідерів за обсягами господарської діяльності, і відповідно найбільшою часткою на досліджуваному сегменті ринку у 2021 році. Зокрема, такими підприємствами, за результатами дослідження, у 2021 році стали: 6-е - з обсягами діяльності 9 284 517 тис.грн. (ринкова частка – 49,67 %); 4-е - з обсягами діяльності 4 559 387 тис.грн. (ринкова частка – 24,40 %); 14-е - з обсягами діяльності 3 846 397 тис.грн. (ринкова частка – 20,58. Таким чином, сумарно на долю найбільших авіапідприємств з представленої вибірки у 2021 році припадало 94,65 % ринку. Отже, така ситуація опосередковано засвідчує про зростання рівня концентрації вітчизняного авіаційного ринку.

Поряд з результатами оцінки інтенсивності конкуренції в авіаційній галузі необхідно здійснити наукове узагальнення результатів діагностики інших, не менш важливих індикаторів конкурентного розвитку авіапідприємств, що представлено у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Зведена оцінка рівня інтенсивності конкуренції на авіаційному ринку
України у 2017-2021 рр.

Індекс	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Інтерпретація зрушень
1	2	3	4	5	6	7
Індекс концентрації (CRi)	0,8931	0,8889	0,8884	0,9019	0,9465	Зростання значення індикатора засвідчує про посилення рівня концентрованості авіаційного ринку
Чотирьох частковий показник концентрації (CR4)	0,9300	0,9331	0,9328	0,9460	0,9668	Зростання значення індикатора відображає посилення конкурентних позицій за обсягами реалізації продукції (надання послуг) найбільших авіапідприємств на авіаційному ринку
Індекс Херфіндаля (H _i)	0,5355	0,5302	0,5284	0,4279	0,3494	Зростання значення індикатора засвідчує про підвищення рівня концентрації на авіаційному ринку. Водночас, індикатори мають значення, значно нижчі від 1, що характеризує ринок, як конкурентний
Індекс Херфіндаля-Хіршмана (I _{HH})	0,5677	0,5649	0,5634	0,4937	0,4965	Зростання значення індикатора засвідчує про підвищення рівня концентрації на авіаційному ринку. Водночас, індикатори мають значення, вищі від порогового (0,18), що характеризує ринок, як висококонцентрований
Індекс Розенблюта (Холла-Тайдмана) (I _R)	0,4207	0,4241	0,4229	0,3775	0,3617	Значення індикатора є практично незмінним, що засвідчує про стабільно високий рівень концентрації на авіаційному ринку.

Продовження табл. 2.18

Коефіцієнт варіації ($U_ч$)						Зростання значення індикатора засвідчує про посилення інтенсивності конкуренції на ринку авіа послуг. Водночас, індикатори мають досить високі значення, які прямують до 1, що свідчить про значний рівень концентрації на авіаційному ринку
	0,6922	0,6922	0,6921	0,6738	0,6669	

Отже за результатами проведеного оцінювання інтенсивності конкуренції в авіаційній галузі України можна зробити відповідні висновки та узагальнення.

Індекс концентрації у 2017 р. мав значення 0,8931, або 89,31 %. У 2021 р. відбулося зростання рівня концентрованості авіаційної галузі на 5,98 %, що становило 0,9465, або 94,65 %. Отже, концентрація виробництва (надання послуг) на ринку є високою (94,65 %), що свідчить про низький рівень інтенсивності конкуренції. Суттєвим недоліком коефіцієнта концентрації є те, що він не враховує загальну кількість фірм, які діють в певній галузі. У нашому випадку, вибірка становила лише 15 авіапідприємств з 23, представлених у даному сегменті ринку. Отже, до розрахунків приймалися значення обсягів доходів від реалізації продукції (надання послуг) лише представлених у вибірці підприємств, що менші від загального обсягу доходів, згенерованих суб'єктами господарювання на авіаційному ринку України в цілому. Отже, в даних розрахунках буде похибка на кількість об'єктів у вибірці. Також, доводиться констатувати, що індекс концентрації нечутливий до різних варіантів розподілу часток між конкурентами [139].

Чотирьох частковий показник концентрації у 2017 році мав значення 0,9300, або 93 %. У 2021 р. відбулося зростання рівня значення індикатора на 0,0396, або 3,96 %, що становило 0,9668, або 96,68 %. Зростання значення індикатора відображає посилення конкурентних позицій за обсягами реалізації продукції (надання послуг) найбільших авіапідприємств на авіаційному ринку.

Недоліки цього показника аналогічні до визначених обмежень індексу концентрації.

Як показує практика, перерахованих вище недоліків позбавлений індекс Херфіндала та Херфіндала-Хіршмана.

Індекс Херфіндала характеризує ступінь монополізації авіаційного ринку, і відповідно, обернено пропорційний інтенсивності конкуренції. Значення індексу Херфіндала представляють інтерес при віднесенні конкурентного середовища авіапідприємства до однієї з чотирьох відомих класичних моделей конкурентних ринків (рис. 2.35).



Рис. 2.35. Інтерпретація значень Індексу Херфіндала для оцінювання ступеня монополізації авіаційного ринку [57; 126]

За результатами розрахунків було встановлено, що у 2021 р. відбулося зниження значення індексу Херфіндаля, а саме на 0,1861 пункти, що становило 0,3494 пункти. Зменшення значення індикатора Херфіндаля засвідчує про зниження рівня концентрації на авіаційному ринку. У 2021 р. авіаційний ринок набув ознак ринку монополістичної конкуренції. Водночас, за аналізований період індикатори мають значення, значно нижчі від 1, що характеризує ринок, як конкурентний.

Доводиться констатувати, що при всій його інформативності, індекс Херфіндаля носить загальний характер і не дає можливість детально проаналізувати взаємовплив досліджуваних факторів.

Найбільш показовим у розрахунках інтенсивності конкуренції на авіаційному ринку вважаємо використання індексу Херфіндаля-Хіршмана, що розраховується як сума квадратів ринкових часток відповідних фірм галузі.

У відповідності до різних значень коефіцієнта концентрації й індексу Герфіндаля-Гіршмана виділяють три типи ринків (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Типи ринків за рівнем концентрації [102; 244]

№	Тип ринку	Значення CR_4 , %	Значення I_{HH}	Рівень інтенсивності конкуренції
1.	Висококонцентрований	від 70 до 100	від 2000 до 10000	низький
2.	Помірноконцентрований	від 45 до 70	від 1000 до 2000	середній
3.	Низькоконцентрований	менше 45	менше 1000	високий

Динаміка зміни концентрації ринку за Індексом Херфіндаля–Хіршмана для українського ринку авіаційних перевезень в 2017–2021 рр. представлена на рис. 2.36.

У нашому випадку індекс Херфіндаля–Хіршмана у 2017 р. дорівнював 5677. При цьому, зростання значення індикатора у 2021 р. до рівня 4965 засвідчує про підвищення рівня концентрації на авіаційному ринку. Водночас, індикатори мають значення, вищі від порогового, що характеризує ринок, як висококонцентрований.

Значення обох розрахованих показників вказують на низький рівень інтенсивності конкуренції серед вітчизняних авіаційних підприємств.

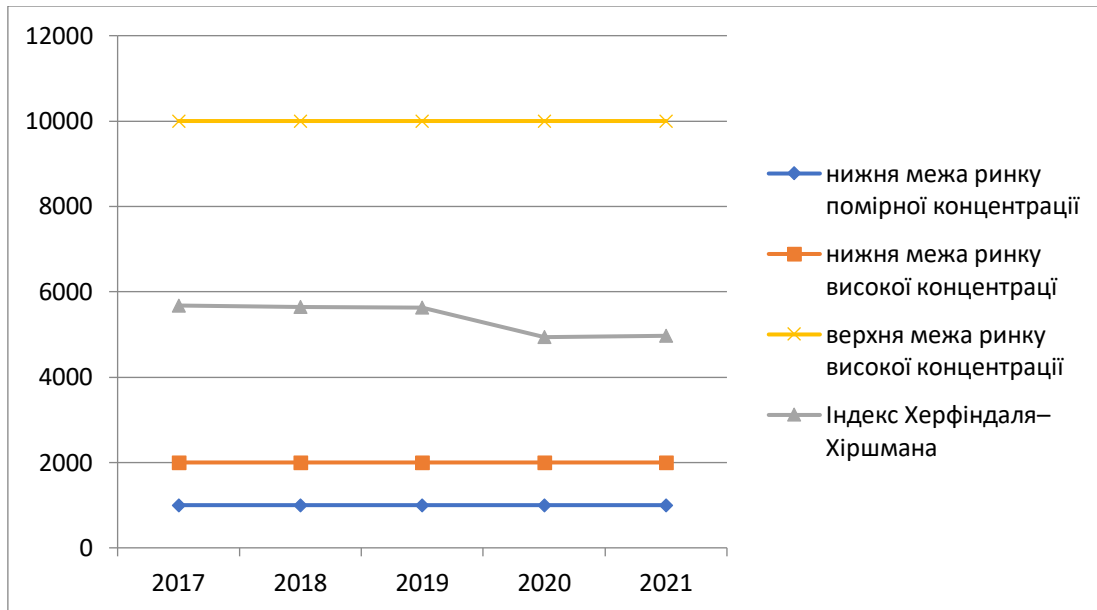


Рис. 2.36. Динаміка зміни концентрації ринку за Індексом Херфіндаля–Хіршмана для українського ринку авіаційних перевезень в 2017–2021 рр.

Врахувати ранг авіакомпаній на ринку дозволив розрахунок індексу Розенблюта (I_r). Цей індикатор визначається з використанням порядкового номеру підприємства, отриманого на основі ранжування ринкових часток від максимуму до мінімуму [273].

Максимальне значення індексу Розенблюта дорівнює одиниці (в умовах монополії), мінімальне – $1/n$. В нашому випадку ми розглядаємо 15 підприємств, тому мінімальне значення I_r , яке відповідає максимальній інтенсивності конкуренції, становитиме $1/15$ або $0,0666$.

Значення індикатора у 2017-2021 рр. є практично незмінним, що засвідчує про стабільно високий рівень концентрації на авіаційному ринку. Водночас, отримане значення індексу Розенблюта у 2021 р. на рівні $0,3617$ суттєво перевищує мінімальне ($0,0666$), що свідчить про невисокий рівень інтенсивності конкуренції серед авіаційних підприємств на ринку.

Зростання значення індикатора засвідчує про посилення інтенсивності конкуренції на ринку авіа послуг. Водночас, індикатори мають досить високі

значення, які прямують до 1, що свідчить про значний рівень концентрації на авіаційному ринку

Коефіцієнт варіації ($U_{\text{ч}}$) є важливим індикатором, який відображає інтенсивність конкуренції на товарному ринку, що вимірюється на основі оцінки ступеню подібності часток конкурентів. За результатами розрахунків зростання значення індикатора засвідчує про посилення інтенсивності конкуренції на ринку авіа послуг. Водночас, індикатори мають досить високі значення, які прямують до 1, що свідчить про значний рівень концентрації на авіаційному ринку.

2. Наступним здійснимо аналіз темпів зростання ринку авіаційних послуг та інтенсивність конкуренції на ньому.

Практичний інтерес в контексті проблематики нашого дослідження представляє твердження, що існує відповідна критична пропорція часток двох незалежних конкурентів, коли прагнення до зміни цієї пропорції згасає. Зазвичай цю пропорцію відображають як 2 до 1 і більше. Також, найбільша конкурентна активність спостерігається при наблизеній рівності ринкових часток. Тому для врахування впливу розподілу ринкових часток між конкурентами на інтенсивність конкурентної боротьби доцільно також застосувати квадратичний коефіцієнт варіації, який дорівнює відношенню середньоквадратичного відхилення часток ($\sigma(D)$) до їх середньоарифметичного значення ($D_{\text{ср}}$). Чим вище квадратичний коефіцієнт варіації, тим нижче інтенсивність конкуренції та навпаки [87; 273].

За класичною економічною теорією прискорене зростання не може бути нескінченним (тобто має свою межу), адже на практиці можна побачити те, що більшість ситуацій, які описують динаміку розвитку окремих ринків товарів та послуг можна обмежити двома граничними значеннями річних темпів зростання обсягів реалізації: 70% і 140%.

В цьому діапазоні ринкових ситуацій можуть бути розподілені значення показника інтенсивності конкуренції, який враховує темпи зростання обсягу продажів товарів та послуг на даному ринку ($U_{\text{ТР}}$).

$$U_{TP} = 1 - \frac{T_p - 70}{140 - 70} = \frac{140 - T_p}{70}, \quad (2.8)$$

де T_p - річний темп зростання обсягу продаж на даному товарному ринку без урахування інфляційної складової, %.

Загальна схема визначення (U_{TP}) буде мати вигляд:

$$\text{Якщо } \left\{ \begin{array}{l} T_p \geq 140\% \\ 70\% < T_p < 140\% \\ T_p = 70\% \end{array} \right\} \text{ то } \left\{ \begin{array}{l} \Rightarrow 0 \\ U_{TP} = (140 - T_p)/70 \\ \Rightarrow 1 \end{array} \right\} \quad (2.9)$$

Визначимо шкалу значень показника (U_{TP}) і рівень інтенсивності конкуренції при різних темпах зростання річних обсягів реалізації продукції авіаційної галузі (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Оцінка значень показника (U_{TP}) і рівня інтенсивності конкуренції при різних річних темпах зростання авіаційного ринку

Показники	Річні темпи зростання ринку*			
	70%	100%	120%	140%
Обсяги продаж	Скорочуються	стабільні	зростають	швидко зростають
Значення U_c	1	0,57	0,29	0
Інтенсивність конкуренції	дуже висока	Висока	помірна	Низька

* Темп зростання показує, у скільки разів поточний рівень показника більший від базового рівня. Темпи зростання виражаються як у коефіцієнтах, так і в процентах [9, с. 65]. У запропонованій шкалі, наприклад, темп зростання 70% показує, що обсяги продаж збільшились в 0,7 рази, тобто – скоротились на 30 %.

Отже, що при значеннях T_p , менших 70% відбувається згортання ринку, тобто відмічається ситуація за якої інтенсивність конкуренції на ринку помітно слабшає, проте, такий стан не можна віднести до авіаційного ринку послуг, який діяв до 2020 р. Такий стан характерний скоріше для ситуацій, за яких відбуваються значні економічні потрясіння на ринку, тобто у 2020 р. може бути викликаний спочатку припиненням надання авіаційних послуг, потім поступовим їх нарощенням, тобто пережитим значним економічним потрясінням ринку, що визвано ситуацією з COVID-19 у світі.

Чистий дохід від реалізації послуг авіапідприємствами 2017-2021 рр. та розрахунок темпів зміни його обсягів представлено в табл. 2.21.

Таблиця 2.21

Темпи приросту галузі авіаційних послуг 2017-2021 рр., за даними
Держкомстату України

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р	2020 р	2021 р	Середньо-річний темп приросту
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	40313376,9	44587951,8	49981662,1	18570637,9	36720294,0	0,9769
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-959309,8	2152247,3	-1722764,8	-6055829,4	815940,3	0,9603

З метою визначення середньорічного темпу приросту частки ринку використаємо формулу:

$$T_{\text{сер}} = \sqrt[n-1]{\frac{y_n}{y_0}}, \quad (2.10)$$

де, n – кількість років, за які проведене дослідження.

З огляду на дані табл. 2.21 та вищенаведену інформацію ринок діяльності авіапідприємств знаходиться на стадії розвитку, адже темпи приросту часток ринку протягом 2017-2019 рр. становить 111,3%, але в 2020-2021 рр. показники зменшились до 97,69 %.

Підставивши дані в формулу (4.9 та 4.10) отримуємо наступне значення рівня конкуренції:

$$U_{\text{TP}} = 1 - \frac{97,69 - 70}{140 - 70} = 0,60 \text{ або } 60\%$$

та виконується умова, за якої:

$$70\% < 97,69\% < 140\% \Rightarrow 0,60 = (140 - 97,69)/70$$

Отже, що ще раз підтверджує, що галузь має тенденцію до розвитку із помірним рівнем конкуренції.

3. Ще одним показником інтенсивності конкуренції на ринку є рівень його рентабельності. Рентабельність ринку (P_p) можна визначити розрахувавши

відношення сукупного прибутку, отриманого підприємствами на ринку (Π) до загального обсягу продажів (Q_p):

$$P_p = \Pi / Q_p \quad (2.11)$$

На високо рентабельному ринку попит перевищує пропозицію. Чим вищим є P_p , тим нижчим є тиск збоку конкурентів, а, отже, менш інтенсивніше розгортається конкурентна боротьба, і навпаки. Це виражається формулою:

$$U_p = 1 - \frac{\Pi}{Q_p} = 1 - P_p \quad (2.12)$$

де U_p - показник інтенсивності конкуренції, який враховує рівень рентабельності ринку.

Для ситуації з більш, ніж 100% рентабельністю U_p наближається до нуля, а в умовах збитковості бізнесу - до одиниці.

Загальна схема визначення (U_p) буде мати вигляд:

$$\text{Якщо } \begin{cases} P_p \geq 1 \\ 0 < P_p < 1 \\ P_p = 0 \end{cases} \text{ то } \begin{cases} \Rightarrow 0 \\ U_p = 1 - P_p \\ \Rightarrow 1 \end{cases} \quad (2.13)$$

Розрахуємо рентабельність авіаційного ринку (P_p) = -3,44% для 2019 р. і +2,22% для 2021 р.

Підставивши дані в формулу (4.13 та 4.14) отримуємо наступне значення рівня конкуренції в авіаційній галузі для 2019 р.:

$$U_p = 1 - \frac{-1722764,8}{49981662,1} = 1 - (-0,0344) = 1,0344$$

Для 2021 р.:

$$U_p = 1 - \frac{815940,3}{36720294,0} = 1 - 0,0222 = 0,9778$$

$$\text{Якщо } 0 < 0,0222 < 1, \text{ то } U_p = 1 - P_p = 0,9778$$

Отже, галузь є збитковою у певний часовий проміжок, проте, зростаючою, що говорить про високу конкуренцію в ній.

Узагальнення часткових показників, які розраховані на першому, другому та третьому етапах дослідження рівня інтенсивності конкуренції в галузі U_q , U_{TR} та U_p з урахуванням їх мультиплікативного характеру можливо здійснити на основі середньої геометричної:

$$U_k = \sqrt[3]{U_q \times U_{TP} \times U_p} \quad (2.14)$$

де U_k – узагальнюючий показник інтенсивності конкуренції, $0 \leq U_k \leq 1$.

Даний показник дозволяє узагальнити проведений аналіз і дати агреговану оцінку рівню інтенсивності конкуренції та конкурентного середовища діяльності авіапідприємств.

$$U_{k2019} = \sqrt[3]{0,67345 \times 0,41 \times 1,0344} = 0,65856$$

$$U_{k2021} = \sqrt[3]{0,3617 \times 0,60 \times 0,9778} = 0,5965$$

Таким чином, узагальнена оцінка активності конкурентного середовища українських авіапідприємств дозволила виявити низький рівень інтенсивності конкуренції в цій галузі. Отримане значення узагальнюючого показника інтенсивності конкуренції у 2019 р. становило 0,65856 пунктів, а в 2021 р. 0,5965 пунктів. Це засвідчує існування значних проблем у розвитку окремих авіапідприємств на ринку. Зокрема, такою глобальною конкурентною проблемою є, передусім, існуюча тенденція до монополізації авіаційного ринку.

Значне тяжіння до централізації українського ринку авіаційних перевезень впливає на становище внутрішнього ринку країни, де нині і так встановлені занадто високі тарифи на перевезення, що можна порівняти з рівнем тарифів на міжнародні перевезення. Для того, щоб забезпечити помірну концентрацію національного ринку авіаперевезень при тих же значеннях часток невеликих авіакомпаній, дві найбільші компанії повинні мати не більше 25 % ринку.

Вважаємо, що результати проведеного оцінювання інтенсивності конкуренції можуть бути використані при формуванні конкурентних стратегій окремих авіакомпаній–конкурентів, при прийнятті рішень щодо входження нових підприємств на авіаційний ринок або стосовно доцільності продовження функціонування на ринку існуючих компаній.

Розширеним аналізом підприємств та їх конкурентної позиції на ринку є побудова конкурентної карти ринку, яка дасть можливість групувати підприємства за розміром ринкової частки та динамікою темпів її зростання, у наших дослідження для аналізу використано данні діяльності авіапідприємств за останні 3 роки.

За допомогою конкурентної карти можна виділити 16 положень підприємств, які відрізняються наявністю конкурентних переваг та потенціалом протистояти тиску конкурентів, що в цілому формують та визначають їх тип бізнес-моделі на ринку.

Найбільш значимим статусом володіють підприємства 1-ї групи (лідери ринку, конкурентна позиція яких швидко покращується), найбільш слабим - підприємства 16-ї групи (це аутсайдери ринку з конкурентною позицією, яка має тенденцію до швидкого погіршення).

Зважаючи на те, що показник ринкової частки є статичною оцінкою для певного моменту часу, а ситуація на ринку є динамічною, то необхідним є проведення розрахунку тенденції змін ринкової частки, яка найбільш точно опише зміну конкурентної позиції підприємства у часі. Дану тенденцію можна оцінити за допомогою темпу приросту частки, який розраховується за формулою:

$$T_i = \frac{1}{m} \times \left(\frac{D_i^t}{D_i^{t_0}} - 1 \right) \times 100 \quad (2.15)$$

де, T_i – темп приросту ринкової частки i -того підприємства, %, $D_i^t, D_i^{t_0}$ - ринкова частка i -того підприємства в період часу t, t_0 , %. m - кількість років у періоді, що розглядається.

Проведемо попередні розрахунки для формування конкурентної карти становища авіапідприємств на ринку у табл. 2.22.

Таблиця 2.22

Зведені показники для побудови конкурентної карти
становища авіапідприємств на ринку

Підприємство	Ринкова частка авіапідприємств					Темп приросту ринкової частки ($T_i^{2017-2021}$), %
	D_i^{2017}	D_i^{2018}	D_i^{2019}	D_i^{2020}	D_i^{2021}	
1	0,000771	0,000273	0,000275	0,000035		-23,88
2	0,016871	0,044170	0,044394	0,002815	0,001943	-17,70
3	0,000069	0,000146	0,000147	0,000442	0,000328	74,69
4	0,133766	0,118300	0,118900	0,154105	0,243953	16,47
5	0,012552	0,009186	0,009233	0,009154	0,020231	12,24

Продовження табл. 2.22

6	0,716198	0,713445	0,711993	0,620576	0,496774	-6,13
7	0,000232	0,000809	0,000813	0,008650	0,010936	923,96
8	0,006176	0,000173	0,000174	0,000011	0,000005	-19,98
9	0,031124	0,041840	0,042052	0,026506	0,015470	-10,06
10	0,001122	0,000764	0,000768	0,002517	0,002099	17,42
11	0,000103	0,000108	0,000109	0,000645	0,000463	69,90
12	0,001008	0,001017	0,001023	0,003273	0,001994	19,57
13	0,000004	0,000003	0,000003	0,044095	0,000000	-18,87
14	0,043127	0,057187	0,057477	0,127178	0,205804	75,44
15	0,036878	0,012577	0,012641			-21,91

Далі визначимо межі груп, вони визначаються в три етапи:

- розраховується середнє арифметичне ринкових часток;
- усю сукупність даних, які досліджуємо необхідно поділяють на 2 сектори – значення яких більше або менше середнього арифметичного значення;
- для кожного із секторів розраховуються середньоквадратичні відхилення, що разом із мінімальним і максимальним значеннями визначають межі поданих груп.

Схема віднесення підприємств до груп має такий вид:

$$\text{Якщо } D_i \in \left\{ \begin{array}{l} D_{\text{сер}} + 3\delta_2, D_{\text{max}} \\ D_{\text{сер}}, D_{\text{сер}} + 3\delta_2 \\ D_{\text{сер}} - 3\delta_1, D_{\text{сер}} \\ D_{\text{min}}, D_{\text{сер}} - 3\delta_1 \end{array} \right\} \quad (2.16)$$

То і , відповідно, \in : 1 групі - лідери ринку; 2 групі - підприємства із сильною конкурентною позицією; 3 групі - підприємства зі слабкою конкурентною позицією; 4 групі - аутсайдери ринку.

Середнє арифметичне значення часток усієї сукупності підприємств ($D_{\text{сер}}$) будемо визначати так:

$$D_{\text{сер}} = 1/n \quad (2.17)$$

Мінімальне (D_{min}) та максимальне (D_{max}) значення ринкової частки слід визначати по всім значенням D_i :

$$D_{\text{min}} = \text{MIN}(D_i), D_{\text{max}} = \text{MAX}(D_i), i=1, \dots, n \quad (2.18)$$

Середньоквадратичні відхилення ринкової частки авіапідприємств $\delta_1(\delta_2)$, для яких $D > (<)D_{\text{сер}}$, визначаються по окремим секторам:

$$\delta 1 = \sqrt{((1/k_i) \times \Sigma (D_s - D_{cp1})^2)}, s = 1, \dots, k_i \quad (2.19)$$

$$\delta 2 = \sqrt{((1/(n - k_i)) \times \Sigma (D_t - D_{cp2})^2)}, t = 1, \dots, n - k_i, \quad (2.20)$$

де k_i , $(n - k_i)$ - кількість підприємств, для яких $D_s < D_{cp}$ ($D_t > D_{cp}$); D_s (D_t) - ринкові частки підприємств, для яких $D_s < D_{cp}$ ($D_t > D_{cp}$); D_{cp1} (D_{cp2}) - середнє арифметичне значення ринкової частки підприємств, для яких $D_s < D_{cp}$ ($D_t > D_{cp}$).

$$D_{cp1} = (1/k_i) \times \Sigma D_s, s = 1, \dots, k_i, \quad (2.21)$$

$$D_{cp2} = (1/(n - k_i)) \times \Sigma D_m, t = 1, \dots, n - k_i \quad (2.22)$$

Незважаючи на усю важливість індикатора ринкової частки, потрібно зважувати на те, що він представляє собою статичну величину для певного моменту часу. Враховуючи те, що кон'юнктура авіаційного ринку достатньо мобільна, потрібно аналізувати тенденцію зміни цього показника і пов'язану з нею зміну позиції підприємства в конкурентному становищі. Таку тенденцію доцільно визначати на основі вимірювання темпу приросту частки, що розраховується так:

$$T_i = (1/m) \times ((D_i^t - D_i^{t_0}) / D_i^{t_0}) \times 100\%, \quad (2.23)$$

де T_i - темп приросту ринкової частки i -го підприємства, %; D_i^t ($D_i^{t_0}$) - ринкова частка i -го підприємства в період часу $t(t_0)$, %; m - кількість років в досліджуваному періоді.

З метою діагностики ступеня зміни конкурентної позиції, яка відображається за ринковою часткою, потрібно ідентифікувати типові стани авіапідприємства за розміром зростання його частки на ринку. Доцільно виділяти чотири класифікаційні групи.

$$\text{Якщо } D_i \in \left\{ \begin{array}{l} T_{cp} + \delta \cdot T_{max} \\ T_{cp}, T_{cp} + \delta \\ T_{cp} - \delta, T_{cp} \\ T_{min}, T_{cp} - \delta \end{array} \right\} \quad (2.24)$$

То i , відповідно \in : 1 групі - підприємства з конкурентною позицією, що швидко покращується; 2 групі - підприємства з конкурентною позицією, що поліпшується; 3 групі - підприємства з конкурентною позицією, що

погіршується; 4 групи - підприємства з конкурентною позицією ринку, що значно погіршується.

$$T_{cp} = (\Sigma k_i^t / \Sigma k_j^{t_0} - 1) \times 100 \%, i = 1, \dots, n \quad (2.25)$$

$$\text{або } T_{cp} = (\Sigma k_i^t \times \Pi_i^t / \Sigma k_j^{t_0} \times \Pi_j^{t_0} - 1) \times 100 \%, j = 1, \dots, n_{t_0}. \quad (2.26)$$

де K_{it} ($K_j^{t_0}$) – кількість виробів аналізованої товарної групи реалізованих і-им підприємством у період часу t (t_0), од.; Π_i^t ($\Pi_j^{t_0}$) – ціна виробів, реалізованих і-им підприємством у період часу t (t_0), тис.грн.; n (n_{t_0}) – кількість підприємств, що працюють на аналізованому товарному ринку в період часу t (t_0), од.

Мінімальне (T_{min}) та максимальне (T_{max}) значення темпу приросту частки визначається по всіх значеннях T_i :

$$T_{min} = \text{MIN}(T_i), T_{max} = \text{MAX}(T_i), i = 1, \dots, n. \quad (2.27)$$

Середньоквадратичне відхилення (T_i від T_{cp}) визначається наступним чином:

$$\delta = \sqrt{((1/n) \times \Sigma (T_i - T_{cp})^2)}, i = 1, \dots, n. \quad (2.28)$$

Отже, негативні значення T_i відображають наявність тенденції скорочення ринкової частки, позитивні – зростання ринкової частки. Чим більший інтервал часу прийнятий для розгляду, тим дані тенденції стабільніше.

З використанням представлених вище методичних підходів було здійснено розрахунок ринкової частки досліджуваних авіапідприємств та віднесено їх до відповідних класифікаційних груп. Матриця формування конкурентної карти авіаційного ринку України представлена у табл. 2.23.

Оцінювання ступеня зміни конкурентної позиції на основі зміни ринкової частки проводилося на основі виділення типових станів досліджуваних авіапідприємств за розміром росту їх ринкової частки. Можна виділити чотири класифікаційні групи: 1 група - підприємства з конкурентною позицією, що швидко покращується; 2 група - підприємства з конкурентною позицією, що поліпшується; 3 група - підприємства з конкурентною позицією, що погіршується; 4 група - підприємства з конкурентною позицією ринку, що значно погіршується.

Таблиця 2.23

Матриця формування конкурентної карти авіаційного ринку України

Ринкова частка підприємства		Класифікаційні групи				
		Лідери ринку	Підприємства із сильною конкурентною позицією	Підприємства зі слабкою конкурентною позицією	Аутсайтери ринку	
		$[D_{сер} + 3\delta_2, D_{max}]$ [0,3743; 0,6518]	$[D_{сер}, D_{сер} + 3\delta_2]$ [0,06944; 0,374]	$[D_{сер} - 3\delta_1, D_{сер}]$ [0,03763; 0,06944]	$[D_{min}, D_{сер} - 3\delta_1]$ [0,00023; 0,03763]	
Групи підприємств за темпами приросту ринкової частки						
Класифікаційні групи	I	Підприємство із конкурентною позицією, що швидко покращується $[T_{сер} + \delta, T_{max}]$ [44,66; 92,40]		14		3, 7, 11
	II	Підприємство із конкурентною позицією, що повільно покращується $[T_{сер}, T_{сер} + \delta]$ [17,31; 44,66]				10, 12
	III	Підприємство із конкурентною позицією, що повільно погіршується $[T_{сер} - \delta, T_{сер}]$ [-10,04; 17,31]	6	4		5
	IV	Підприємство із конкурентною позицією, що швидко погіршується $[T_{min}, T_{сер} - \delta]$ [-23,88; -10,04]			9	1, 2, 8, 13, 15

Підприємство 1 – ТОВ "УКРАЇНЬКА Авіаційна компанія "АЕРОСТАР"

Підприємство 2 – ТОВ "ЯНЕІР" ЛТД

Підприємство 3 – ТОВ "Авіакомпанія "ЗЕТ-АЕРО"

Підприємство 4 – ТОВ "Авіаційна компанія "РОЗА ВІТРІВ"

Підприємство 5 – ТОВ "МІЖНАРОДНА АКціОНЕРНА Авіаційна компанія "УРГА"

Підприємство 8 – ТОВ "УКРАЇНЬКО-СЕРЕДЗЕМНОМОРСЬКІ АвіаЛІНІЇ"

Підприємство 9 – ТОВ "Авіакомпанія БРАВО"

Підприємство 10 – ПАТ "Авіакомпанія "УКРАЇНА-АЕРОАльЯНС"

Підприємство 11 - ТОВ «Авіакомпанія «Джоніка»

Підприємство 12 - ТОВ «Авіаційна компанія «Ейр Оушен Ейрлайнс»

Підприємство 13 - ТОВ «Анда Ейр»

Підприємство 6 – ПАТ «АВІАКОМПАНІЯ «МІЖНАРОДНІ АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ» (МАУ)
 Підприємство 7 – ТОВ "АВІАКОМПАНІЯ КОНСТАНТА"
 Підприємство 14 - "АВІАКОМПАНІЯ "АЗУР ЕЙР УКРАЇНА"
 Підприємство 15 - "АВІАКОМПАНІЯ "АТЛАСДЖЕТ УКРАЇНА"

Визначимо межі ринкової частки для досліджуваної сукупності підприємств $D_{сер} = 0,06944$. $D_{min} = 0,00023$, $D_{max} = 0,65180$.

Середньоквадратичні відхилення δ_1 та δ_2 .

$$\delta_1 = 0,0106$$

$$\delta_2 = 0,1016$$

Отже, для лідерів ринку межі будуть встановлено у такому діапазоні $[D_{сер} + 3\delta_2, D_{max}] = [0,3743; 0,6518]$, для підприємств із сильною конкурентною позицією $[D_{сер}, D_{сер} + 3\delta_2] = [0,06944; 0,3743]$, для підприємств із слабкою конкурентною позицією $[D_{сер} - 3\delta_1, D_{сер}] = [0,03763; 0,06944]$, для аутсайдерів ринку $[D_{min}, D_{сер} - 3\delta_1] = [0,00023; 0,03763]$.

Визначимо межі для темпів приросту ринкової частки. $T_{сер} = 17,31$. $T_{min} = -23,88$, $T_{max} = 92,40$.

Середньоквадратичні відхилення $\delta = 27,35$.

Підприємство із конкурентною позицією, що швидко покращується $[T_{сер} + \delta, T_{max}] = [44,66; 92,40]$, підприємство із конкурентною позицією, що повільно покращується $[T_{сер}, T_{сер} + \delta] = [17,31; 44,66]$, підприємство із конкурентною позицією, що повільно погіршується $[T_{сер} - \delta, T_{сер}] = [-10,04; 17,31]$, підприємство із конкурентною позицією, що швидко погіршується $[T_{min}, T_{сер} - \delta] = [-23,88; -10,04]$.

Отже, за результатами проведеної оцінки встановлено, що найбільша кількість досліджуваних авіапідприємств, а саме 11 з 15, відносяться до категорії аутсайдерів на авіаційному ринку. Причому 5 із них чітко ідентифіковані, як «підприємства із конкурентною позицією, що швидко погіршується». Лише три авіапідприємства охарактеризовано, як лідерів на ринку, оскільки вони займають переважну частку ринку галузі авіаперевезень

України, що свідчить про виражене монопольне становище. Отримані висновки свідчать, що ринок авіаперевезень України є висококонцентрованим та монополізованим.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного дослідження динаміки детермінант зовнішнього середовища, визначено їхній вплив на функціонування авіапідприємств та сформовано основні тенденції розвитку авіаційної галузі України:

1. Визначено, що оскільки будь-яке авіапідприємство слід вважати відкритою системою, що складається з відповідних елементів, які в цілому забезпечують її стійкість, рівновагу та здатність до функціонування та розвитку в умовах внутрішніх та зовнішніх впливів, то важливою умовою забезпечення його життєдіяльності є взаємодія із зовнішнім середовищем. Встановлено, що класичним поділом зовнішнього середовища є його диференціація на середовище прямого та опосередкованого впливу.

2. Встановлено, що зовнішнє середовище авіапідприємства характеризується складністю, нестійкістю та динамізмом, що зумовлює необхідність проведення його детального аналізу із виявленням факторів найбільшого впливу на його діяльність. Водночас, кожне авіапідприємство ефективно господарює на конкурентному ринку лише в тому випадку, коли зовнішнє середовище створює для нього ряд сприятливих умов. Таке середовище, в силу своєї складності та динамізму, відповідно має власний потенціал та тенденції розвитку та існування.

3. Представлено взаємозв'язки факторів конкурентного ринкового середовища та чинників зовнішнього середовища, які здійснюють активний вплив на діяльність авіапідприємств. Обгрунтовано, що існує тісний зв'язок між чинниками зовнішнього середовища, факторами конкурентного ринкового середовища та показниками, якими даний вплив можливо виміряти. Звісно, що

чинники зовнішнього середовища по-різному впливають на кінцеві показники діяльності авіаційних підприємств, загострюючи чи зменшуючи конкуренцію та впливаючи на умови їх діяльності на конкурентних ринках утворюючи причинно-наслідкові зв'язки, які будуть встановлено після опрацювання статистичної ситуації в галузі.

4. Дослідивши та оцінивши вплив ринкових факторів та чинників зовнішнього середовища було встановлено причинно-наслідкові зв'язки між ними та визначено вплив на діяльність авіапідприємств. Доведено, що вантажні перевезення менше залежать від доходів населення, кількості населення, рівня доходів населення тобто більше від політико-правових засад, міжнародних угод та інтеграційних умов, технічних та природних умов тощо. Пасажирські перевезення чутливі в першу чергу до економічних факторів; біологічних загроз, а також цін на паливо на міжнародному ринку. Внутрішні перевезення в нашій країні обумовлені інфраструктурними та економічними факторами. Узагальнюючи можна відмітити, що найбільш чутливим є сектор міжнародних пасажирських перевезень.

6. Приведено узагальнене групування найбільш впливових сприятливих та несприятливих факторів, які підходять для більшості суб'єктів господарювання. Слід наголосити, що ризик негативного впливу конкретного макроекономічного фактору на підприємство залежить від того, наскільки раціональними є система адаптивного управління підприємством.

7. Автором встановлено, що дослідження ринкових тенденцій можна здійснювати за допомогою великої кількості показників та коефіцієнтів, вибір яких цілком залежить від мети проведення оцінки та кінцевого користувача даної інформації. Тож, оцінку загальних галузевих тенденцій слід проводити за допомогою методів внутрішньої результативності, зовнішніх ефектів та ефективності стратегічного планування.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі роботи, відображено в наукових працях автора за списком використаної літератури [161, 173, 174, 175, 188, 189, 326, 329, 332, 335].

РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ БІЗНЕС-МОДЕЛІ АВІАПІДПРИЄМСТВА

3.1. Методологічні аспекти формування й управління бізнес-моделлю авіапідприємства на конкурентних ринках

Розглядаючи бізнес-модель підприємства як цілісну систему, яка проходить ряд етапів розвитку від формування (народження) до переформування під вимоги ринкового середовища (реінжиніринг, реструктуризація), потрібно чітко усвідомлювати, що бізнес-модель має чіткий механізм свого формування, який будується на певним чином встановлених методологічних засадах.

Методичні аспекти формування бізнес-моделі авіапідприємств являють собою сукупність загальних, методів, принципів, підходів та інструментів бізнес-моделювання із урахуванням специфіки їх галузевої приналежності.

Зважаючи на те, що бізнес-модель будь-якого підприємства складається із бізнес-процесів, які знаходяться у логічній взаємодії та виконуються у заздалегідь встановленій послідовності слід відмітити, що окремої уваги наразі потребує дослідження методологічних засад формування саме бізнес-процесів, як часткового елемента у загальному функціонуванні бізнес-моделі підприємства.

Сьогодні в науковій спільноті існує безліч підходів до визначення сутнісного наповнення поняття бізнес-процесів підприємства. Так, [16; 109; 298; 309;] під бізнес-процесами розглядають дії та операції, які впливають в першу чергу на створення доданої вартості (споживчої цінності). Х. Біннер дає визначення бізнес-процесам підприємства «як системі взаємопов'язаних і взаємоузгоджених дій, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів/послуг, які мають цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів» [16].

На думку [93; 267; 299;] бізнес-процес являє собою сукупність дій, або функцій, які повторюються у заздалегідь встановленій послідовності, перетворюючи вхідні ресурси (матеріал, інформацію, інші ресурси підприємства) в кінцевий продукт або у «вимірний результат». В даному підході чітко прослідковується ієрархічна побудова бізнес-процесів підприємства (основних, допоміжних та обслуговуючих).

Ряд вчених фокусують увагу на дискретність бізнес-процесу, тобто розмежовую його початок «вхід», «формування споживчої цінності» і «вихід». М. Портер зауважує, що бізнес-процес «...це комплекс видів діяльності, які визначаються точками “входу” і “виходу” та використовують організаційні ресурси з метою створення цінності товарів/послуг для споживача» [191].

В цілому, аналізуючи підходи до визначення сутнісного наповнення бізнес-процесу робимо висновок, що бізнес-процеси можна розглядати з двох точок зору: технічної, яка передбачає чітку послідовність дій, і з економічної, адже будь-який бізнес-процес спрямований на отримання результату (економії ресурсів, створення доданої вартості).

Таким чином, під бізнес-процесом розуміємо логічний, послідовний, взаємозалежний набір заходів, що визначається точками “входу” і “виходу” та характеризується використанням організаційних ресурсів з метою створення цінності товарів/послуг для споживача, і має чітку ієрархічну будову [168].

Формування моделі бізнес-процесу являє собою сукупність способів, які дають можливість представити об'єкти реального світу і зв'язки між ними в вигляді певної моделі. Одним словом методика передбачає послідовність кроків, які слід виконати в процесі формування бізнес-моделі для досягнення бажаного результату із заданими параметрами, що визначають її ефективність.

Найважливішими елементами моделі є об'єкт (люди, інформація, ресурси, машини, програмне забезпечення тощо) та установлені взаємозв'язки, що описують взаємодію об'єктів всередині моделі. Такими взаємозв'язками можуть бути: послідовність виконання робіт у часі і просторі, інформаційні та матеріальні потоки, які використовуються різними об'єктами.

Кожному об'єкту та множині його зв'язків притаманна певна кількість атрибутів. Атрибутами моделі, як правило, виступає номер об'єкта, його назва, характеристика, тривалість та вартість процесу. На практиці, при створенні моделей підприємства характеристика атрибутів об'єктів моделі здійснюється за допомогою спеціальних інструментальних засобів моделювання бізнес-процесів. Це дає можливість з найпростішого «опису» бізнесу-процесу створити складну «модель», на основі якої фахівці проводять певні обчислення, аналізують і оцінюють процес.

Модель бізнес-процесів описує усю множину взаємовідносин підприємства із зовнішнім середовищем (постачальниками, контрагентами, споживачами) та внутрішнім середовищем (організацією матеріальних та інформаційних потоків в межах робочого місця). Моделювання бізнес-процесів виступає ефективним засобом винайдення можливостей оптимізації діяльності підприємства, прогнозування та мінімізації ризиків, та дає можливість представити вартісну оцінку кожного бізнес-процесу та моделі в цілому.

Тип моделі бізнес-процесів визначається цілями, для яких вони розробляються.

Графічна модель бізнес-процесу представляється у вигляді діаграми, яка як правило служить дієвим засобом навчання нових співробітників їх посадовими обов'язками, узгодженню дій між структурними одиницями компанії, підбору або розробки компонентів інформаційної системи і т. д. Опис за допомогою моделей такого типу існуючих та цільових бізнес-процесів використовується для оптимізації і вдосконалення діяльності компанії шляхом усунення вузьких місць, дублювання функцій та ін.

Імітаційні моделі бізнес-процесів допомагають оцінити ефективність сформованої бізнес-моделі і побачити, яким чином буде виконуватися процес із задалегідь описаними вхідними параметрами, які не використовувалися раніше в реальній роботі підприємства.

У моделюванні складних систем виділяють такі види моделей бізнес-процесів:

- функціональні – описують сукупність виконуваних системою функцій і їх входи і виходи;

- поведінкові – показують, як, коли і / або за яких умов виконуються бізнес-функції, з використанням таких категорій, як стан системи, подія, перехід з одного стану в інший, умови переходу, послідовність подій;

- структурні – характеризують морфологію системи, а саме склад підсистем, їх взаємозв'язок;

- інформаційні – відображають структури даних, їх потік, склад і взаємозв'язок [159].

Під методом у бізнес-моделюванні слід розуміти спосіб досягнення поставленої мети (створення конкурентоспроможної клієнторієнтованої бізнес-моделі). Метод дає можливість усвідомити, яким чином можливо вирішити завдання формування бізнес-моделі, абстрагуючись від другорядного щоб мати можливість зосередитися на істотному.

Вибір методу у бізнес-моделюванні є досить відповідальним з точки зору адекватності отриманого результату, адже метод може привести до отримання бажаного результату при дослідженні або вирішенні певного кола проблем, і в той же час, він може виявитися непридатним при розгляді інших сторін реальності (галузевої приналежності). Відмітимо відсутність та неможливість створення, на сьогоднішній день, єдиного універсального методу здійснення бізнес-моделювання (крім загальновідомих методів наукового пізнання, які знаходяться на більш високому щаблі). Проте, розвиток науки дає поштовх для розробки якісно нових методів наукового пошуку у сфері бізнес-моделювання.

В сучасній науці є велика кількість загальних методів наукового пізнання, таких як аналіз, синтез, узагальнення, абстрагування тощо. Поряд з тим, наразі існують локальні методи моделювання бізнес-процесів, які відносяться до різних видів моделювання та фокусують увагу на окремих аспектах. Методи мають, як графічні так і текстові засоби, які допомагають наглядно представити основні компоненти процесу та дають точні визначення параметрів та зв'язків елементів.

Серед великої кількості методів формування бізнес-процесів, автором виділено загальні, які в цілому можна використовувати в процесі бізнес-моделювання і спеціальні, які є адаптованими та придатними для бізнес-моделювання авіапідприємств, табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні методи формування бізнес-моделі авіапідприємств

Назва	Сутність методу
1	2
Загальні методи моделювання бізнес-процесів	
Flow Chart Diagram (діаграма потоку робіт)	Являє собою графічний метод представлення процесу в якому операції, данні, обладнання процесу та ін. представлено специфічними символами. Даний метод використовується для відображення логічної послідовності дій процесу. Головною перевагою даного методу є його гнучкість, адже процес бізнес-моделювання може бути представлений великою кількістю способів, що робить його придатним для застосування при побудові бізнес-моделі авіапідприємства, проте є складним та трудомістким для його реалізації
Data Flow Diagram (діаграма потоку даних)	Даний метод використовують для відображення передачі масиву інформаційних даних від однієї операції процесу до іншої. Він дає можливість описати взаємозв'язок операцій за рахунок інформації та даних, також дозволяє розкласти процес на логічні рівні. При чому, кожен процес може бути поділений на під процес з більш високим рівнем деталізації. Недоліком даного методу є те, що він дає можливість відобразити лише інформаційні потоки, в той час як при побудові бізнес-моделі авіапідприємства дуже важливим є відображення і матеріальних потоків.
Role Activity Diagram (діаграма ролей)	Використовується для здійснення моделювання процесу з точки зору окремих ролей, груп ролей та їх взаємодії в самому бізнес-процесі. Під роллю розуміють абстрактний елемент процесу, який виконує чітко визначену організаційну функцію. Таким чином, діаграма ролей описує «ступінь відповідальності» за бізнес-процес та його операції та взаємозв'язок ролей. Даний метод також є узагальнюючим при побудові бізнес-моделі авіапідприємства, адже описує відповідальність за виконання своєї ролі у бізнес-процесі
Unified Modeling Language (UML)	Об'єктно-орієнтований метод моделювання, складається з дев'яти різних діаграм, кожна з яких дає можливість моделювати окремі статистичні або динамічні аспекти бізнес-процесу. Даний метод є дещо складним для застосування на авіапідприємстві.
Спеціальні методи моделювання бізнес-процесів	
IDEF (Integrated Definition for Function Modeling)	Являє собою цінний набір методів для опису різних аспектів бізнес-процесів (IDEF0, IDEF1, IDEF1X, IDEF2, IDEF3, IDEF4, IDEF5). Дані методи будуються на базі методології SADT (Structured Analysis and Design Technique). Для моделювання бізнес-процесів авіапідприємства найбільш придатними є IDEF0 та IDEF3

Продовження табл. 3.1

IDEF0	Дає можливість створити модель функцій бізнес-процесу авіапідприємства. На діаграмі IDEF0 відображені основні функції процесу, виходи, входи, управляючі впливи та пристрої з основними функціями. Процес може бути декомпозовано на нижчий щабель, що цілком підходить для бізнес-моделювання авіапідприємств.
IDEF3	Створює «поведінкову» модель процесу. IDEF0 складається з двох видів моделей. Перший – описує потік робіт. Другий – описує стан переходу об'єктів.
Кольорові сітки Петри	Метод представляє модель бізнес-процесу у вигляді графа, верхівками якого є дії процесу та події, за рахунок яких здійснюється перехід процесу з одного стану в інший. Сітки Петри використовують для динамічного моделювання проведення процесу. Такий метод є наочним відображенням процесу бізнес-моделювання з вбудованим алгоритмом послідовних дій.
ARIS (Architecture of Integrated information Systems)	Методологія базується на використанні програмних продуктів, які здійснюють структурований опис, аналіз та подальше вдосконалення бізнес-процесів підприємства. Система наочно показує правила діяльності підприємства і значення показників результативності. Модель дає можливість визначити бажані показники роботи підприємства, удосконалити архітектуру, поліпшити процеси, раціонально розподіляти ресурси. Інструмент визначає весь цикл розробки - аналіз вимог, специфікацію інформаційної системи і опис фізичної реалізації. Даний метод, на нашу думку, є найбільш адаптованим для авіапідприємств

Як видно з табл. 3.1. більшість перерахованих методів реалізуються через відповідне програмне забезпечення, яке дозволяє здійснити підтримку бізнес-процесів або допомагають провести їх аналіз та «візуалізувати» картинку при вводі даних. До такого програмного забезпечення відносять CASE засоби моделювання процесів.

Важливим складовим елементом методології виступають принципи формування бізнес-моделі підприємства. Принципами є ряд важливих вимог, які потрібно дотримуватися в процесі наукового пізнання.

Загальні принципи формування бізнес-моделі авіапідприємства дають можливість створювати адекватні моделі, а локальні допомагають врахувати множину параметрів стану процесів таким чином, щоб всередині однієї моделі компоненти були тісно взаємопов'язані між собою, і в той же час, залишаючись в визначеній марі незалежними один від одного.

В ході формування бізнес-моделі авіапідприємств використовуються як загальні принципи управління, так і спеціальні, які ще глибше розкривають особливість самого процесу, табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Принципи формування бізнес-моделі авіапідприємств

Назва	Сутність принципу
1	2
Загальні принципи бізнес-моделювання	
Принцип декомпозиції	Згідно даного принципу процес може бути представлений у вигляді набору ієрархічно вибудованих елементів.
Принцип фокусування	В процесі розробки бізнес-моделі необхідно абстрагуватися від великої кількості параметрів процесу і сфокусуватися на ключових аспектах.
Принцип однозначності трактування	Говорить про те, що всі елементи моделі процесу повинні мати однозначне трактування та не суперечити один одному.
Гнучкості	Дає можливість гнучко перебудовувати модель залежно від мінливих вимог, щоб мати можливість пропонувати на вибір особі, що приймає рішення, різні варіанти побудови моделі, за рахунок перегрупування підсистем і змінюючи взаємозв'язки між ними.
Принцип цілеспрямованості	Сформована модель, в першу чергу, повинна забезпечувати досягнення поставлених цілей. Таким чином, перш ніж приступити до збору інформації про об'єкт, потрібно чітко визначити межі області моделювання, цілі та кількісні показники їх досягнення.
Принцип інформаційної достатності	Повна відсутність інформації про досліджуваний об'єкт робить неможливою побудову його бізнес-моделі. Наявність інформації, навпаки робить непотрібним процес моделювання. Лише певний «критичний рівень» апріорних відомостей про об'єкт, зумовлює необхідність переходу від збору інформації до побудови моделі.
Принцип оптимальності	Передбачає виключення зайвих бізнес-процесів та максимальної оптимізації існуючих з метою виключення з доданої вартості надмірних витрат.
Принцип причетності виконавців	В процесі бізнес-моделювання повинні бути задіяні виконавці ключових бізнес-процесів, що забезпечить максимально ефективне їх виконання, з одного боку, а з іншого – вони знають процес «з середини» і можуть запропонувати реальні шляхи вирішення проблеми.
Спеціальні (локальні) принципи бізнес-моделювання	
Принцип множинності моделі	Сформована модель повинна відображати ті властивості реального об'єкта, які впливають на вибрані показники ефективності. Для більш повного дослідження реального об'єкта необхідний ряд моделей, що дозволяють з різних боків і з різною деталізацією відобразити розглянутий процес
Принцип документування	Передбачає формалізацію елементів процесу формування бізнес-моделі. Різні елементи процесу повинні мати різні види позначень. Це дасть можливість працювати з одним видом моделей незалежно від інших.

Принцип повноти та достатності	Перед включенням в модель будь-якого елементу необхідно оцінити його вплив на процес. Якщо елемент є несуттєвим для моделі, то немає необхідності його включення, адже він тільки ускладнить модель бізнес-процесу.
Принцип відділення	Досліджувана область, як правило, має в своєму складі кілька ізольованих компонент, внутрішня структура яких досить прозора або не представляє безпосереднього інтересу для цілей проекту, в такому випадку її місце в моделі займає умовний порожній блок, для якого визначаються тільки значні вхідні і вихідні інформаційні потоки

Дослідження зарубіжних і вітчизняних науковців, а також практичний досвід функціонування бізнесу дозволяє виділити чотири основних класичних підходи до формування бізнес-моделі підприємства: гуманітарний; процесний (формальний); онтологічний та управлінський [237], які також можуть бути адаптованими під умови діяльності авіапідприємств.

Представниками гуманітарного підходу виділено наступні параметри формування бізнес-моделі підприємств: стратегія, взаємозв'язки із постачальниками і споживачами, ланцюжок створення вартості, організаційна структура, здатності, компетенції і ресурси підприємства.

За даним підходом авіапідприємство виступає соціальним організмом, а формування бізнес моделі відбувається шляхом «...створення системи ефективної персональної комунікації, основним об'єктом і суб'єктом перетворень при цьому виступає людина як особистість» [141].

Засновником гуманітарного підходу є А. Сливоцький, який представив бізнес-модель в якості об'єкту стратегічного аналізу та визначив її елементи. Висновки, які було сформовані А. Сливоцьким [234], щодо формування бізнес-моделі підприємства, базувалися на досвіді Southwest Airlines та інших відомих західних компаніях. Ним було виділено п'ять базових елементів бізнес-моделі (вибір споживачів, унікальна пропозиція цінності, модель прибутку, стратегічний контроль та масштаб діяльності), кожен з яких складається із окремих компонентів, до яких окреслено коло ключових питань, на які потрібно дати відповідь підприємству, щоб сформувати ефективну бізнес-модель. На нашу думку у даній моделі для авіапідприємств можна об'єднати вибір споживачів та унікальну пропозицію цінності слід об'єднати у один кластер,

адже за умов сьогодення на авіапідприємствах саме унікальна пропозиція цінності створюється саме для споживача. Також стратегічний контроль та масштаб діяльності об'єднано у окремий кластер.

Ще одним представником гуманітарного підходу є Г. Хамел, який виділив чотири елементи бізнес-моделі підприємства: взаємодія з клієнтами; загальна стратегія, стратегічні активи та ланцюжок створення цінності, які мають виступати драйверами формування прибутку підприємства та характеризуються унікальністю. Проте, на нашу думку, взаємодія із клієнтами та ланцюг створення вартості на авіапідприємствах мають бути об'єднані, адже у ланцюгу створення вартості взаємодія з клієнтами [310]. На рис. 3.1. представлено адаптовані елементи бізнес-моделі за Г. Хамелом для авіапідприємств.



Рис. 3.1. Адапована для авіапідприємств система елементів бізнес-моделі за Г. Хамелом [310]

Розвиток гуманітарного підходу вбачається у роботах В. Котельнікова [113], яким представлено бізнес-модель підприємства, яка отримала назву «б+1 компонент». Модель В. Котельнікова поєднувала в собі такі елементи, як: пропозиція вартості, сегмент ринку, структуру ланцюга утворення вартості, модель створення прибутку, конкурентні переваги, стратегії зростання, які

об'єднував центральний елемент – інновація. Головним завданням бізнес-моделі, на думку її автора, є перетворення інновації в економічну цінність для покупців, акціонерів і партнерів. Проте, на авіапідприємствах, на нашу думку, є сенс поєднати конкурентні стратегії та стратегії зростання в єдиний стратегічний контур, адже на цих підприємствах дані стратегії не йдуть у розрив одна одній, рис. 3.2.

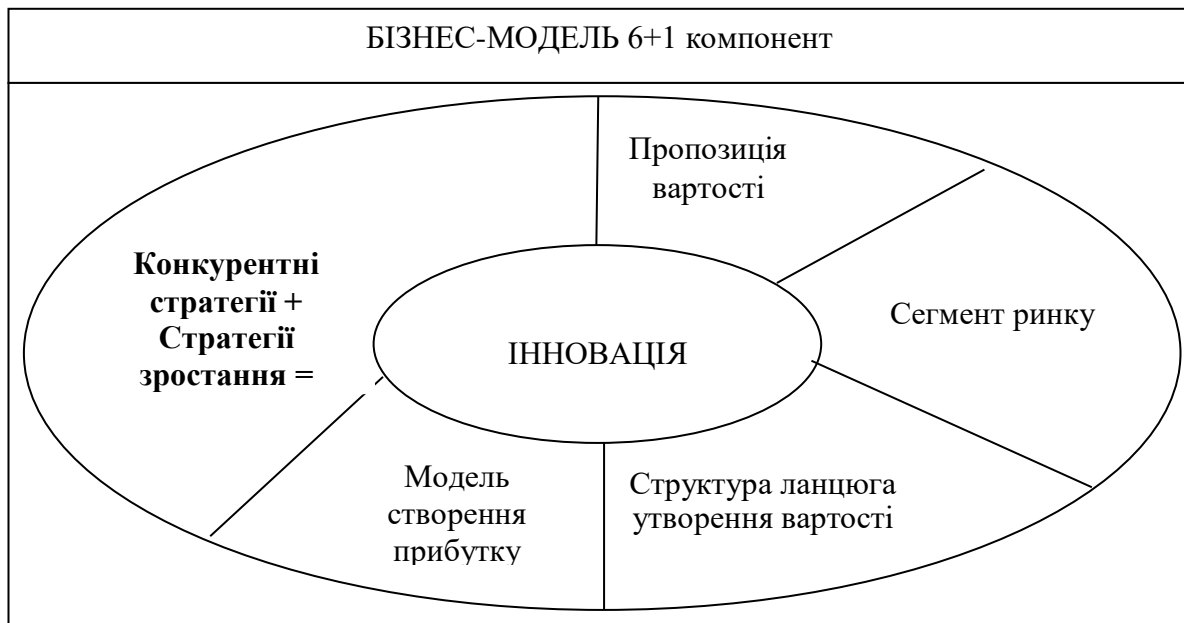


Рис. 3.2 Адаптований для авіапідприємств зв'язок бізнес-моделі з інноваціями за В. Котельніковим [113]

В рамках даного підходу М. Скоттом запропоновано схему формування бізнес-моделі для великого авіапідприємства. Особливістю даної бізнес-моделі є її побудова не за функціональною ознакою, а за сегментами, які існують порівняно незалежно. «...відповідно до такої моделі додаткова ринкова вартість для акціонерів утворюється у вигляді вираженого фінансового результату від виконання місії, підтримання корпоративної культури і системи цінностей» (рис. 3.3) [281]. З огляду на специфіку галузі, у даній моделі окрему увагу слід приділити ланцюгу створення вартості, яку слід виділити окремим елементом. Адаптовану бізнес-модель за методикою М. Скотта представлено на рис. 3.3.

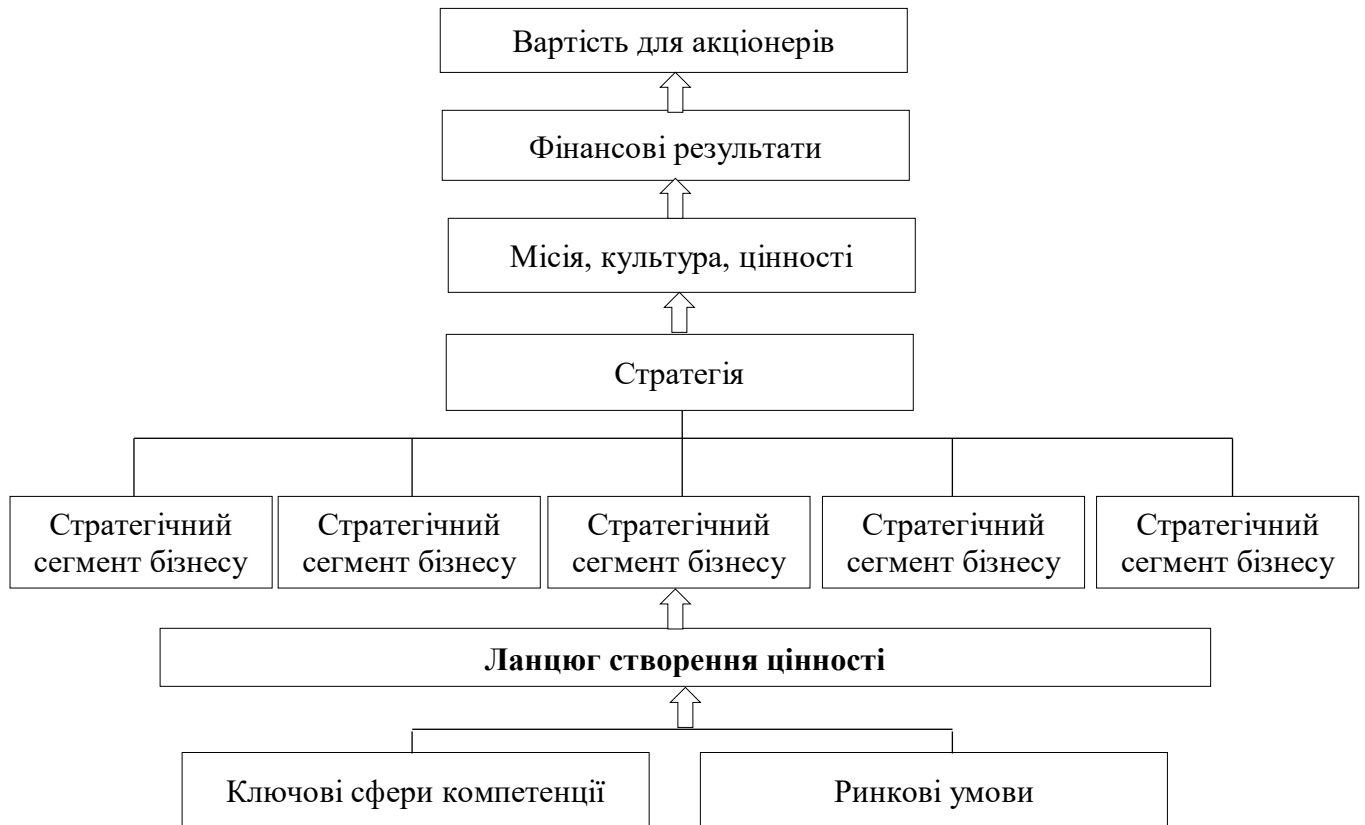


Рис. 3.3. Адаптована для авіапідприємств бізнес-модель за методикою М. Скотта [281]

Перевагами гуманітарного підходу до бізнес-моделювання є зрозумілість його для керівництва та зацікавлених сторін, адже механізм формування бізнес-моделі має гнучку систему елементного складу, проте відсутність єдиної методології її впровадження призводить до невизначеності кінцевого результату.

Наступним підходом став процесний підхід. Представниками процесного (формального) підходу бізнес-моделювання розглядається в якості технології формального опису діяльності підприємства через систему його бізнес-процесів. Даний підхід базується на «...методології реінжинірингу бізнес процесів (BPR - Business Process Reengineering), сутність якої полягала в описі бізнес-моделі як сукупності взаємозалежних процесів, що утворюють певну ієрархію. Для цього використовуються відповідні методології та стандарти моделювання бізнес-процесів (IDEF, ARIS та ін.)» [237].

В рамках процесного підходу С.Л. Гореликом бізнес-процес представлено в якості послідовних операцій, узгоджених у часі і просторі, які виконуються різними підрозділами підприємства. Кожен бізнес-процес забезпечений відповідними вхідними ресурсами, має чіткий регламент свого протікання і забезпечує виробництво продукту чи послуги, що мають цінність для кінцевого споживача. На нашу думку, з огляду на реалії сьогодення в дану модель логічно було б вписати модель генерування прибутку, рис. 3.4.

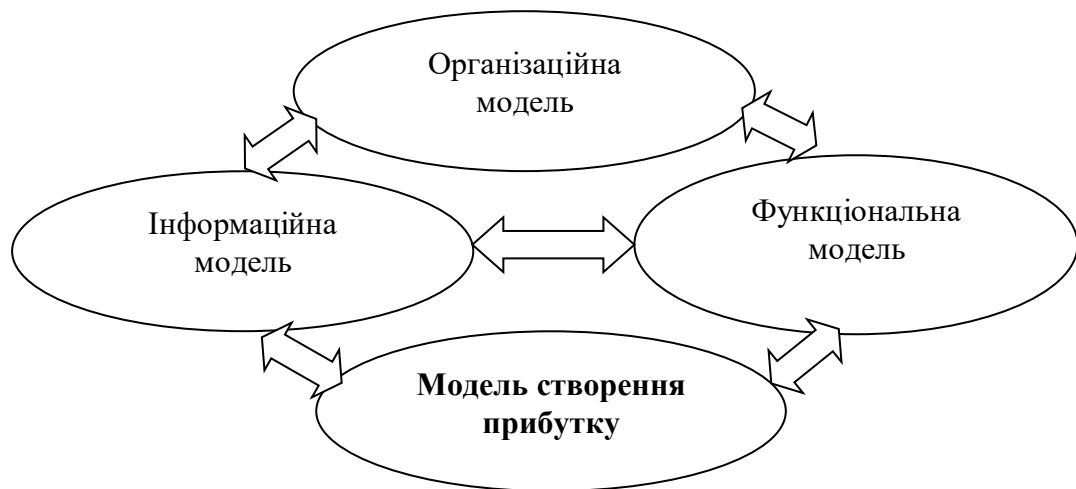


Рис. 3.4. Структура бізнес-моделі за процесним підходом адаптована для авіапідприємств [237]

Структура бізнес-моделі за процесним підходом складається з трьох складових елементів: організаційна модель, функціональна модель та інформаційна модель.

Організаційна модель описує регламентовані взаємозв'язки та взаємодію бізнес-одиниць (структурних підрозділів) в загальній структурі підприємства, роль персоналу та його функціонал.

Інформаційна модель описує інформаційні потоки функціональної моделі підприємства.

Функціональна модель описує систему бізнес-процесів підприємства, яка охоплює взаємовідносини із покупцями, постачальниками, логістику, виробництво, управління персоналом та фінансами, інфраструктурою бізнесу та проектами.

Формування бізнес-моделі за даним підходом відбувається поетапно. На початковому етапі формуються цілі, які бажано досягти в результаті реалізації бізнес-моделі. Ці цілі імплементуються у загальну стратегію підприємства, що дає можливість описати та регламентувати бізнес-потенціал моделі ведення бізнесу підприємства. Бізнес-потенціал, в свою чергу визначає функціонал підприємства та його ресурсне забезпечення. Далі визначаються сфери комерційної відповідальності підрозділів за отримання доходу, що призводить до формування фінансової моделі підприємства із впровадженням бюджетного управління. Завершується регламентацією діяльності кожного підрозділу та посадової особи на підприємстві із деталізацією процесів руху в часі матеріальних та інформаційних потоків та розробленням системи довідників і звітів тощо.

Даний підхід дає логічний опис діяльності бізнес-моделі авіапідприємства, має формалізований опис бізнес-процесів, проте є дуже складним в описанні процесів довгострокової орієнтації.

Ще одним підходом до формування бізнес-моделі підприємства є онтологічний підхід. Підхід є похідним від процесного та передбачає «...цілісну структурну специфікацію та формалізацію певної предметної сфери за допомогою визначеної концептуальної схеми» [310] та тісно пов'язаний із розробленням та впровадженням комплексних автоматизованих корпоративних систем управління. Автоматизовані системи обробки, збереження та використання даних дають можливість конкурентні компетенції та здібності підприємства перетворювати у джерела довгострокових конкурентних переваг. Такий підхід має широке застосування у електронній комерції і широко використовується авіапідприємствами, які реалізують свої послуги через мережу Інтернет.

Одним із представників онтологічного підходу є А. Остервальдер, який описав бізнес-модель за допомогою таких аспектів, як: продукт, інтерфейс клієнта, управління інфраструктурою та фінанси [322].

Кожен із перелічених аспектів поділяється на елементи, яких у загальній кількості нараховується дев'ять.

Продукт поділяється на один елемент - пропозиція цінності, яка характеризує перелік товарів і послуг підприємства, що мають цінність для споживача.

Інтерфейс клієнта передбачає поєднання наступних елементів: цільовий клієнт (для кого підприємство планує пропонувати цінність), канали розподілу (система контактів із споживачем) та взаємозв'язки із споживачами (види комунікації із клієнтом).

Аспект управління інфраструктурою поділяється на такі елементи, як: конфігурація цінності (процеси та ресурси, які приймають участь у створенні цінності), ключові компетенції (здатність неодноразово виконувати процеси, які створюють цінність) партнерства (кооперація з іншими ринковими суб'єктами для генерації найвищої цінності).

Останнім аспектом виступають фінанси, які включають структуру витрат (структура капіталу бізнес-моделі) та модель генерування доходу (описує потоки доходу).

Вся сукупність процесів, яка використовується в бізнес-моделюванні описується спеціальними мовами BM²L (Business Model Modelling Language) та XML.

Перевагою онтологічного підходу є цілісність та єдність стандартів відтворення бізнес-моделювання, а недоліками є недостатність компетенцій менеджерів компанії для імплементації її у загальну модель діяльності підприємства, через складність її розробки та інтерпретації отриманого результату.

Останнім є управлінський підхід, який представляє собою синтез гуманітарного та процесного підходів в контексті забезпечення комплексного управління. Технологія формування бізнес-моделі підприємства описується через чотири послідовних етапи: дослідження пріоритетів споживачів на 3, 5, 10 років; визначення стратегічних ресурсів і компетенцій підприємств;

формування системи бізнес-процесів підприємств та діагностика бізнес-портфеля підприємства.

Перевагами даного підходу є його комплексність, орієнтація на майбутні потреби споживачів та реалізація стратегічних можливостей підприємства. До недоліків слід віднести необхідність проведення трансформації всієї бізнес-моделі при зміні хоча б однієї системо утворюючої складової.

Як встановлено в ході дослідження кожен із класичних підходів до формування бізнес-моделі авіапідприємства має ряд переваг і недоліків, та базується на визначених елементах механізму формування моделі ведення бізнесу. Таким чином, бізнес-модель є схемою, що відображає ключові компоненти та процеси підприємства та організовує їх в єдину систему, спрямовану на отримання доходу [114].

Формування бізнес-моделі дозволяє досить швидко та в той же час доступно зобразити основну мету діяльності підприємства та механізми, які будуть використовуватися для генерування прибутку.

На думку Ч. Баден-Фюллера цінність бізнес-моделі формується за такими напрямками [291]:

– бізнес-модель виступає коротким описом того, як працює підприємство, тому вона може бути використаною для того, щоб забезпечити стратегічну відповідність між різними напрямками їх діяльності;

– бізнес-модель визначає роль та місце кожного з учасників спільної діяльності, тому вона може бути використаною для того, щоб описувати схему їх взаємодії;

– бізнес-модель формулює та візуалізує гіпотезу щодо того, як підприємство буде створювати цінність для споживачів.

Узагальнені методологічні аспекти формування бізнес-моделі підприємства представлено автором в такій спосіб, рис. 3.5.

Методологічні аспекти формування бізнес-моделі підприємства												
Методи моделювання бізнес-процесів												
Загальні				Спеціальні								
Flow Chart Diagram (діаграма потоку робіт)	Data Flow Diagram (діаграма потоку даних)	Role Activity Diagram (діаграма ролей)	Unified Modeling Language (UML)	IDEF (Integrated Definition for Function Modeling)			IDEFO	IDEF3	Кольорова сітка Петри	ARIS (Architecture of Integrated Information Systems)		
Тип моделі бізнес-процесів												
Графічна			Імітаційна					Виконувана				
Види моделей бізнес-процесів												
Функціональні			Поведінкові			Структурні			Інформаційні			
Засоби візуалізації												
Графічні						Текстові						
Принципи моделювання бізнес-процесів												
Загальні						Спеціальні						
Декомпозиції	Фокусування	Однозначності трактування	Гнучкості	Цілеспрямованості	Інформаційної достатності	Причетності	Оптимальності	Множинності моделі	Документування	Повноти та достатності	Відділення	
Етапи формування бізнес-моделі												
Проектування			Фінансування				Впровадження					
Підходи до формування бізнес-моделі підприємства												
Гуманітарний			Процесний			Онтологічний			Управлінський			

Рис. 3.5. Методологічні аспекти формування бізнес-моделі авіапідприємств

Проблемам формування концепції бізнес-моделі авіакомпанії в даний час приділяється підвищена увага як зарубіжними, так і вітчизняними вченими. Це пояснюється тим, що для підвищення конкурентоспроможності авіакомпанії найважливішим фактором сьогодні стає наявність умов за якими клієнти надають перевагу авіа послугам саме цієї авіакомпанії. Проте, механізми формування клієнтоорієнтованої бізнес-моделі авіакомпанії на методичному рівні не розглядаються. Відсутні і методичні, підходи щодо визначення послідовності формування такої бізнес-моделі. Тому актуальним постає питання забезпечення конкурентоспроможності авіакомпанії на основі формування клієнтоорієнтованої бізнес-моделі.

Операційну діяльність авіакомпанії можна представити у вигляді безлічі певним чином пов'язаних бізнес-процесів, кожен з яких складається з деякого набору різних в часі і просторі операцій із зазначенням початку і кінця і точним визначенням входів і виходів. Склад і правила виконання кожної операції в

бізнес-процесах визначені технологіями, інструкціями та іншими регламентуючими документами. Бізнес-модель авіакомпанії – це комплекс елементів внутрішнього та зовнішнього середовища, бізнес-процесів та бізнес-функцій перевізника, що забезпечують його функціонування на ринку в довгостроковій перспективі та отримання прибутку, реагуючи на зміни зовнішнього середовища і є основою для формування конкурентних переваг.

Для автоматизації будь-якого процесу необхідно створити його формалізований опис за допомогою відповідного вибору стандартизованих мов, правил, форматів і т. д. Тобто повинна бути розроблена модель бізнес-процесу. Модель бізнес-процесу повинна відображати як послідовність операцій (напрямок робочих потоків), так і події, в залежності від яких виконуються конкретні ланцюжки операцій (бізнес-правила). Сукупність описів бізнес-процесів (моделей) являє собою формалізовану модель бізнес-діяльності всієї авіакомпанії, яка крім побудови алгоритмів керування може додатково використовуватися для:

- оптимізації організаційно-функціональної структури авіакомпанії;
- ефективної координації діяльності окремих підрозділів, що реалізують наскрізні бізнес-процеси;
- перевірки повноти нормативної бази авіакомпанії;
- прогнозування розвитку авіакомпанії.

Таким чином, бізнес-модель необхідна для того, щоб управляти розвитком авіакомпанії систематично, досягаючи вищого рівня ефективності її діяльності.

Процеси управління авіаперевезеннями безпосередньо пов'язані з отриманням, зберіганням, переробкою і передачею інформації про значення їх різних показників. Сукупність інформації, що зберігається в базах даних авіакомпанії такої інформації і процесів її обробки відповідно до заданих алгоритмів утворює інформаційну модель системи управління авіаперевезеннями.

Один і той же інформаційний процес може використовуватися для опису ряду бізнес-процесів: наприклад, інформація про завантаження рейсу може

використовуватися при скасуванні або модифікації рейсу; для уточнення кількості, що замовляється харчування на рейс; для оцінки ефективності (рентабельності) даної авіаперевезення. Безліч інформаційних потоків при цьому формують ІТ-інфраструктуру (інформаційну логістику) авіакомпанії, яка є основою управління авіаперевезеннями. Застосування різних аналітичних бізнес-додатків дозволяє користувачам отримувати знання, витягуючи і аналізуючи відповідні деталізовані дані про кожного з підрозділів, оцінюючи і надаючи інформацію, необхідну для кожного бізнес-процесу.

Основними комерційними бізнес-процесами авіакомпанії є:

- планування мережі та розкладу;
- формування бюджету доходів і витрат авіаперевезень;
- управління продажами;
- управління доходами;
- управління витратами;
- контроль виконання бюджету.

Кожен з перерахованих бізнес-процесів надає один на одного вплив. Первинним, що задає стратегічну мету авіакомпанії, є бізнес-процес планування маршрутної мережі і розкладу. Даний бізнес-процес використовує як зовнішні джерела даних (інформація про обсяги перевезень в галузі в цілому, про загальний розклад, про частки ринку авіакомпаній-конкурентів і т. д.), Так і внутрішні (статистика обсягів перевезень, середній дохід на одного пасажира по лініях, типи і ємності парку повітряних суден (ПС), слоти, нормативні показники витрат і т. д.). На основі цих даних здійснюється прогноз попиту на авіаперевезення по лініях, формується мережа маршрутів авіакомпанії і здійснюється оптимальна за критерієм прибутку (або за критерієм витрат) розстановка повітряних суден по лініях. У стратегічному плані визначаються напрямки розвитку маршрутної мережі компанії, і оцінюється потреба в інвестиціях, призначених для розвитку парку повітряних суден. Результатом бізнес-процесу планування мережі та розкладу є розклад рейсів авіакомпанії на сезон (навігацію).

У свою чергу розклад є джерелом вихідних даних для бізнес-процесу формування бюджету. Так само на цьому етапі використовується статистика обсягів перевезень, середній дохід на одного пасажера по лініях, ємності парку повітряних суден, нормативні показники витрат і обсяги продажів на лініях по точках продажів. На основі цих даних формується бюджет доходів і витрат по лініях. Потім на основі бюджету доходів по лініях формується бюджет продажів.

На бізнес-процес управління продажами впливають такі обмеження як агентська мережа авіакомпанії, через яку здійснюються продажі, і авіакомпанії-конкуренти. Бізнес - процес управління продажами включає в себе постійний контроль агентських угод, зміни рівнів комісійних винагород агентам, планування укладення угод з новими агентами і корпоративними клієнтами. Важливу роль в бізнес-процесі управління продажами грає моніторинг виконання бюджету продажів, на основі якого, в разі його невиконання або посилення активності конкурентів, проводяться акції або переглядаються умови агентських угод.

Особливу роль в безлічі бізнес-процесів управління авіаперевезеннями відіграє управління доходами, покликане максимізувати доходи авіакомпанії при обмеженнях на існуючу агентську мережу і угоди з агентами, наявну мережу представництв, а також при обмеженнях IATA на використовувані тарифи. Для максимізації доходів в авіакомпанії існує кілька важелів, пов'язаних з тарифною політикою авіакомпанії, оптимізацією завантаження рейсів, а також використанням технології перебронювання і захисту доходів.

Для бізнес-процесу управління витратами вхідними даними є бюджет витрат, розклад і поточні витрати авіакомпанії. Даний бізнес-процес включає в себе оперативні зміни розкладу, контроль виконання бюджету витрат і управління договорами з постачальниками послуг сторонніх організацій.

Нами розглядається комплексний підхід до формування бізнес-моделі, який базується на проведенні послідовного аналізу всіх її елементів і підготовці рішень щодо варіантів змін. Підхід включає авторську методику трансформації

ланцюжка створення вартості підприємства, засновану на вивченні очікувань споживачів від кожної стадії взаємодії їх з авіакомпанією [166]. Основні етапи формування бізнес-моделі авіакомпанії представлені на рис. 3.6.

1. Визначення діяльності авіакомпанії та постановка цілей	<ul style="list-style-type: none"> - визначається стратегія авіакомпанії, - розроблюється дерево цілей авіакомпанії
2. Визначення частки ринку та послуг	<ul style="list-style-type: none"> - визначається портфель авіакомпанії; - визначаються основні ринкові сегменти, на яких буде працювати авіакомпанія
3. Трансформація ланцюжка створення вартості	<ul style="list-style-type: none"> - визначаються ключові показники задоволеності клієнтів; - визначаються способи підвищення цінності для клієнтів за рахунок трансформації бізнес-процесів
4. Формування організаційної структури	<ul style="list-style-type: none"> - визначаються нові цілі діяльності співробітників і підрозділів, взаємодіючих з клієнтами; - визначаються елементи структури, які повинні бути організовані не за функціональним, а за ринковим типом
5. Налаштування систем управління	<ul style="list-style-type: none"> - визначення співробітників, відповідальних за поліпшення показників задоволеності клієнтів; - закріплення показників для мотивації співробітників
6. Закріплення змін в корпоративній культурі	<ul style="list-style-type: none"> - закріплення змін, що відбуваються в корпоративних цінностях; - створення відповідного ставлення до змін всередині підприємства

Рис. 3.6. Етапи формування бізнес-моделі авіапідприємства

З метою підвищення ефективності впровадження змін бізнес-процесів і структури в роботі пропонується використовувати ключові показники задоволеності клієнтів для мотивації, оцінки та контролю персоналу.

Пропонований комплексний підхід формування бізнес-моделі авіакомпанії повинен забезпечити:

- 1) створення клієнтоорієнтованої бізнес-моделі;
- 2) відповідність бізнес-моделі діючій стратегії авіакомпанії;
- 3) зв'язок операційного рівня управління зі стратегічним;
- 4) підвищення конкурентоспроможності авіакомпанії.

Визначати перспективи зростання конкурентоспроможності авіакомпанії, в умовах якої реалізується клієнтоорієнтована бізнес-модель, пропонується шляхом прогнозування значень показників ринкової частки, рівня задоволеності клієнтів та якості авіа послуг [160].

На думку, Дикань В. застосування цифрових інструментів у діяльності підприємств транспорту сприятиме покращенню процесів цифрової взаємодії підприємств галузі з клієнтами і розширенню переліку інформаційних сервісів для споживачів транспортних послуг, а також покращенню системи управління персоналом [50]

Інструментом візуалізації вищезазначених етапів логіки формування бізнес-моделі підприємства є концепція універсальної бізнес-моделі, так звана канва або шаблон Business Model Canvas, яка є результатом дослідження О. Остервальдера та І. Піньє [230].

Найбільшою перевагою Business Model Canvas (шаблон її побудови) є, на нашу думку, найоригінальнішим графічним рішенням для побудови ефективної бізнес-моделі підприємства.

Від англ. canvas – «холст», в якості якого використовується сторінка формату А4, на якій схематично представлено деталізацію найголовніших бізнес-процесів, схем розвитку, планів, проектів тощо. Особливістю даної канви полягає в тому, що вона охоплює весь набір елементів бізнес моделювання і візуально простими схемами дає можливість менеджерам створити бізнес-модель. Завдяки блокам, з яких складається канва, управлінець створює загальних алгоритм дій у процесі формування бізнес-моделі підприємства..

Канва бізнес-моделі складається з дев'яти основних блоків, які А. Остервальдер та І. Піньє представили у наступному порядку: Сегмент споживачів, Ціннісна пропозиція, Канали, Відносини з клієнтами, Потоки

надходження доходів, Ключові ресурси, Ключові види діяльності, Ключові партнери та Структура витрат [322], рис. 3.7. Усі блоки бізнес-моделі групуються за такими чотирма напрямками: Споживачі (Клієнти), Пропозиція, Інфраструктура та Формування прибутку.

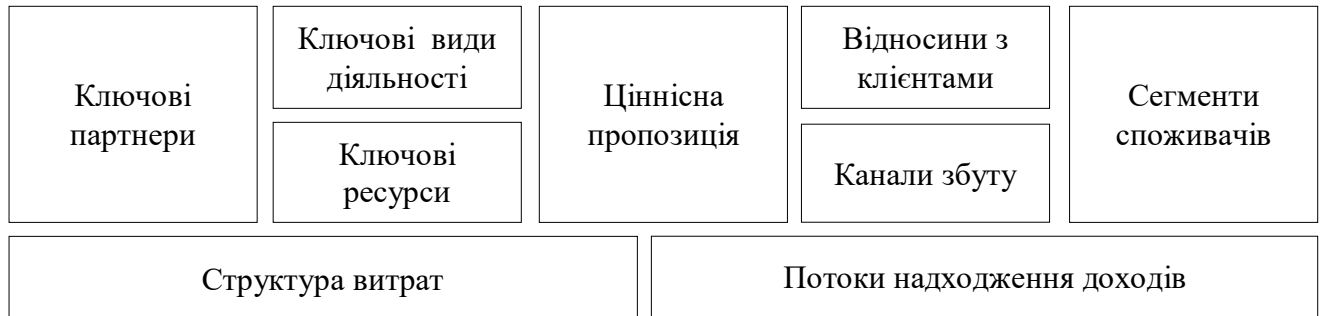


Рис. 3.7. Канва бізнес-моделі

Важливою умовою при формуванні бізнес-моделі на базі канви забезпечити взаємодію всіх блоків між собою. Тоді, модель дасть відповідь на питання технології здійснення бізнесу компанії. На нашу думку, саме клієнтоорієнованість моделі забезпечує їй беззаперечну перевагу в процесі управління портфелем бізнесу компанії та клієнтськими взаємовідносинами.

1. Блок «Сегмент споживачів» описує хто є споживачами компанії або для кого компанія виробляє ціннісну пропозицію, і також, які інтереси споживачів можуть бути задоволені компанією. В даному блоці деталізується цільова аудиторія компанії (юридичні особи, фізичні особи, вік, стать, освіта, рівень доходу тощо).

2. Ціннісна пропозиція відображає то, яким чином, компанія за рахунок власного товару чи послуги, вирішує проблеми споживачів, а також на скільки ціннісна пропозиція компанії є диференційованою. Отже, видно, що канва бізнес-моделі дає можливість розробити персоніфіковану чітко спрямовану пропозицію товарів та послуг. Завдяки чому можна створити та описати свою ціннісну пропозицію для кожного сегменту або окремого споживача. До

ціннісної пропозиції відносять весь комплекс товарів та послуг, сервіс, умови виробництва та доставки, який пропонує компанія для споживача.

3. Канали збуту показують яким чином споживач може отримати інформацію про цінність (товар чи послугу) та безпосередньо отримати її. Тут описується способи контактів з клієнтами на всіх стадіях (від реклами до після продажного обслуговування) та дати критичну оцінку зручності цих каналів з точки зору клієнта.

4. Відносини з клієнтами – описує яким чином компанія взаємодіє із своїми клієнтами, встановлює взаємозв'язки, підтримує їх. Характеризує наявність чи відсутність індивідуального підходу до вирішення питань клієнта, для якого сегменту споживачів використовується, і які витрати на реалізацію цього підходу.

5. Потоки надходження доходів. Цей блок характеризує: по-перше, які ціннісні пропозиції компанії забезпечують потік доходу, по-друге, за якими ціннісними пропозиціями компанії відбувається генерування найбільшого потоку прибутку. Це дає можливість визначити які напрямки діяльності слід розвивати, від яких слід відмовитися, і, взагалі, в якому напрямку розвиватися.

6. Ключові ресурси – описує набір ресурсів компанії, які підтримують ключову компетенцію і дають можливість забезпечити виробництво ціннісної пропозиції сьогодні та розвивати її в майбутньому в потрібному споживачеві напрямку.

7. Ключові види діяльності – визначає набір робіт, послуг, на бізнес-процесів, які компанія спроможна виконувати на дуже високому рівні на всіх етапах створення ціннісної пропозиції.

8. Ключові партнери – це всі партнери підприємства які опосередковано впливають на можливість компанії виробляти товари та надавати послуги споживачам, які мають для них найбільшу цінність. Описує витрати на підтримання контактів із партнерами, аналізує стабільність відносин із ними, та можливість переключення на і нових партнерів.

9. Структура витрат - аналізуються усі витрати бізнес-моделі в процесі виробництва ціннісної пропозиції з метою мінімізації або уникнення витрат на кожному етапі бізнес-процесу створення продукту чи послуги. Знаходять найбільші статті витрат і вишуковують можливість оптимізувати їх. Для деяких бізнесмоделей блок витрат має набагато більше значення, ніж для інших. Наприклад, так звані «лоукости», тобто авіаперевізники з низькими цінами, навмисно будують свої бізнесмоделі на основі низьких витрат [322]. Так, на рис. 3.8 представлено універсальну бізнес-модель авіапідприємства на основі Business Model Canvas, яка поєднує всі особливості діяльності різних видів авіапідприємств, що розглянуто у першому розділі роботи.

Ключові партнери	Ключові види діяльності	Ціннісна пропозиція	Відносини з клієнтами	Сегменти споживачів
Туристичні компанії Страхові компанії Прокат автомобілів Готелі Аеропорти з ХАБами Аеропорти, що надають вантажні послуги	Негайний зворотний політ Політ у зручний час Політ із стиковочними рейсами Грузові перевезення VIP - перевезення	Дешеві перельоти Перельоти без багажу Перельоти із багажем Комфортні перельоти Вантажні перевезення VIP – умови Картки лояльності	Персоналізація Автоматизація Індивідуальний підхід Канали збуту Індивідуальний продаж Контактні центри Каси Веб-сайти	Юридичні особи Фізичні особи Бюджетні мандрівники Мандрівники середнього класу Мандрівники VIP - сектору
Ключові ресурси				
Єдина модель повітряного судна/ Різні моделі повітряних суден Учасник альянсу/ Рейси із точки в точку без використання ХАБів Бюджетні аеропорти/ Аеропорти з повним циклом обслуговування Персонал середньої кваліфікації/Висококваліфікований персонал				
Структура витрат			Потоки надходження доходів	
Технічне обслуговування Додатковий сервіс Обслуговування вантажу Навчання персоналу Аеропорти Контактні центри			Квитки Доплата за додатковий сервіс Продаж товарів на борту літака Перевозка багажу Перевозка вантажу	

Рис. 3.8. Універсальна бізнес-модель авіапідприємства на основі Business Model Canvas (власна розробка автора)

У разі заповнення усіх блоків канви бізнес-моделі компанія зрозуміє структуру, ресурсну базу та бізнес-процеси, які відбуваються всередині моделі власного бізнесу, і, зможе створювати нові варіанти бізнес-моделі, а також удосконалювати вже існуючу. Канва бізнес-моделі описує модель створення бізнесу та допомагає збалансувати весь бізнес.

Для кожного виду авіакомпанії повинна бути створена власна модель, проте спробуємо узагальнити їх представивши найбільш суттєвіші елементи кожної.

Пропозиція кожної компанії залежить від спрямованості компанії (бюджетна, вантажна, VIP-перевезення, учасник альянсу тощо). Ціна пропозиції кожної компанії цілком обумовлена стратегією її діяльності (зниження витрат, додатковий сервіс тощо). Прибуток генерується в кожній компанії із різних джерел (за рахунок зниження витрат, окремої доплати за вантаж, місця у салоні повітряного судна, обіди, напої тощо). Витрати регулюються за рахунок залучення різних каналів їх продажів (Інтернет, туристичні фірми, каси, контактні центри, індивідуальні продажі тощо).

З лівої сторони зазначається яким чином компанія забезпечує реалізацію власної стратегії. Наприклад, зниження витрат забезпечується використанням стандартних літаків з невеликим шагом, крім використання в аеропортах тільки стоянки, без до додаткового сервісу. Або навпаки, повний сервіс включено у ціну білету, використання карт лояльності, що привертає увагу постійних користувачів і надає ряд бонусів, використання ХАБів для забезпечення стиковочних рейсів з метою найшвидшої доставки пасажирів у пункт призначення тощо. Використання туроператорів або мережі Інтернет з метою зниження ціни, або використання індивідуальних продажів та кас продажу для залучення більшої кількості клієнтів.

Варіюються витрати, що включаються до собівартості перельотів (технічне обслуговування повітряного судна, обслуговування на борту судна, їжа та напої, навчання, персоналу, обслуговування в аеропортах базування

тощо). Компанія завжди може проконтролювати свої витрати і визначити яким чином вони вплинуть на той або інший сегмент клієнтів, і яких змін зазнає пропонована цінність для підприємства. Отже, завдяки канві компанія має можливість розробити та впровадити безліч схем бізнес-моделей.

Зважаючи на представлене дослідження можна відмітити універсальність та адаптивність канви бізнес-моделі підприємства для будь-якої авіакомпанії, що дозволяє представити єдину методологічну основу для розкриття інформації про взаємозв'язок усіх її блоків. Варто також зауважити, що будь-яке формування бізнес моделі авіапідприємства базується за законами та закономірностями розвитку загальних економічних процесів в цілому та галузі зокрема.

Методологічні аспекти формування бізнес-моделі базуються на методах та принципах бізнес-моделювання. Автором наряду із загальнонауковими виділено ряд загальних та спеціальних методів та принципів моделювання бізнес-процесів. Окрему увагу варто приділити вивченню загальних законів та закономірностей яким підпорядковані особливостей бізнес-моделювання авіапідприємств.

Наразі існує чотири основних класичних підходи до формування бізнес-моделі підприємства: гуманітарний; процесний (формальний); онтологічний та управлінський, які є універсальними і можуть бути використані для авіапідприємства. В ході дослідження встановлено, що кожен із підходів є майже завжди логічним продовженням попереднього підходу. Всі вони мають ряд переваг і недоліків, які обумовлюють простоту або складність їх використання в практичній діяльності. Деякі потребують використання спеціальних програмних продуктів. В кожному із підходів автором запропоновано здійснити імплементацію деяких елементів, з урахуванням особливостей діяльності авіапідприємств.

В сучасному висококонкурентному середовищі здатність авіакомпаній до тривалого функціонування залежить від того, наскільки обґрунтованою є їх бізнес-моделі з погляду створення споживчої цінності. Однак висока мінливість

клієнтських потреб вимагає від авіакомпаній постійного вдосконалення моделі ведення бізнесу для утримання лояльності споживачів авіапослуг. Автором запропоновано комплексний підхід до формування бізнес-моделі, який базується на проведенні послідовного аналізу всіх її елементів і підготовці рішень щодо варіантів змін. Підхід включає авторську методику трансформації ланцюжка створення вартості підприємства, засновану на вивченні очікувань споживачів від кожної стадії взаємодії їх з авіакомпанією.

В загальному вигляді процес формування бізнес-моделі будь-якого авіапідприємства передбачає три етапи: проектування, фінансування та впровадження.

На етапі проектування визначаються відповідальні за проектування та адаптацію бізнес-логістики потребам (можливостям) ринку.

На другому етапі визначаються джерела фінансування майбутньої бізнес-моделі.

На етапі впровадження бізнес-моделі відбувається її імплементація у організаційну структуру, бізнес-процеси та інфраструктуру підприємства.

Поєднання основних етапів та принципів моделювання бізнес-процесів дає можливість здійснити їх опис таким чином. Спершу формується функціональна модель, в якій описується функціонал підприємства та розподіляється відповідальність за виконання основних функцій. Так як функціональна модель не відображає інформації про взаємозв'язок між функціями, то на другому етапі формується процесна модель. Метою процесної моделі є здійснення опису потоку інформаційних та матеріальних ресурсів, що виконуються при виконанні функцій. Її недоліком є відсутність вартісної оцінки, яка необхідна при розробці фінансового плану підприємства. Останнім етапом є побудова кількісної моделі бізнес-процесів, яка дає вартісний вираз кожному процесу та основі якої складаються фінансовий план підприємства.

Використавши один із прогресивних інструментів візуалізації формування бізнес-моделі підприємства, так звану канву або шаблон Business Model Canvas, яка є результатом дослідження О. Остервальдера та І. Піньє

автором запропонована універсальна бізнес-модель авіапідприємства, що дає можливість представити єдину методологічну основу для розкриття інформації про взаємозв'язок усіх її блоків. Дана модель є узагальненим особливостей діяльності різних видів авіапідприємств, варіюючи різними складовими елементами (блоками) компанія має можливість розробити та впровадити безліч різних схем бізнес-моделей.

Забезпечення конкурентоспроможності авіапідприємств в умовах жорсткої конкуренції, наразі, вбачається можливим за рахунок формування дієвого організаційно-економічного механізму управління їх бізнес-моделлю. Адже, лише розробити та впровадити бізнес-модель в діяльність підприємства сьогодні вже виявляється недостатнім для досягнення ефективного її функціонування. Тому, дослідження концептуальних основ формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємств на конкурентних ринках є вкрай актуальним питанням сучасності.

Виходячи з запропонованого визначення робимо висновок, що механізм управління передбачає поділ процесу на окремі елементи (фази, етапи), має керуючу та керовану систему, а також набір інструментів та методів з описом логічної послідовності (алгоритмом) виконуваних дій для максимально ефективного вирішення поставленого завдання.

Наразі в науковій спільноті, що займається дослідженням економічних процесів, використовується широке коло підходів до визначення сутності поняття «організаційно-економічний механізм», поряд із цим поняттям часто зустрічаються наукові пошуки щодо розуміння «господарський механізм», «економічний механізм», «організаційний механізм» та «механізм організаційно-економічного забезпечення» тощо.

Господарський механізм є найбільш узагальнюючим із усіх вище перерахованих механізмів, адже характеризує всю сукупність форм і методів господарювання. Автори [205; 264;] вважають, що функціональну структуру господарського механізму складають важелі (механізми нижчого порядку), так

як: економічний, організаційний та правовий. В контексті нашого об'єкту дослідження розгляду потребує економічний та організаційний механізми.

Під економічним механізмом ряд науковців розуміє обов'язкову наявність: функціональної та забезпечуючої систем [45; 240]; таких елементів та важелів впливу на матеріальні інтереси господарюючих суб'єктів народного господарства: ціноутворення, планування, система оплати праці, фінансово-кредитний механізм, податкові платежі, економічне стимулювання й економічні санкції, комерційний розрахунок та система економічних нормативів [45; 55; 99; 106;]. Отже, під економічним механізмом слід розуміти систему, сукупність елементів якої здійснює вплив на низку економічних інтересів суб'єктів господарювання, і враховує властивості та риси її внутрішнього і зовнішнього середовища. До внутрішніх елементів впливу слід віднести в першу чергу економічні інтереси підприємства та його ресурсний потенціал (сировина та матеріали, техніка та технологія, фінансові та нематеріальні активи підприємства). Зовнішніми можна вважати: грошово-кредитні фактори, податкові, валютні, політичні, законодавчо-правові, демографічні, соціальні фактори та рівень інтенсивності конкурентного середовища тощо.

Одним із складових елементів господарського механізму виступає організаційний механізм. Під організаційним механізмом А. Калина розуміє «...обґрунтовану певним чином послідовність управлінських дій, а також методів щодо реалізації функції та принципів управління» [82]. Подібною є точка зору Б.В. Погріщука, який під організаційним механізмом розуміє «...організаційні форми виробництва, праці та управління, такі як: організаційні структури та функції управління, система нормування та планування, співвідношення централізації і децентралізації менеджменту тощо [194]. Таким чином, під організаційним механізмом будемо розуміти сукупність організаційно-управлінських засобів ведення господарської діяльності, заснованих на ринкових засадах господарювання, та спрямованих на гармонізацію взаємодії складових потенціалу підприємства з факторами зовнішнього впливу.

Проте, лише організаційних заходів для забезпечення ефективного господарювання виявляється недостатнім, потрібно задіяти економічні закони, які допоможуть отримати бажаний результат. Саме тому, більшість науковців схиляються до того, що важливим засобом досягнення поставлених цілей є організаційно-економічний механізм, який повинен поєднати в єдине ціле низку організаційних заходів, які будуть зрівноважені економічними важелями в єдиний організаційно-економічний механізм управління підприємствами.

Розглянемо категоріальний концепт поняття організаційно-економічний механізм за різними підходами до його розуміння, табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Категоріальний концепт поняття організаційно-економічний механізм за різними підходами щодо розуміння його сутності

Автор	Сутність підходу
ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД	
Є. Ануфрієва, Г. Кучерук [5], Г. Козаченко [106], В. Кушнірук, О. Єрмаков, О. Шибаніна [103], М. Рогоза [215], Л. Варава [26], Л. Ситник [235], І. Галиця [30]	Організаційно-економічний механізм передбачає сукупність різноманітних процесів, послідовність операцій, стану або частин системи порядку визначення економічної діяльності, що дає можливість отримання необхідного результату
СИСТЕМНИЙ ПІДХІД	
Ю. Лисенко, П. Єгоров [120], О. Василик, О. Грішнова [35], Н. Мігай [132], О. Раєвнева [217], Р. Косінський [92], М. Сичевський [236], О. Єрьоменко-Григоренко [52]	Організаційно-економічний механізм розглядають як систему елементів організаційного й управлінського впливу на соціально-економічну систему, який реалізується через низку методів, стимулів, операцій та важелів, та передбачає досягнення відповідності отриманого стану соціально-економічної системи заданим параметрам
СТРУКТУРНИЙ ПІДХІД	
А. Куценко [104], О. Тридід [240], Л. Гранченко [241]	Організаційно-економічний механізм, згідно даного підходу має чітку структуру, яка складається із певних взаємозв'язків між її елементами в галузі управлінської та виробничої діяльності, який забезпечується взаємодією організаційного, мотиваційного та економічного механізмів.

Таким чином, організаційно-економічний механізм управління бізнес-моделлю авіапідприємства характеризується рядом наступних особливостей:

- являє собою сукупність організаційно-економічних елементів управління бізнес-моделлю авіапідприємств, які складаються із таких елементів об'єкта та суб'єкт управління, основних методів та принципів, законів та закономірностей на яких базується забезпечення ефективності управління бізнес-моделлю підприємства;

- являє собою сукупність складових елементів управління бізнес-моделлю націлених на отримання високоефективного кінцевого результату та забезпечення циклічного характеру соціально-економічних процесів управління бізнес-моделлю авіапідприємств;

- метою управління бізнес-моделлю авіапідприємства є створення оптимальних організаційно-економічних умов для здійснення управління його бізнес-моделлю;

- формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства реалізовує управлінські рішення щодо створення підсистеми управління інтелектуально-знаннєвими активами у системі підприємства в процесі інтелектуалізації його діяльності [171].

Отже, під організаційно-організаційним організмом управління бізнес-моделлю авіапідприємства будемо розуміти взаємоузгоджену систему методів, принципів, важелів, інструментів, інформаційно-технічних засобів, які базуються на загальних законах та закономірностях економічного розвитку, та впливають на економічні та організаційні параметри системи управління бізнес-моделлю авіапідприємства [162]. Узагальнимо основні складові елементи формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства, рис. 3.9.



Рис. 3.9. Основі складові елементи забезпечення організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємств

Розробимо концептуальні основи формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю на конкурентоспроможних ринках.

З латинської «концепція» означає «...спосіб розуміння, трактовки об'єкта дослідження, керівну ідею, систему поглядів, методологічні принципи дослідження» [44]. Проте, на нашу думку, найповніше визначення даного поняття можна представити через наступне його трактування: «....

1. Система поглядів на певні явища, спосіб тлумачення явищ, дій, розуміння теорії.

2. Форма і засіб наукового пізнання, що є способом розуміння, пояснення, тлумачення основної ідеї, теорії; науково обґрунтоване і логічно доведене вираження основного змісту теорії, але на відміну від теорії воно ще не може бути втіленим у систему точних наукових понять.

3. В економіці – система поглядів, помислів, що визначають основний напрям, стратегію і тактику реалізації бізнесово-підприємницьких проектів, програм» [44].

Тобто, з економічної точки зору концептуальні основи формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю являють собою основний напрям, стратегію і тактику управління в сфері бізнес-моделювання.

Основу формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємств на конкурентних ринках становлять теорії: конкурентних переваг, інституціоналізму, економічної інтеграції, глобалізації, визначення і вибору економічної політики, стратегічного управління, класична організаційна теорія, організаційної поведінки, альянсів, реінжинірингу, людського капіталу тощо.

Логіка побудованої концепції базуються на загальних принципах діалектики (практика базується на теорії; часткове виходить із загального; майбутнє формується на минулому).

Відповідно запропонованого механізму формування організаційно-економічного управління бізнес-моделлю авіапідприємства даний механізм повинен бути адекватним, гнучким, сучасним та давати можливість формувати та реалізовувати конкурентоспроможні бізнес-моделі, які нівелюючи ризиками забезпечать високу ефективність діяльності авіапідприємств на конкурентних ринках (3.10).



Рис. 3.10. Концептуальні основи формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства (авторська розробка)

Даний механізм має два конури - теоретико-методологічний та інструментально-методичний, останній формується в оболонці інтелектуалізації, яка повинна бути вбудованою, як у бізнес-модель, так і бізнес-процеси діяльності підприємства. Крім того, має мету свого існування та заснована на базових теоріях економічного та організаційного розвитку, також зазначена система принципів на яких вона створюється із врахуванням системного та процесного підходів формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю. Також в механізмі враховано особливості інструментарію з точки зору мети та гіпотези її існування.

Теоретико-методологічний рівень сформовано за ієрархією від теорій, які покладено в основу формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства до принципів, які обумовлюють можливість забезпечення її життєдіяльності. Принципи, які закладено у концепцію було детально розглянуто у першому пункті підрозділу.

Оболонка інтелектуалізації інструментально-методичного контуру наразі є однією з особливостей сучасної економіки. Вона що тісно пов'язана з інформатизацією, впливає на розвиток усіх основних форм міжнародних економічних відносин, сприяючи їх інтенсифікації, підвищенню якості взаємодій, появі нових тенденцій. Інтелектуалізація процесів прийняття рішень полягає у налагодженні зв'язків між інформаційними об'єктами, що аналізуються та особи, що приймає рішення з автоматизованою системою. Інтелектуальне управління підприємством викликає необхідність створення і застосування методів, моделей та засобів інтелектуалізації інформаційного забезпечення.

Перехід до інтелектуалізації бізнес-моделей економічного зростання неможливий без побудови нового механізму соціального розвитку, заснованого на збалансованості творчої свободи особистості, підприємницької свободи, соціальної справедливості та конкурентоспроможності.

Запропоновані та виділені наукові підходи, теорії, принципи з яких складається запропонована концепція формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства може біти пристосована до різних умов господарювання на конкурентних ринках. Представлений методологічний апарат призначений для використання його в рамках реальної практичної діяльності в сфері управління бізнес-моделлю авіапідприємства. Перед суб'єктами управління бізнес-моделі постає питання комплексного застосування принципів в процесі управління бізнес-моделлю авіапідприємств з урахуванням особливостей розвитку конкурентних ринків.

Інструментально-методична складова концепції є цілком обґрунтованою визначеним категоріальним апаратом концепція формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства, адже саме використана методика зможе забезпечити її ефективність, а перелік методичних засобів, прийомів та підходів спрямовані на забезпечення ефективного управління бізнес-моделлю авіапідприємства на конкурентних ринках. Також, інструментально-методична складова концепції передбачає можливість та обов'язковість формування адекватної та можливої для використання системи оцінки ефективності організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства, яка поєднує в собі аналіз тенденцій в сфері управління бізнес-моделлю авіапідприємств, а також передумов, чинників та складових елементів бізнес-моделі авіапідприємств з урахуванням особливостей господарювання на конкурентних ринках.

Результатом впровадження запропонованої концепції є формування ефективного організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства на конкурентних ринках, який дасть можливість підвищити конкурентоспроможність авіакомпанії на вітчизняних та міжнародних ринках.

Найважливішою оболонкою яка поєднує методологію формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю

авіапідприємства із самим організаційно-економічним механізмом управлінням бізнес-моделлю авіапідприємств поряд із сприятливим інвестиційним кліматом, впровадженням високоефективних ресурсозберігаючих технологій, стабільним нормативно-правовим полем та економічною та політичною стабільністю в країні, на нашу думку виступає інтелектуалізація всього механізм та окремих бізнес-процесів.

Інтелектуалізація економіки є складною системною економічною категорією, методологія і оцінка якої потребує застосування як системного підходу, так і комплексного підходів через необхідність обґрунтувати управлінські рішення в умовах обмеженості ресурсів. Це обумовлено, по-перше, потребою в її характеристиці на різних рівнях управління – особи, підприємства, секторально-галузевому, регіональному та загальнодержавному; по-друге, необхідністю моніторингу і діагностики не лише в статиці, але й у динаміці, в структурному аспекті; по-третє, доцільністю визначення міри ефективності використання не настільки використовуваного капіталу, як реалізації інтелектуального потенціалу; по-четверте, необхідністю надання висновку щодо ефективності державної політики в аналізованій сфері; по-п'яте, формуванні висновку щодо ролі інтелектуалізації в процесі розвитку національної економіки [7].

Термін «інтелектуалізація» означає використання інтелектуальних ресурсів людини, активізацію мислення і всіх складових такого складного явища як інтелект, що об'єднує всі пізнавальні здібності особистості. Використання терміну «інтелектуалізація» в економіці не є новим, оскільки термін «інтелектуалізація» став родовим і виступив основою для таких понять, як «інтелектуальний капітал», «інтелектуальні активи», «інтелектуальні ресурси», «інтелектуальні системи» та ін., в яких підкреслюється інший рівень, якісні зміни в контексті нових вимог, пов'язаних зі зростанням інтелектуальної активності. На думку, Л. Ракова [211] «інтелектуалізація» - це цілеспрямоване розширення масштабу і покращання умов використання знань, підвищення

творчих можливостей у межах соціальних систем. Нове розуміння інтелектуалізації проглядається в роботах І. Ханіна [257], присвячених проблематиці інноваційно-технологічного розвитку економіки, торкаючись рівня світового господарства, які стали теоретико-методологічною основою дослідження інтелектуалізації світового господарства. На наш погляд, «інтелектуалізація» означає набуття економічною системою нових якостей, пов'язаних із тим, що вона базується на інтенсивному використанні знань та інформаційному обміні. Вважаємо за необхідне, запропонувати сфери інтелектуалізації соціально-економічних систем для подальшої конкретизації як теоретико-методологічних, так і прикладних досліджень (рис. 3.11).

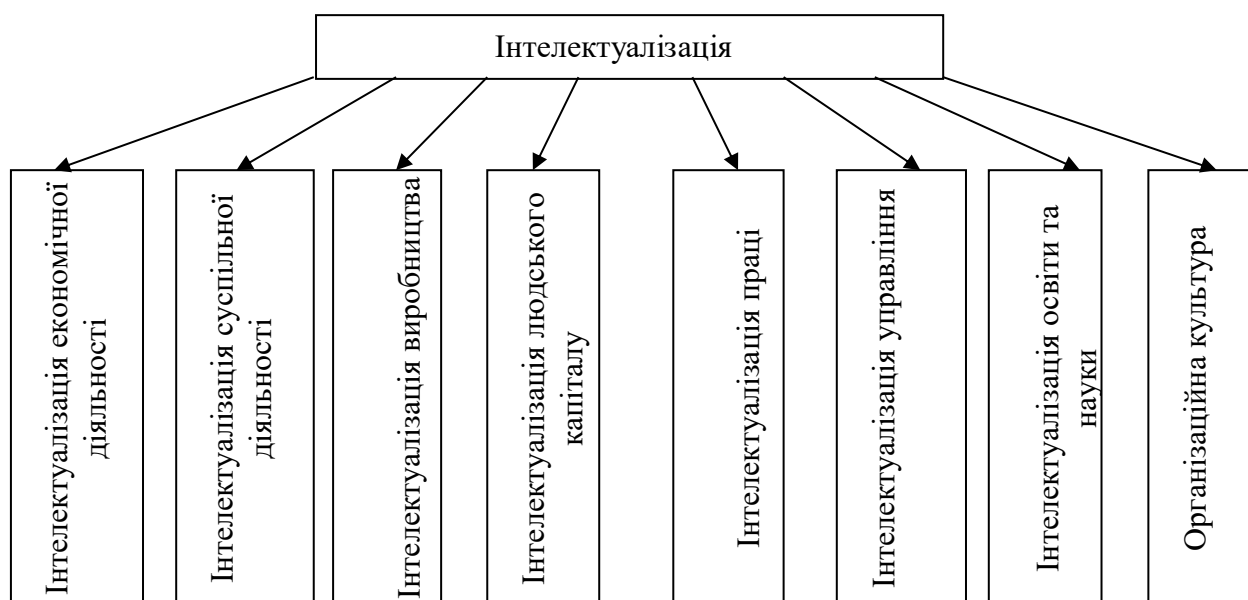


Рис. 3.11. Сфери інтелектуалізації соціально-економічних систем

У даному контексті важливого значення набуває дослідження участі індивіда в транснаціональній взаємодії через такі показники людського капіталу, як адекватність початкової моделі людського капіталу новому соціальному контексту, можливість застосування отриманих раніше знань у новому середовищі, здатність до створення продукту нового типу в іншому соціальному контексті, здатність до освоєння нових освітніх технологій,

можливість адаптації до нових норм, правил і традицій, тобто все те, що робить людину гнучкою і легко адаптивною до життя і організаційної культури [202]. Саме наявність досвіду підприємства впроваджувати технології інтелектуалізації процесу управління дозволяє оптимізувати час і простір при виконанні необхідних функцій при здійсненні поточної діяльності, а також при перспективному плануванні ринків, конкурентних стратегій та реалізації складових потенціалу підприємства.

Існують різні підходи, за допомогою яких можна порівнювати, ідентифікувати організаційні культури різних організацій. Адже відомо, що компанії відмовляються від успішних стратегій, бо вони не сумісні або порушують структуру організаційної культури. Тому перед тим як впровадити нову стратегію доцільним є звернути увагу чи підходить вона до існуючої організаційної культури, та якщо ні, чи буде виправданий ризик прийняти її при зміні культури. Якщо говорити більш детально, то перш за все слід зазначити, що якщо організація націлена на стратегічні зміни, то необхідно приділити увагу існуючій організаційній культурі, яка є важливим інструментом, який орієнтує персонал на загальні цілі підприємства, підтримання належної кваліфікації та прагнення постійного удосконалення знань. Окрім того організаційна культура містить в собі всі норми, цінності та правила, що формують інтелектуалізацію підприємства, а отже сприяють інтелектуалізації економіки [119]. Застосування організаційної культури при здійсненні змін дозволяє підприємству нівелювати опір персоналу при опрацюванні програми реструктуризаційних процесів, заснованих на необхідності удосконалення компетенцій в аспекті переосмислення функціональної насиченості їхньої праці. Це створює передумови прискорення прийняття адаптивних рішень і забезпечення необхідними ресурсами потенціалу підприємства.

Насиченість творчими елементами управління підприємством на всіх рівнях організаційної структури сприяє його інтелектуалізації як системи і

оптимізації структурних підрозділів, забезпечуючи вчасне виконання завдань і застосування сучасних технологій обробки інформації. Так, Поляков О.М. вважає, що інтелектуалізація економіки супроводжується:

1) розвитком існуючих і появою нових спеціальних послуг, пов'язаних зі сферою знань та інформації, підвищенням якості людського капіталу;

2) розробкою нових бізнес-моделей і форм організації інтелектуальної діяльності на підприємствах;

3) формуванням інституціонально-правового забезпечення інтелектуальної діяльності, механізмів захисту прав на інтелектуальну власність;

4) створенням спеціальних інформаційних систем, баз даних, баз знань, експертних систем, технологій обробки даних. Таким чином, прояви інтелектуалізації сучасної економіки є різноманітними і відкривають нові її особливості. Ці прояви сходять на рівень світового господарства і породжують нові тенденції його розвитку [203].

Інтелектуалізація стає фактором і водночас новим аспектом розвитку кожної з основних форм міжнародних економічних відносин, оскільки зовнішньоекономічна діяльність спонукає впроваджувати підходи і механізми в управлінні функціонуванням підприємств на засадах інтелектуалізації, формування інформаційного забезпечення для розвитку відповідної конкурентної стратегії, моніторингу інтелектуальних ресурсів, впровадження інновацій, тощо (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Вплив інтелектуалізації на розвиток основних форм міжнародних
економічних відносин

Форми	Вплив
Міжнародна торгівля	Виникають нові форми (механізми) ринків і угод, підвищується якість взаємодії продавців та покупців, прискорюються пошук партнерів та товарів та встановлення контактів; інтелектуалізація переважно означає отримання інформації і знань про ринки, товари, послуги, партнерів у новому форматі і режимі.
Міжнародна кооперація виробництва	Створюються нові механізми взаємодії, організації спільної роботи, системи управління, охоплюючи питання контролю, безпеки, впровадження інновацій; інтелектуалізація виявляється у підвищенні якості інформаційного забезпечення, сприянні розробці і впровадженню інновацій.
Міжнародний науково-технічний обмін	Створюються нові моделі існуючих форм обміну з більш високою якістю інформаційного забезпечення і, зокрема, моніторингу інтелектуальних ресурсів; виникають нові інформаційні механізми інтеграції наукових співтовариств і взаємодії у межах співробітництва.
Міжнародний рух капіталу	Формуються нові платформи для аналітичної роботи, що передують інвестуванню, нові механізми моніторингу ринків капіталу власниками активів та інформаційного забезпечення угод.
Міжнародні валютно-фінансові відносини	У рамках спеціальних інформаційних систем створюються нові механізми відносин, методи здійснення розрахунків та інших операцій, інформаційного супроводу угод.
Міжнародна трудова міграція	Використовуються нові механізми акумулювання інформації, пошуку вакансій/ фахівців, у т.ч. за критеріями навичок; з'явилися професійні «міграційні мережі», а також віртуальна трудова міграція.

Інтелектуалізація стає рушійною силою світогосподарського розвитку, принаймні з таких підстав:

- 1) вона створює більш ефективні механізми та інструменти міжнародних відносин із низькими трансакційними та інформаційними витратами;
- 2) вона сприяє розвитку соціальних зв'язків та створенню більш досконалих інститутів;
- 3) вона створює передумови для підвищення ефективності виробництва та обігу починаючи з мікрорівня.

Економічна діяльність підприємств піддається як позитивному, так і негативному впливу численних залежних і незалежних від діяльності підприємства факторам. Досліджуючи фактори, які впливають на

інтелектуалізацію діяльності підприємств, виникає необхідність їх класифікувати, так як на наш погляд, це дозволить визначити більше можливостей для підприємств. Це особливо важливо для вирішення найважливішої управлінського завдання – забезпечення стабільного економічного розвитку підприємства.

Надзвичайно високий рівень різноманіття й складності протиріч та проблем здійснення соціально-економічних трансформацій підприємства, невизначеність та непередбачуваність змін умов його функціонування обумовлюють переважно стратегічний характер управлінських рішень щодо регулювання процесів розвитку підприємства. Провідне місце в системі категорій, які використовуються для обґрунтування пріоритетів управління розвитком підприємства, посідає формування закономірностей інтелектуалізації підприємства, основними ознаками яких є такі:

- сфера виникнення;
- характер процесної спрямованості дослідження;
- реструктуризація процесів як основа удосконалення;
- характер можливостей розвитку;
- функціональна сфера діяльності підприємства;
- виникнення нових потреб підприємства;
- відповідність організації виробництва її цілям;
- завдання, яке вирішується в ході формування та оцінки потенціалу підприємства.

Представлена класифікація (рис. 3.12) розподілена на дві частини: за сферою та за характером впливу.

Як видно з рис. 3.12, зовнішні фактори – це компоненти середовища, в якому функціонує підприємство. Вони діляться на базові та додаткові. Основним базовим фактором є стан економіки країни в цілому, який визначає умови функціонування підприємства, його контрагентів, рівень і ефективність взаємодії з якими безпосередньо чинить вплив на забезпечення підприємства

інтелектуальними ресурсами. Додатковими факторами є наявність державної підтримки підприємств, інфраструктура, що сприяє розвитку підприємств. Внутрішні фактори охоплюють особисті та професійні здібності людей, які керують підприємством. Це і рівень їх психологічної готовності, і рівень мотивації, професійна підготовка та інші фактори. Соціально-психологічні, організаційно-правові та фінансово-економічні фактори взаємопов'язані і характеризуються значним впливом один на одного [256].

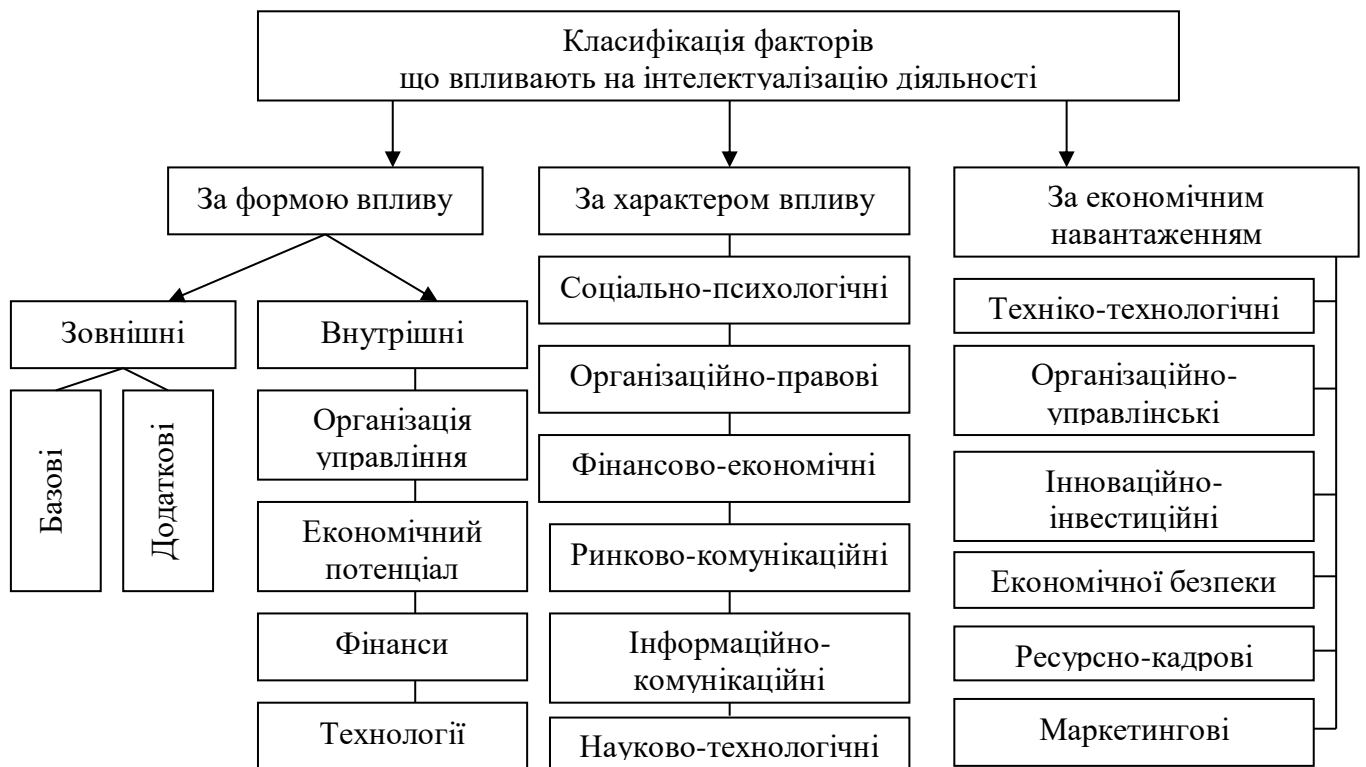


Рис 3.12. Класифікація факторів, які впливають на інтелектуалізацію діяльності підприємства

Джерело: удосконалено авторам на основі [256]

Закономірності управління відбивають об'єктивно існуючі, істотні взаємозв'язки різних елементів, що повторюються, а також явищ у процесі управління, їх розділяють на загальні й одиничні. Загальні закономірності

властиві всім системам управління, а одиничні пов'язані з функціонуванням окремих галузей, підприємств і організацій.

До загальних закономірностей управління можна віднести закономірність відповідності соціального змісту управління формам власності на засоби виробництва; закономірність переважної ефективності свідомого рівномірного управління; закономірність співвідношення керуючих і керованих систем, суб'єкта й об'єкта управління; закономірність посилення процесів поділу і кооперації праці в управлінні.

Для досягнення основної мети підприємства система інтелектуалізації підприємства повинна вирішити такі завдання:

1. Забезпечення інтелектуальними ресурсами, які має в своєму розпорядженні підприємство і в кон'юнктурі, що склалася на ринку. Це завдання забезпечується шляхом найбільш ефективного кваліфікування персоналу підприємства не тільки по ступеню здібностей до праці у професійній сфері, але й широку підготовку працівника, його ставлення до роботи, креативна ініціативність, вміння приймати управлінські рішення з широкого кола питань.

2. Забезпечення ефективної участі персоналу в діяльності підприємства. Ця задача вирішується шляхом ефективного поєднання інтелектуальних і матеріальних ресурсів, що дає змогу зберегти конкурентоспроможність на цільових ринках, а отже, впливає на забезпечення довгострокової прибутковості підприємства. У свою чергу, це гармонізує інтереси власників підприємства і його найнятих робітників, стимулюючи з одного боку вклад працівників у досягнення необхідних цілей підприємства, а з іншого боку – гарантуючи їм достатній рівень їх соціального захисту [256].

Зважаючи на викладене, пропонуємо для комплексного розуміння та формування процесів бізнес-модель формування підсистеми управління інтелектуально-знаннєвими активами у системі управління підприємством в процесі інтелектуалізації. (Рис. 3.13)



Рис. 3.13. Бізнес-модель формування підсистеми управління інтелектуально-знаннєвими активами у системі підприємства в процесі інтелектуалізації [256]

Суб'єктами й об'єктами управління, пропонуємо розглядати як проміжні стадії єдиного процесу під надбудовою одного суб'єкта управління, щодо яких актуалізуватимуться специфічні функції, методи, мотиватори, інструментарій залежно від об'єктів управління. У цьому контексті основну мету управління інтелектуально-знаннєвими активами підприємств будемо розуміти як зменшення дефіциту інтелектуальної складової у їх генерації та інтеграції, виявлення і сприяння їх дифузії, а також всебічного використання інтелектуальних активів для створення нових, сильніших конкурентних переваг [235].

Водночас бізнес-модель схематично описує логічність вивчення цього багатоаспектного процесу, починаючи від факторів, що є передумовою інтелектуалізації, об'єктів, на які вона спрямована, і закінчуючи елементами

моделі, яка охоплює принципи, методи, функції, стратегії та тактики, стадії здійснення процесу, механізми взаємодії суб'єктів, критерії оцінювання.

Пропонуємо використати п'ять основних процесів, що допоможуть сформулювати й застосувати бізнес-модель оцінювання ефективності інтелектуалізації підприємства:

I етап - передбачає формулювання мети оцінювання із виокремленням пріоритетів для підприємств, враховуючи їхню специфіку, форму власності, організаційно-правову форму, масштаби діяльності.

II етап - пов'язаний із розробленням критеріїв, тобто з'ясуванням того, що необхідно оцінювати, як це потрібно робити, й визначенням механізму та необхідного інструментарію.

III етап - виконує підготовчі роботи щодо впровадження бізнес-моделі оцінювання ефективності, а саме: планування доступу до необхідної інформації, побудова бізнес-моделі оцінювання, розроблення належної конфігурації опрацювання й розподілу показників.

IV етап - передбачає комплексні заходи щодо управління підприємством на основі напрацьованих критеріїв, тобто практичну управлінську діяльність із критеріями.

V етапом - є, власне, управління самою бізнес-моделлю оцінювання ефективності інтелектуалізації– її діагностування на відповідність критеріїв цілям підприємств та зацікавлених сторін, їх адекватність розвитку зовнішнього середовища, систематичне оновлення, доповнення й удосконалення [211].

Тому слід зазначити, що блокування будь-якого елемента (на рівнях) економіки як соціально-економічної системи призводить до руйнування зв'язків між елементами та їх невідповідністю, а також порушує адаптованість використання ресурсів та функціональних систем підприємства. У діяльності підприємства важливу роль відіграє його інноваційна діяльність, що і є

передумовою інтелектуалізації підприємства. Причому набір факторів, які перешкоджати інноваційній діяльності підприємств розрізняють:

- висока вартість науково-дослідних робіт, а також їх тривалість обмежують кількість суб'єктів бізнесу, які здатні виконувати їх;
- обмежена державна підтримка та фінансування бюджету для розробки та впровадження інноваційних продуктів.
- недосконалість реалізації стимулюючої функції оподаткування інноваційних продуктів через відсутність відповідних пільг [289].

Система оцінки та контролю за результатами діяльності інтегрованої структури включає в себе кілька рівнів: рівень самого формування та рівень учасників інтеграційного процесу. Контроль дає змогу керівництву переконатися у правильності управлінських рішень. Він проводиться у кілька етапів:

- 1) визначення об'єкту контролю;
- 2) розробка плану проведення та визначення відповідальних осіб;
- 3) одержання інформації про досягнуті результати і співставлення їх з відповідними нормативами;
- 4) узагальнення результатів контролю та коригування діяльності [143].

Таким чином, кожне підприємство, яке виходить на світовий рівень повинно діяти у глобальному інформаційному середовищі, враховуючи у своїй діяльності міжнародні аспекти і вплив, що розширюються. Системи, які ними використовуються для забезпечення інформаційних потоків і обробки даних, повинні максимально відповідати вимогам інтелектуалізації.

Перелік завдань, які стоять перед організаційно-економічним механізмом управління бізнес-моделлю авіапідприємства варіюється в залежності від виду та розмірів авіапідприємства та ринку на якому вона функціонує, також велику роль відіграє належність до альянсів, проте можна окреслити загальний перелік завдань, які вирішуються в межах даного механізму.

По-перше, він має бути гнучким, щоб мати можливість миттєво підлаштувати авіапідприємство під мінливі умови зовнішнього середовища, тобто можливість проведення постійного корегування механізму для покращення економічних показників та підвищення ефективності його функціонування.

По-друге, організаційно-економічний механізм управління бізнес-моделлю авіапідприємства повинен відповідати місії та головним цілям авіакомпанії.

По-третє, даний механізм повинен враховувати прогресивні методи та важелі здійснення організаційно-економічного впливу на процес управління бізнес-моделлю авіапідприємства та бути доцільним з точки зору його актуальності.

По-четверте, важливим вектором є соціальна спрямованість організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства, оболонку якої складає інтелектуалізація, як в процесі формування бізнес-моделі, так і в процесі її безпосередньої імплементації в загальну модель діяльності підприємства.

П'ятим, найважливішим завданням є можливість виміряти та оцінити в реальному часі результативність сформованого організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства.

Окреслимо також коло вимог, які висуваються до організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства:

- врахування усіх особливостей конкурентних ринків, на яких діє авіакомпанія, тобто можливостей та бар'єрів входу та виходу з них, інтенсивність конкуренції, перелік базових конкурентних переваг; наявність впливових угруповань (альянсів, кластерів);

- управління бізнес-моделлю з урахуванням імплементації компоненту інтелектуалізації в основні бізнес-процеси моделі з метою підвищення ефективності використання людського капіталу, що дасть можливість

підвищити якість надаваних послуг, підвищити продуктивність та ефективність роботи підприємства;

- поєднання в процесі управління бізнес-моделлю авіапідприємств сукупності організаційних та економічних важелів впливу та встановлення балансу між ними;

- забезпечувати ефективність управління бізнес-моделлю та можливість отримання синергійного ефекту від ефективного управління усією сукупністю використовуваних підприємством бізнес-моделей.

Як вже було відмічено, принципи організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства лежать у площині загальних та локальних принципів економічного та організаційного управління. Принципами визначаються основні цілі та завдання механізму завдяки яким вони буду досягнуті, що передбачає виконання загальних організаційних функцій – планування та прогнозування поточної ситуації. Завдяки функціям планування та прогнозування визначається поточна ситуація в сфері управління бізнес-моделлю, встановлюються та плануються результати, які підприємство бажає досягти в майбутньому, та визначаються шляхи їх досягнення. Для цього, на етапі встановлення цілей потрібно провести моніторинг стратегічних та потенційних ресурсних можливостей підприємства, з метою їх оптимального розподілення для досягнення бажаного кінцевого результату. Аналіз ресурсного потенціалу дає можливість керівництву авіапідприємства розподілити ресурси таким чином, щоб якнайкраще реалізувати потенційні можливості та забезпечити найбільш адекватні методи управління бізнес-моделлю. Таким чином, ми отримуємо таку функцію управління, як організація в дії, від якої залежить оптимальність управління бізнес-моделлю підприємства в процесі забезпечення її ефективності.

Структуру організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства представлено на рис 3.14.

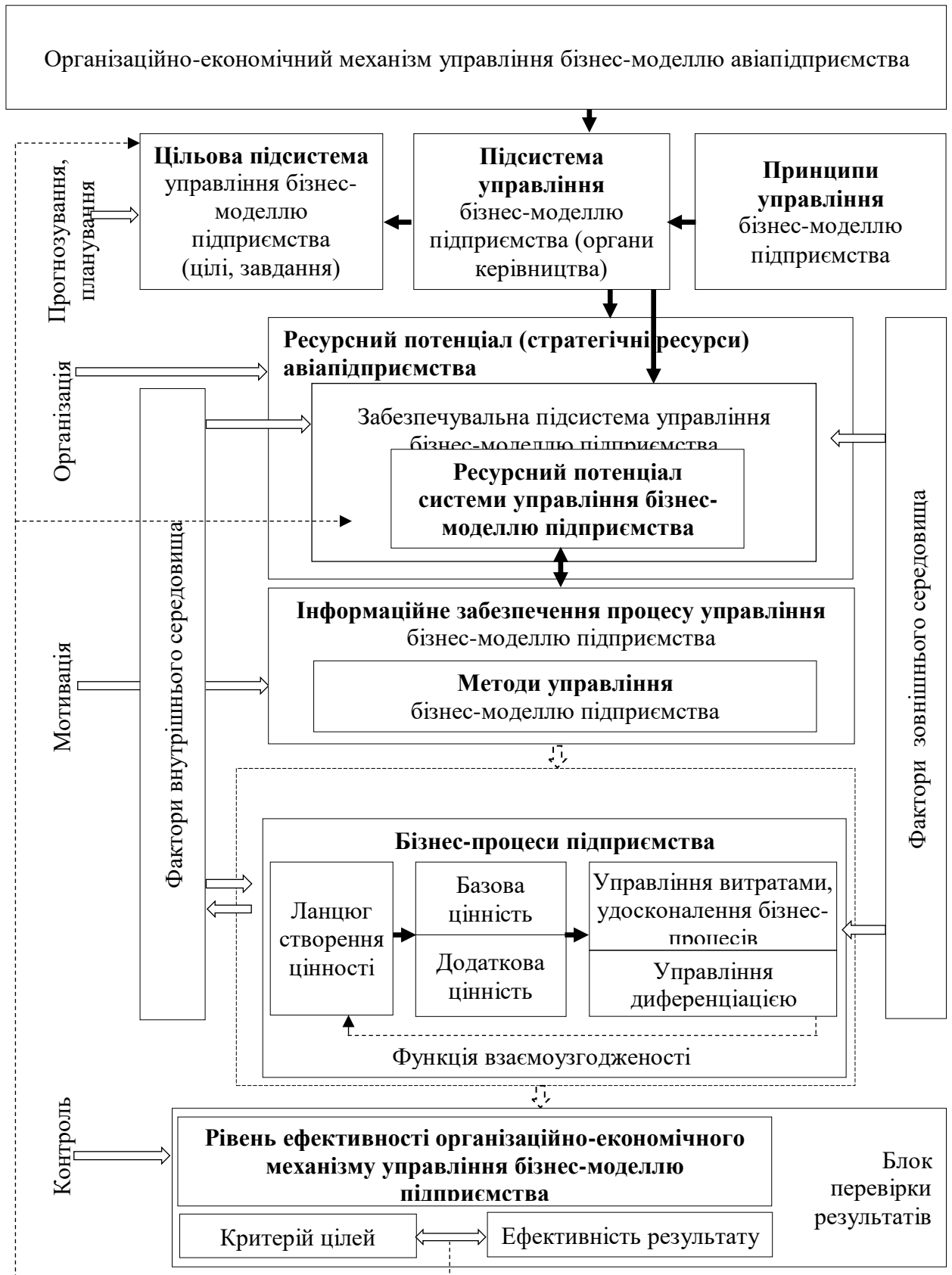


Рис. 3.14. Структура організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства (власна розробка)

Головним завданням керівництва є вибір найбільш прийнятних методів управління бізнес-моделлю підприємства, які реалізуються шляхом поєднання усіх управлінських ресурсів. Результатом управління бізнес-моделлю авіапідприємства є економічний ефект, для забезпечення якого необхідно впровадження наступної функції управління – контроль за досягненням намічених цілей. Контролюються якісні та кількісні показники бізнес-моделі, проводиться аналіз відхилень та виявлення причин відхилень результатів від параметрів бажаного стану (мети та цілей підприємства).

Отже, в процесі управління вже сформованою бізнес-моделлю авіапідприємства керівництво має постійно проводити моніторинг стану її ефективності, аналізувати вплив внутрішніх (організаційно-економічних) та зовнішніх (політичних, соціальних, демографічних, форс-мажорних) факторів впливу та впроваджувати коригувальні дії.

Для керованої підсистеми виділено окремо функцію взаємоузгодженості, яка передбачає узгодження усіх бізнес-процесів підприємства в ланцюгу створення ціннісної пропозиції для кінцевого споживач. Економічний результат (ефект), який виявлений в процесі оцінки стану управління бізнес-моделлю підприємства є базисом при виявленні проблемних зон в процесі управління вже сформованою бізнес-моделлю.

Функціонування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства слід розглядати з точки зору діяльності, спрямованої на досягнення цілей управління бізнес-моделлю, а результатом – є рівень її економічної ефективності в майбутньому. Визначення ефективності управлінської діяльності в даному випадку є складним завданням, яке передбачає здійснення вибору переліку показників, які відобразять загальну ефективність організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства. Показники повинні комплексно відображати рівень ефективності організаційно-економічного механізму управління бізнес-

моделлю авіапідприємства, характеризувати бізнес-модель, її результати в коротко- та довгостроковій перспективах.

Оскільки організаційно-економічний механізм управління бізнес-моделлю має вирішальну роль в процесі забезпечення ефективної діяльності авіапідприємства, то окремої уваги потребують етапи реалізації даного механізму. Етапи організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства представлена на рис. 3.15.

Наведений перелік етапів процесу управління бізнес-моделлю авіапідприємства поділено на два блоки. Перший блок дає можливість здійснити аналіз стану управління бізнес-моделлю авіапідприємства, а другий – перелік заходів підвищення його ефективності. Аналіз стану управління бізнес-моделлю авіапідприємства передбачає здійснення збору та обробки даних за основними аспектами управління бізнес-моделлю підприємства, його кількісний та якісний аналіз.

Перелік заходів щодо підвищення ефективності управління бізнес-моделлю авіапідприємства передбачають вибір та обґрунтування граничних значень для досягнення запланованого (високого) рівня управління бізнес-моделлю, вибір інструментів забезпечення запланованого рівня управління бізнес-моделлю.

Етап 1. Першим етапом процесу управління бізнес-моделлю авіапідприємства є збір та обробка даних з ключових аспектів діяльності підприємства на конкурентних ринках та передбачає отримання, обробку, передачу та практичне використання різного роду інформації.

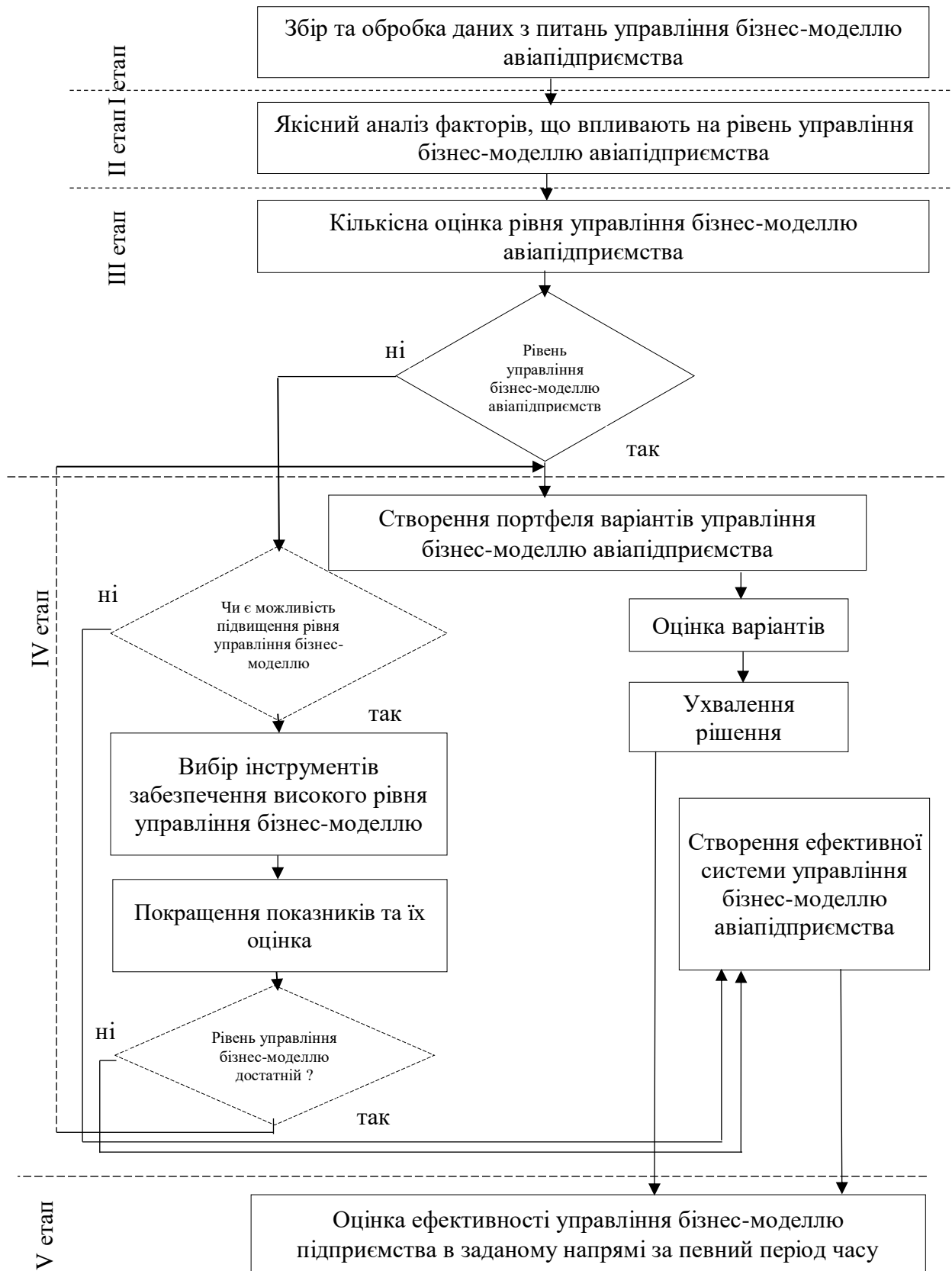


Рис. 3.15. Етапи організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства

Отримана інформація повинна відповідати таким критеріям, як: достовірність, повнота та своєчасність. Сюди входить: інформація про фінансовий стан підприємства та його головних конкурентів, інформація про клієнтів та їх відношення до цінності; дані про політичну та економічну ситуацію в країні (країнах з якими планує працювати підприємство); імовірність настання ризиків та їх види; стан ринку, на якому працює або планує працювати підприємство; оцінка ключових компетенцій та стратегічних ресурсів підприємства та ін. Головними джерелами інформації можуть бути дані фінансової статистичної звітності підприємства та його конкурентів, аналітичні обзори ринку та послуг, думка експертів, дані спеціалізованих маркетингових компаній та рейтингових агентств, комерційна інформація конкурентів тощо.

Етап 2. Важливим є проведення якісного аналізу управління бізнес-моделлю авіапідприємства. Метою аналізу є виявлення джерел позитивного або негативного впливу на управління бізнес-моделлю авіапідприємства. Такі джерела можуть мати як організаційно-економічний характер, так і політичний, соціальний, демографічний, форс-мажорний характер, які не завжди підприємство має можливість передбачити та попередити. Якісний аналіз дає можливість виявити джерела впливу на управління бізнес-моделлю підприємства та встановити можливі порушення стану рівноваги механізму при настанні небезпечних подій. Результати якісного аналізу є відправною точкою наступного етапу – оцінки кількісного рівня управління бізнес-моделлю авіапідприємства.

Етап 3. Кількісна оцінка рівня управління бізнес-моделлю авіапідприємства ставить на меті отримання визначеного у математичному виразі поточного та майбутнього стану ефективності організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства. На даному етапі проводиться кількісна оцінка стану ефективності управління

бізнес-моделлю підприємства; визначається та встановлюється її рівень залежно від конкретної ситуації.

Етап 4. Забезпечення стабільної діяльності організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства України є життєво необхідним, хоча і стикається із великою кількістю ризиків та загроз, що порушують стан рівноваги даного механізму. Саме тому керівництво авіапідприємства постійно знаходиться у пошуку нових ринків, послуг та моделей ведення бізнесу на них шляхом прийняття науково-обґрунтованих управлінських рішень, які б забезпечили ефективність управління бізнес-моделлю діяльності підприємства. Така ситуація викликає необхідність створення портфеля варіантів управління бізнес-моделлю авіапідприємства та проведення оцінки запропонованих варіантів.

Етап 5. Спочатку підприємство проводить оцінку рівня управління бізнес-моделлю підприємства на поточну дату (за останній фінансовий рік). Враховуючи те, що основною метою управління бізнес-моделлю підприємства є максимізація прибутку від використання даної моделі, тому аналіз ефективності управління бізнес-моделлю підприємства обов'язково включає значення чистого доходу або чистого прибутку від реалізації кожної бізнес-моделі, реалізованої в рамках одного авіапідприємства. Необхідним є проведення співставлення отриманих значень із показниками минулих років, та співставлення витрат на реалізацію моделі із результатами від її впровадження.

Отримані дані повинні лягти в основу прийняття управлінських рішень про впровадження коригувальних дій щодо методів, які використовуються підприємством для досягнення поставленої мети. Прийняттю рішень передуює проведення аналізу існуючої бізнес-моделі та методів управління нею на предмет можливості покращення показників її використання шляхом впровадження інструментів забезпечення високого рівня управління бізнес-моделлю. Після проведення коригуючих заходів та усунення чинників, що спричиняють негативний вплив на управління бізнес-моделлю

авіапідприємства можливе продовження поточного напрямку діяльності в сфері управління бізнес-моделлю авіапідприємства на новому, більш ефективному рівні.

Таким чином, формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства є основою для визначення системи елементів, характеру процесу управління бізнес-процесами та встановлення їх взаємодії та формування організаційно-економічного механізму управління авіапідприємствами.

Підсумовуючи вищевикладене відмітимо, що головною рисою організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства являється його особливий об'єкт впливу - бізнес-модель, або комплекс бізнес-моделей підприємства. Сам же процес управління базується на основі попередньо проведеної оцінки рівня ефективності управління бізнес-моделлю, що слугує основою прийняття комплексу управлінських рішень. Представлений автором процес управління бізнес-моделлю авіапідприємства передбачає ряд послідовних етапів які дають можливість раціонально управляти бізнес-процесами авіапідприємства в рамках цілісної бізнес-моделі на основі вибору найбільш оптимального варіанту рішення та визначити можливість впровадження інших методів управління з метою підвищення ефективності управління бізнес-моделлю авіапідприємства.

3.2. Закономірності релевантного управління авіапідприємством при реалізації ефективної бізнес-моделі

В умовах ринкових трансформацій та загострення конкуренції серед підприємств, що функціонують на вітчизняному та міжнародному ринках авіаперевезень актуальним питанням постає формування адаптивної та ефективної бізнес-моделі розвитку суб'єктів господарювання. В цьому аспекті

для забезпечення сталого стратегічного розвитку з орієнтацією на довгостроковий успіх на ринку, будь-яке авіапідприємство в процесі створення та удосконалення власної бізнес-моделі повинно враховувати й використовувати загальні закони та специфічні закономірності системного розвитку та управління.

Слід зазначити, що процес формування та розвитку бізнес-моделі авіапідприємства визначається єдністю двох підсистем: керованої і керуючої (об'єкта управління і суб'єкта управління). Так, керована система представляє собою сукупність різних елементів, які приймають участь у забезпеченні створення бізнес-моделі авіапідприємства. Такими об'єктами управління можуть бути майно і майнові права, виробнича й інтелектуальна діяльність, трудові колективи та окремі працівники, які залучаються до управління створенням ефективної бізнес-моделі підприємства. Керуюча система (суб'єкт управління) – це сукупність певних органів управління, а також окремих працівників, які здійснюють цілеспрямований вплив на керовану підсистему (об'єкт управління).

Таким чином, в процесі впливу керуючої підсистеми (суб'єктів управління) на керовану підсистему (об'єкти управління) головною передумовою формування ефективної та адаптивної бізнес-моделі розвитку авіапідприємства вважаємо дотримання основних законів та закономірностей управління.

Розвиток системи управління в межах сформованої бізнес-моделі підприємства підпорядкований дії відповідних об'єктивних законів та закономірностей. Правильне розуміння механізму їхньої дії в поєднанні з раціональним використанням визначає рівень управління, ефективність управлінської діяльності. Іншими словами, чим вищим є досягнутий рівень управління, тим більше система менеджменту підпорядковується об'єктивним законам управління. Тому необхідно ідентифікувати зміст та провести систематизацію законів та закономірностей управління з позиції наукового обґрунтування їх сутності, як методологічної основи пізнання природи та суті

законів, що діють у сфері управління авіапідприємством на основі ефективної бізнес-моделі.

Так, німецький філософ Георг Гегель (1770-1831 рр.) вважав, що «...категорія «закон» впливає зі змісту явища і водночас виявляється в явищі. Головними аспектами закону є єдність, ідентичність в явищах, їх спокійне відображення і зміст; закон як суттєве явище, суттєве відношення, яке розкривається у єдності внутрішнього і зовнішнього, цілого і частини дійсного і можливого; закон як необхідність, об'єктивний зв'язок, що об'єднує суперечливі сторони явищ, речей тощо. Зміну явищ, їх перехід з одного стану в інший зумовлює причина, а взаємна обумовленість явищ, процесів, речей є взаємодією. Активно взаємодіють лише ті відмінності й сторони суперечності, які суттєво взаємообумовлюють одна одну, є органічною єдністю. Звідси впливає рухомість, еволюція, перехідний характер самих сутностей. Важливим є те, що закон виражає внутрішній зв'язок між окремими якостями явищ, речей, а отже, їх внутрішню структуру» [36].

У філософських працях у трактуванні змісту категорії «закон» наголошується на визначенні суттєвих ознак закону. Одні науковці найважливішими вважають причинно-наслідкові зв'язки, інші - необхідні, треті - суттєві, четверті - внутрішні тощо. При цьому наголошується на виникненні, становленні явищ, системи тощо. Це виявляє потребу у з'ясуванні рушійних сил розвитку основних законів [13].

В сучасному розумінні закони та закономірності - це об'єктивна категорія, на основі якої встановлюються причинно-наслідкові зв'язки між процесами та об'єктами розвитку бізнес-моделі діяльності підприємства. Закони та закономірності завжди носять об'єктивний характер, тобто не залежить від волі людей, а, навпаки, визначають їх волю, свідомість і наміри.

Закон - це об'єктивно існуюча непорушність, заданість, що склалася в процесі існування певного явища, його зв'язків і відносин з навколишнім світом, яка не залежить ні від чияї волі. Закон відображає конкретний та

необхідний зв'язок між певними економічними явищами. Водночас, закон - необхідне, істотне, стійке, повторюване відношення між явищами у економічній системі.

Закономірність - це початкове формулювання закону на початку його теоретичного осмислення і дослідження. Закономірність – це стійко діючі причинно-наслідкові зв'язки явищ та процесів. Закономірності (на відміну від законів) не носять обов'язкового характеру [149; 210].

Отже, у представлених визначеннях поняття «закон» наголошується на зв'язках між явищами, процесами та їх складовими елементами, а також між властивостями речей та всередині речей [101]. Проте, управління – це поєднання практичної діяльності та міжособистісних відносин, які відіграють надзвичайну роль, оскільки і об'єкт, і суб'єкт управління – люди, особистості, які намагаються реалізувати власні інтереси та амбіції.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що у сучасній управлінській фаховій літературі поняття «закон управління» трактується у двох основних аспектах, що відображено на рис. 3.16 [12; 13; 138; 140; 226].

Отже, закони управління економічними системами, на відміну від природничих законів не можна відносити до всезагальних. Це відображається в тому, що природа людини як істоти розумної проявляється в її поведінці (економічній, соціальній, трудовій), що обумовлюється не лише об'єктивними законами та закономірностями, але й суб'єктивною природою людей. Закони управління не носять абсолютного характеру, оскільки окремі люди та їх групи (трудові колективи, неформальні групи) у своїй діяльності можуть відхилитися від «правильної» поведінки, що диктується законами управління. Тому вважаємо, що закони управління, що виявляють тільки найзагальніші, типові властивості й ознаки системи менеджменту в процесі формування бізнес-моделі розвитку суб'єктів господарювання доцільно вважати скоріше «квазі-законами», а простіше - закономірностями, ніж законами.



Рис. 3.16. Двоєдиний підхід до трактування поняття «закон управління»
(узагальнено за [12; 13; 138; 140; 226])

Водночас, форми прояву законів управління по-різному впливають на процеси управління формуванням бізнес-моделі, і водночас, на розвиток підприємства як системи в цілому. Це неминуче породжує відповідні соціально-економічні наслідки, що залежатимуть від умов дії певного закону. В цьому контексті слід наголосити на тому, що оптимальні умови функціонування бізнес-моделі зумовлюють раціональні форми прояву відповідного закону управління. Якщо закон управління в процесі формування бізнес-моделі підприємства реалізується в умовах, які відхиляються від нормальних, тоді мають місце відхилення форми прояву закону від нормальних, що призведе до негативних управлінських наслідків чи рішень.

Враховуючи сказане, вважаємо за доцільне представити уточнене визначення змісту поняття «закон управління підприємством» на основі розробленої бізнес-моделі, під яким пропонуємо розуміти наступне: закони

управління в процесі розроблення та функціонування бізнес-моделі підприємства відображають найсуттєвіші, релевантні, стабільні та повторювані взаємозв'язки між елементами бізнес-моделі та учасниками процесів її функціонування, що надають змогу розкрити природу та внутрішній зміст її довгострокового розвитку. Вважаємо, що системи управління бізнес-моделями є відкритими, і водночас, значний вплив на їх розвиток справляють чинники зовнішнього середовища, а тому саме на цій обставині наголошується в наведеному визначенні [169].

Дослідження засвідчили, що існує чітка ієрархія законів і закономірностей розвитку управлінських систем, що відображено на рис. 3.17.

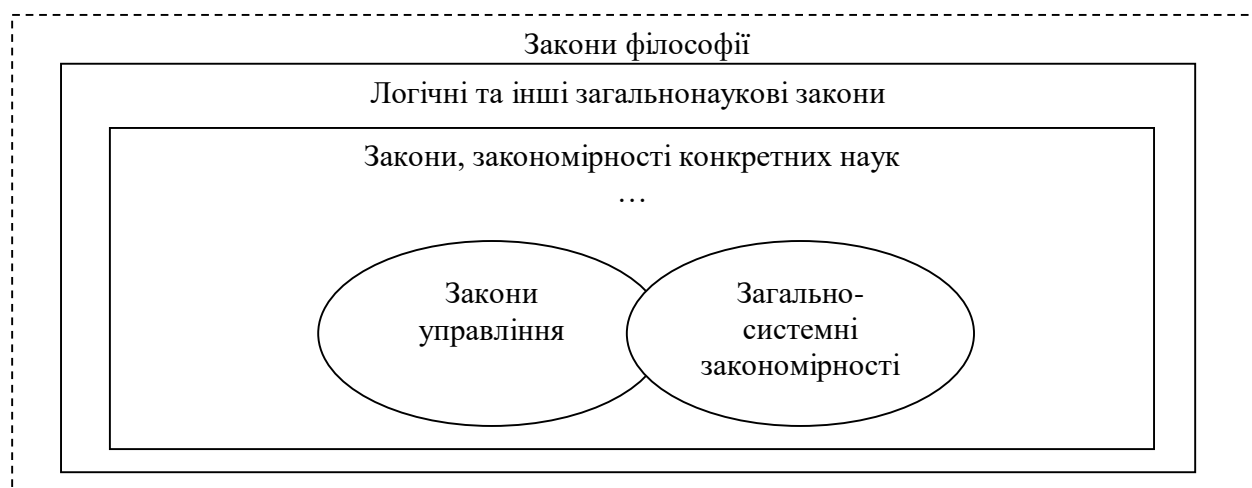


Рис. 3.17. Ієрархія законів та закономірностей системного розвитку в управлінні (власна розробка автора)

Таким чином, вважаємо, що найбільш загальними є загальні філософські закони. Більш «частковими» слід вважати логічні та інші загальнонаукові закони та закономірності (в т.ч. пізнання про практичну діяльність в системі управління [149]). Далі за ієрархічними рівнями розташовуються закони та закономірності конкретних наук (з одного боку, теорія управління, як наука має власні закони і закономірності, з іншого боку, ця наука використовує широкий

спектр законів і закономірностей інших наук, що відносяться до об'єкта управління.

Отже, в контексті поставленої проблеми необхідно визначити, які існують загальні закони управління. Водночас, доводиться констатувати, що однозначної відповіді на це питання нині не існує.

По-перше, вважаємо, що потрібно розділяти два усталених значення терміна «закон управління». Перше (загальне) значення наведено вище. Друге (вузьке) значення можна сформулювати таким чином: закон управління - це залежність (або клас залежностей), керівних впливів від інформації про стан керованої системи і цілей управління. Такого роду законів відомо багато - пропорційний, пропорційно-інтегральний або управління за відхиленнями, управління за збуренням та інші закони управління [78; 80; 129]. Проте нас цікавить перше - загальне значення цього терміна.

По-друге, здавалося б, що багато закономірностей, відомих в управлінській науці, не є законами управління в загальному розумінні цього терміна. Так, наприклад, такий поширений в управлінні «закон», як закон зворотного зв'язку, не є універсальним - існує програмне управління та інші види менеджменту, які не використовують безпосередню інформацію про поточні стани керованої системи. Тому такий закон, скоріше, доцільно було б назвати «принципом зворотного зв'язку».

По-третє, окремі «закони управління» (наявність мети, зворотного зв'язку і т.п.), що зустрічаються в літературі [31; 149; 210;] є, скоріше, не законами, а закономірностями або принципами.

Розвиток законів та закономірностей в управлінській науці має досить тривалу історію, основу якої складають праці Н. Макіавеллі, Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Емерсона, Д. Мак-Грегора, Л. Урвіка, Ф. Герцберга, А. Маслоу, С. Паркінсона, Л. Берталанфі, О. Богданова, М. Вебера, П. Сорокіна, Я. Щепаньського, Т. Котарбінського та ін. Саме наукові праці цих вчених стали теоретичним базисом для сучасного розуміння законів та закономірностей

управління різними економічними системами (підприємствами, установами, організаціями тощо), в тому числі в контексті формування окремих бізнес-моделей розвитку авіапідприємств.

Ретроспективний аналіз наукової літератури засвідчив, що найперші ґрунтовні концептуальні підходи до визначення загальних законів управління були висвітлені у працях відомого філософа і політолога епохи Відродження Н. Макіавеллі [97]. Систематизація загальних законів соціального управління за Н. Макіавеллі представлена на рис. 3.18.

Систематизація загальних законів соціального управління за Н. Макіавеллі	
→	1. Пристрасть до придбання і страх втратити набуте: діями людей, разом із іншими якостями, керує честолюбство. Необхідно з'ясувати, хто більш честолюбний і тому більш небезпечний для лідера: той, хто бажає зберегти набуте, чи той, хто прагне набувати. Обидва мотиви до влади, за якими стоїть пристрасть до руйнування, однаково порочні.
	2. Переможців не судять: там, де помиляється більшість, не карають нікого. Карають, як правило, за дрібні провини, а за великі нагороджують.
→	3. Воля до влади: прагнення досягти влади приховує потенційну небезпеку для соціального порядку, гарантом якого може бути тільки той, хто цю владу вже має. Воля до влади не залежить від особистих достоїнств або недоліків, при цьому успіх у досягненні влади залежить не стільки від орієнтації на владу, скільки від наявних засобів – грошей, зв'язків, підтримки тощо.
→	4. Прагнення до свободи: воля, разом із владою, має безсумнівну цінність. Якщо владу часто прагнуть захопити, то свободу – не втратити.
→	5. Більшість йде за видимістю успіху: для більшості властиво приймати видиме за дійсне, вважати, що досягнутий успіх виправдує будь-які, навіть нечесні засоби.
→	6. Страх і любов: той, кого бояться, здатний керувати так само легко, як і той, кого люблять. Однак, страх – міцніший і надійніший, а любов досить хитка, оскільки тримається на неміцній основі – людській вдячності.
→	7. Чесний правитель помиляється частіше, ніж розважливий: чесний лідер оцінює людей на свій лад, тобто уявляє їх кращими, ніж вони є, а розважливий – вивчає і використовує те, що є насправді. Домагатися влади і лідерства необхідно за допомогою мотиву любові, однак втримати її можна лише покладаючись на мотив страху.
→	8. Керівник не має бути щедрим, але має бути рішучим: лідер не може бути щедрим настільки, щоб ця щедрість завдавала йому збитків, однак, коли на шальках ваги соціальне, порядок і стабільність, – правитель не має боятися, що його вважатимуть жорстоким.
→	9. Винагороджувати необхідно поступово, а карати залпом: люди мстять, як правило, тільки за легкі образи і кривди, тому покарання повинне бути настільки сильним, щоб позбавити будь-якої можливості до опору.
→	10. Для керівника важливо не те, який він є, а те, яким він здається своїм підлеглим: між двома полюсами – бажаним і дійсним – виникає небезпечна напруга (незадоволеність), здатна надломити людину, зробивши її заздрою, підступною або жадібною. Незадоволеність – стимул до руху, який, однак, може перетворитися на перешкоду, тому в усьому потрібна міра.

Рис. 3.18. Систематизація загальних законів соціального управління за Н. Макіавеллі [97]

В результаті систематизації часто доволі суперечливих наукових поглядів Н. Макіавеллі приходимо до висновку, що його філософська концепція так званого «соціального управління» набула цілком окреслених форм законів управління, які з відповідним осучасненням можуть бути використані в процесі створення раціональних бізнес-моделей управління підприємствами.

Г. Емерсон, відомий американський науковець у сфері організації виробництва у роботі «Дванадцять принципів продуктивності» (1911 р.) розглянув і сформулював систему закономірностей управління підприємствами, вперше наголосивши на необхідності використання комплексного підходу до організації виробництва і управління. Їх реалізація дозволяє уникнути численних втрат у виробництві, у суспільному управлінні, в домашньому господарстві тощо [302].

Систематизація головних закономірностей управління виробничими підприємствами за Г. Емерсоном представлено на рис. 3.19.

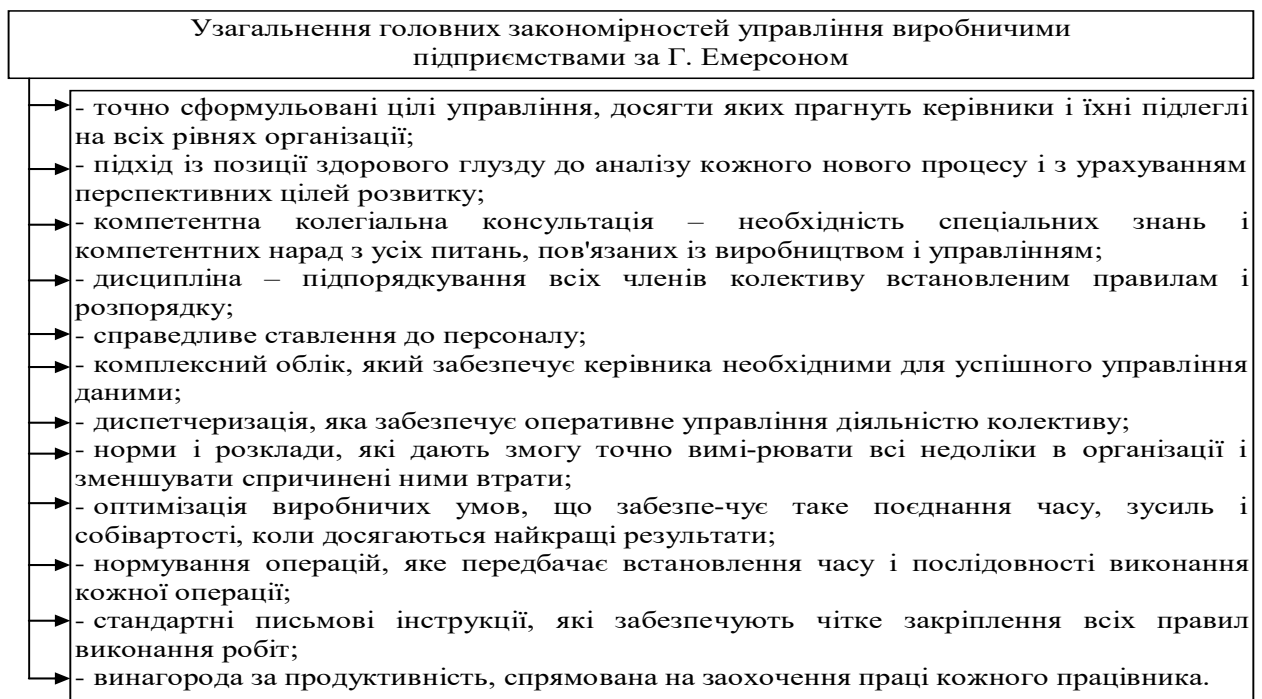


Рис. 3.19. Систематизація головних закономірностей управління виробничими підприємствами за Г. Емерсоном [302]

Вважаємо, що сформульовані Г. Емерсоном принципи продуктивного управління ведуть до підвищення ефективності будь-якої цілеспрямованої управлінської діяльності, а отже можуть бути успішно застосовані у процесі формування та управління авіапідприємствами на основі розробленої бізнес-моделі.

Також, намагався створити загальний підхід до оцінки діяльності адміністрації та розробити на цій основі певні раціональні принципи адміністрування А. Файоль у своїй науковій праці «Загальна і промислова адміністрація» (1923 р.). Досліджуючи проблематику ефективного адміністрування, А. Файоль виокремив п'ять його основних складових, які нині відносять до «класичних» закономірностей ефективного управління: передбачення, планування, організація, координування і контроль [303].

Базові положення А. Файоля використав у своїй науковій діяльності і поглибив Л. Урвік, який свою увагу приділив розробці загальних законів організації (рис. 3.20) [14].

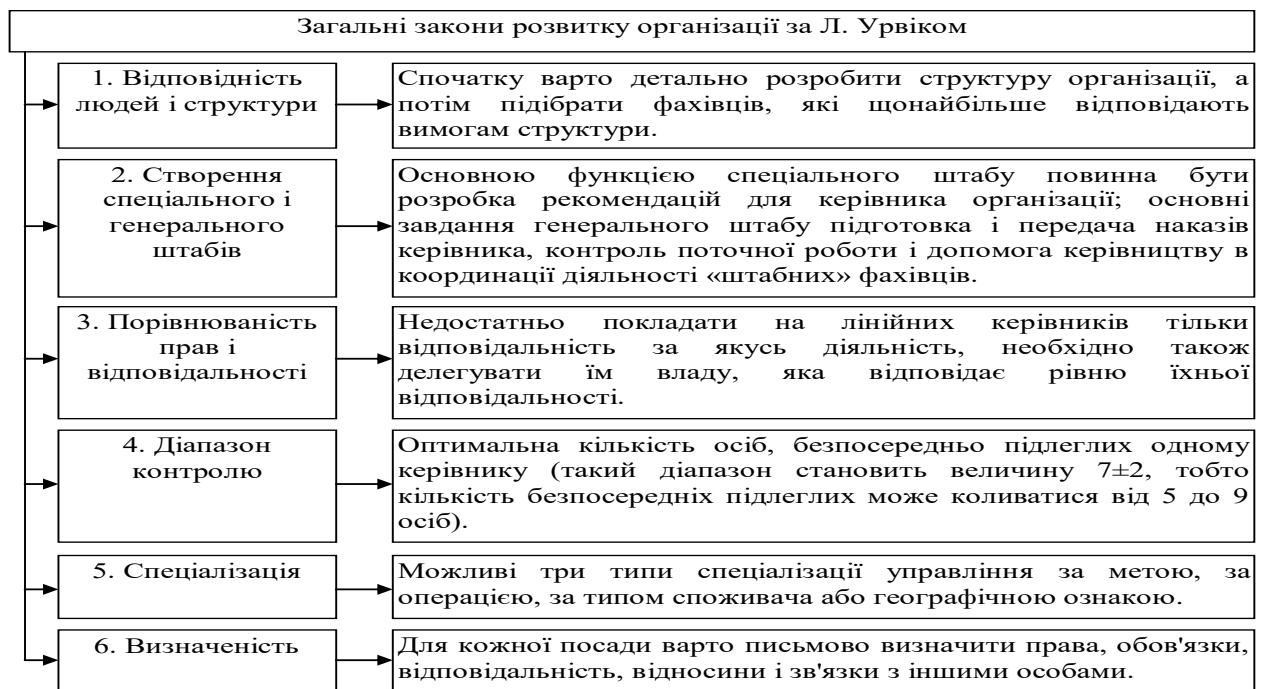


Рис. 3.20. Визначення загальних законів розвитку організації за Л. Урвіком

В контексті проблематики дослідження доцільно проаналізувати науковий доробок Ф. Тейлора, з ім'ям якого пов'язане виникнення сучасної науки управління. Концептуальні положення своєї теорії менеджменту він детально описав у наукових роботах «Управління фабрикою» (1903 р.), «Принципи наукового управління» (1911 р.), «Показання перед спеціальною комісією конгресу» (1912 р.). В основу формування основних законів управління Ф. Тейлор поклав методи раціоналізації праці окремих робітників, що обумовили трансформацію виробничого процесу і відповідно організації управлінського процесу. Основні теоретичні положення щодо формування закономірностей в управлінні організаціями Ф. Тейлора такі [255]:

- 1) розроблення наукового фундаменту, який повинен замінити застарілі, традиційні методи управління, наукове обґрунтування кожного його елементу;
- 2) підбір працівників на наукових засадах, їхнє тренування і навчання;
- 3) співробітництво керівництва і працівників в питаннях практичної реалізації науково обґрунтованої системи організації праці;
- 4) рівномірний розподіл праці та відповідальності між керівництвом й рядовими працівниками.

Відомий американський підприємець, фахівець сфері організації виробництва і управління Г. Форд, зробив якісний крок вперед у практичному використанні закономірностей Ф. Тейлора, застосувавши їх в масовому виробництві, що потребувало раціональної організації системи менеджменту. Для цього Г. Форд доповнив підхід Ф. Тейлора, запропонувавши такі закономірності в організації управління [258]:

- точний розрахунок та планування всього виробничого процесу, його окремих етапів і внутрішніх зв'язків;
- облік і планування умов праці;
- постійний пошук напрямів удосконалювання виробництва;
- підготовка сировини, матеріалів, механізмів, робочої сили.

За результатами проведеного ретроспективного аналізу окремих концептуальних підходів провідних вчених щодо виділення законів та закономірностей управління можна стверджувати, що сформований теоретико-методологічний фундамент у цьому напрямі може бути використаний в практиці бізнес-моделювання, проте необхідно враховувати і більш сучасні наукові підходи, які відображатимуть сучасний стан розвитку управлінської науки ХХІ ст.

Дослідження засвідчили, що серед сучасних науковців не сформовано єдиного підходу щодо визначення системи загальних законів управління підприємствами. Це значною мірою ускладнює можливості побудови ефективної бізнес-моделі розвитку підприємств у різних сферах діяльності, а також у авіаційній галузі.

У табл. 3.5 представлено систематизацію окремих підходів сучасних науковців щодо визначення загальних закономірностей управління підприємствами.

Таблиця 3.5

Систематизація наукових поглядів щодо виділення закономірностей управління підприємством

Автор	Закономірності управління
Предборський В. А. [210]	<ul style="list-style-type: none"> - єдність системи управління виробництвом; - пропорційність виробництва і управління; - централізація і децентралізація управління; - співвідносність і адекватність керівної і керованої систем; - єдність принципів управління на всіх ієрархічних рівнях народного господарства; - досягнення ритмічності, безперервності руху виробничих фондів; - оптимальна ланцюговість системи управління
Баєва О.В., Згалат-Лозинська Л.О., Фетісова Н.І. [13]	<ul style="list-style-type: none"> - процесу менеджменту; - функцій та методів менеджменту; - управлінських рішень; - керуючої та керованої систем організації; - внутрішнього та зовнішнього середовища організації; розвитку менеджменту тощо.

Продовження табл. 3.5.

Федоренко В.Г. [255]	<ul style="list-style-type: none"> - процесу менеджменту; - методів та функцій менеджменту; - внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; - управлінських рішень; - залежність результативності та компетентної діяльності органу управління (менеджера); - розвитку менеджменту.
Бакуменко В.Д. [12]	<ul style="list-style-type: none"> - цілісності системи; - цілеутворення; - ієрархічності; - комунікативності; - історичності; - еквіфінальності; - стабільності організацій; - ефективності управлінських рішень та дій.
Осовська Г.В., Осовський О.А. [156]	<ul style="list-style-type: none"> - відповідності соціального змісту управління формам власності на засоби виробництва; - переважної ефективності свідомого рівномірного управління; - співвідношення керуючих і керованих систем, суб'єкта й об'єкта управління; - посилення процесів поділу і кооперації праці в управлінні; - зміни функцій управління, - оптимізації числа стадії управління, - концентрації функцій управління; - розповсюдженості контролю.
Хміль Ф.І. [258]	<ul style="list-style-type: none"> - відповідність організації та управління стану розвитку суспільства; - диверсифікація виробництва та управління; - співвідносність керуючої і керованої систем; - забезпечення відповідності керуючих систем сучасному рівню розвитку виробництва, його вимогам є основною проблемою вдосконалення систем управління; - децентралізація і демократизація управління; - визначальна роль людського фактора у виробництві й управлінні.

За даними таблиці 3.5 можна стверджувати, що виділення закономірностей управління підприємствами різними вченими є несистемними та недостатньо опрацьованими. Практично немає єдності у виокремленні загальних та локальних закономірностей, а також деякі закономірності, виділені окремими вченими, слід відносити до загальних законів управління.

Враховуючи результати проведеної систематизації наукових поглядів щодо виділення загальних законів та закономірностей управління

підприємством та враховуючи специфіку їх прояву в процесі розробки та функціонування бізнес-моделей авіапідприємств можна запропонувати авторське бачення законодавчого базису формування та управління авіапідприємством на основі ефективної бізнес-моделі (рис. 3.21).

Найзагальнішими законами управління авіапідприємством на основі ефективної бізнес-моделі слід вважати закони спеціалізації та інтеграції. Зокрема, важливим є закон спеціалізації в управлінні формуванням бізнес-моделі авіапідприємства. В сучасних умовах процес формування та розвитку бізнес-моделей авіапідприємств неможливий без застосування найновітніших технологічних процесів, технічних засобів, інформаційних ресурсів, а також високого ступеня організації праці та виробничої діяльності. Для управління такою складною організаційно-економічною системою, як авіапідприємство на основі сформованої ефективної бізнес-моделі потрібні вузькоспеціалізовані знання і навички фахівців у сфері бізнес-моделювання, що призводить до розмежування загальних функцій, їх прояву у конкретних умовах створення бізнес-моделі авіапідприємства. Водночас, система управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємства включає соціально-психологічні, економічні, технологічні та організаційно-технічні аспекти, а тому фахівці мають володіти високим рівнем професіоналізму та вузькоспеціалізованими компетенціями в області кожного з визначених напрямів.

Закон інтеграції в управлінні формуванням бізнес-моделі авіапідприємства відображає встановлення інтеграційних зв'язків у системі бізнес-моделювання. Інтеграція, тобто об'єднання, в системі управління бізнес-моделлю впливає з потреби власне самого авіапідприємства та вимог щодо управління ним.

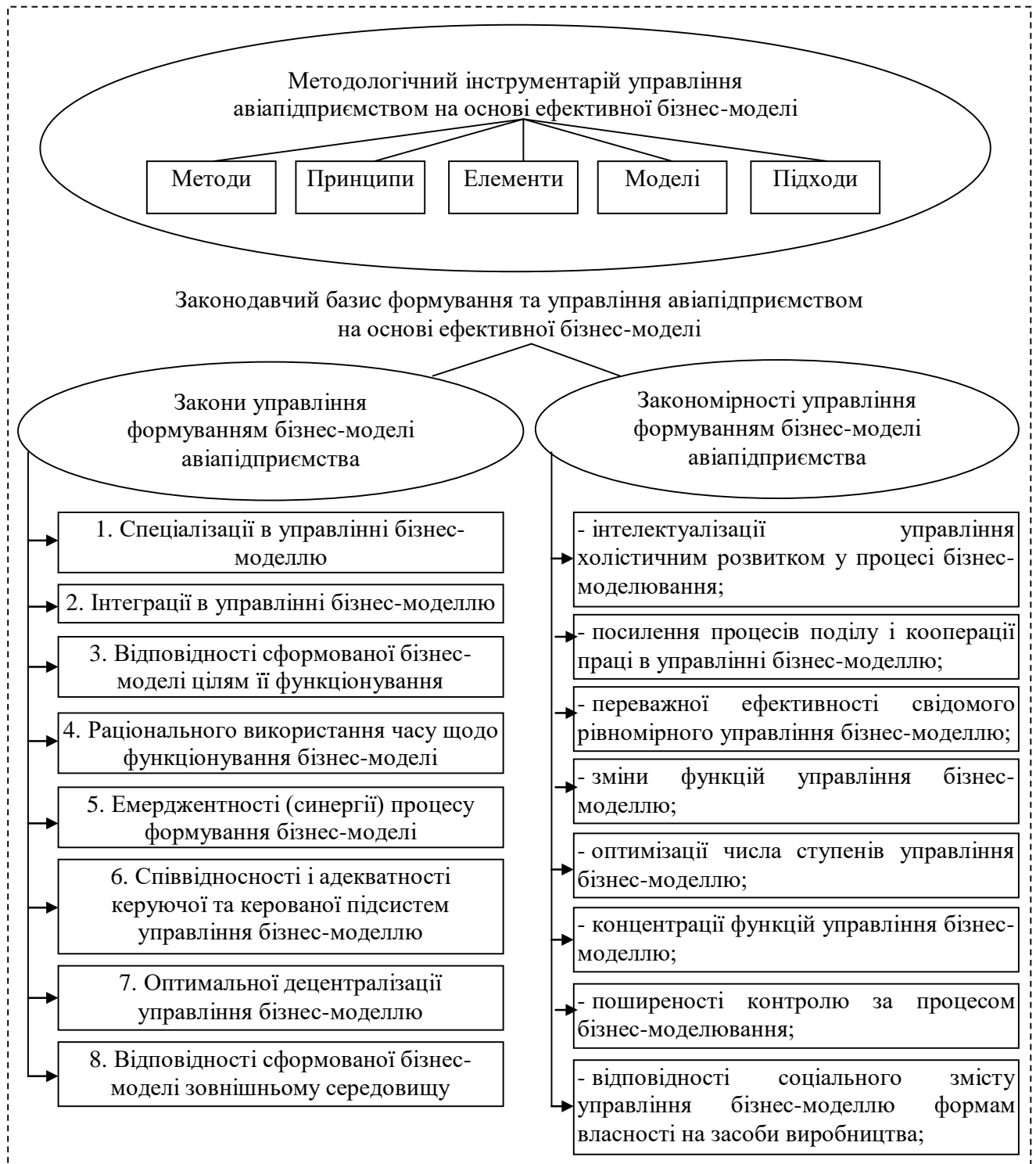


Рис. 3.21. Законодавчий базис формування та управління авіа підприємством на основі ефективної бізнес-моделі (власна розробка автора)

Отже, інтеграція - це об'єднання, з одного боку, спеціалізованих управлінських дій на певних етапах управління в загальний управлінський

процес, а з іншого боку - підрозділів, ланок, служб у єдиний організаційний механізм - авіапідприємство. Інтеграція у системі формування бізнес-моделі спрямовується на забезпечення єдності зусиль усіх підрозділів, служб, працівників з метою виконання поставлених завдань розвитку авіапідприємства шляхом встановлення правил, процедур, управлінської ієрархії, особистих зв'язків, стилів керівництва.

Як показує практика, сучасні авіапідприємства досить часто об'єднуються в різні організаційні форми ринкової економіки (холдинги, корпорації, кластерні утворення тощо). Головними мотивами інтеграції авіапідприємств слід вважати намагання охопити більшу частину конкурентного ринку, підвищити ефективність надання транспортних послуг та забезпечити диверсифікований підхід до формування бізнес-моделі діяльності. Конкретне авіапідприємство, яке інтегрується у склад нового суб'єкта господарювання, має можливість вивести на новий рівень свій виробничий потенціал і водночас скоротити техніко-експлуатаційні витрати, розширити ринок і асортимент послуг, утримувати і збільшувати власну рентабельність, а також за рахунок впровадження гнучкої цінової політики стати успішним на міжнародному ринку авіаперевезень.

Вважаємо, що закон відповідності сформованої бізнес-моделі авіапідприємства цілям її функціонування відображає ключові аспекти цілепокладання у системі бізнес-моделювання. Ефективна спільна діяльність працівників у будь-якій організації можлива лише за наявності визначеної загальної мети (цілей розвитку). Саме люди створюють організації та усвідомлено координують власну діяльність лише для того, щоб забезпечити досягнення визначеного кінцевого результату, тобто загальної мети. Чим більш складною є поставлена мета, тим більше людей приймає участь у її досягненні. Ефективною колективна праця буде тільки тоді, коли одержаний результат задовольнятиме потреби кожного з учасників. Якщо одержаний результат не задовольнятиме хоча б кого-небудь з членів колективу, то знижуватиметься

ефективність його праці. В іншому випадку дана людина припиняє свою роботу в цьому колективі.

Враховуючи сказане можна стверджувати, що загальна мета є основою створення та розвитку будь-якого авіапідприємства в межах сформованої бізнес-моделі. Саме мета відображає стратегічний напрям бізнес-моделювання. Зміст загальної мети відображає усі види ресурсів, які потребує авіапідприємство, щоб ефективно розвиватись на базі сформованої бізнес-моделі, а також функціональні сфери діяльності (засоби та інструменти досягнення мети) працівників авіапідприємства.

Вважаємо, що загальна мета встановлює ступінь залежності авіапідприємства від факторів зовнішнього середовища, як важливого джерела ресурсів і умов його функціонування та розвитку за параметрами визначеної бізнес-моделі. Формуючи загальну мету та цілі, керівники авіапідприємства повинні враховувати потенціал зовнішнього середовища у забезпеченні їх необхідними ресурсами, а також параметри їх діяльності в умовах, що визначаються зовнішнім середовищем. Таким чином, загальна мета та цілі відображають не тільки прогнозований результат діяльності авіапідприємства, але й умови, за яких він може бути досягнутий в межах існуючої бізнес-моделі розвитку.

В сучасних умовах прискорення розвитку ситуації на конкурентних ринках особливого значення набуває дія закону раціонального використання часу щодо функціонування бізнес-моделі авіапідприємства. Іноді цей закон ще трактують, як закон економії часу [80; 89]. Слід зазначити, що дія цього загального закону управління розповсюджується на усі сфери матеріального виробництва та надання послуг. Для потреб бізнес-моделювання його можна інтерпретувати таким чином: будь-яка економія, яка формується у межах сформованої бізнес-моделі розвитку підприємства в кінцевому рахунку зводиться до економії часу. Іншими словами, ефективність управління і, відповідно, досягнення поставленої мети розвитку бізнес-моделі

авіапідприємства на пряму залежать від швидкості реакції менеджера на потреби конкурентного ринку та мобілізації резервів для задоволення цих потреб. Розробляючи конкретну бізнес-модель під певне авіапідприємство потрібно враховувати, що рішення в системі менеджменту повинні прийматись та реалізовуватись в більш короткий термін, ніж конкуруючим підприємством, що позитивно впливатиме на кінцеві результати діяльності авіапідприємства.

Закон емерджентності (синергії) процесу формування бізнес-моделі розвитку авіапідприємства відіграє ключове значення в умовах диверсифікованого зростання авіапідприємств на конкурентних ринках. Термін «синергія» (*sinergia*) у перекладі з грецької означає «спільна дія», «співпраця», «співдружність» [281]. Існують різні трактування цього поняття, проте зміст синергічного ефекту можна відобразити, як зростання ефективності діяльності в результаті інтеграції, злиття окремих частин у єдину систему. У буквальному розумінні йдеться про явища, які виникають через вплив різних факторів, у той час як окремо кожний із них не забезпечує належного результату. Математичний опис закону синергії позначають «формулами» $1 + 1 = 3$ або $2 \times 2 > 4$. Синергію в економіці характеризують за відповідними аспектами: взаємодія в межах окремих видів бізнесу, персоналу, ресурсів, знань тощо.

Слід зазначити, що актуальність прояву закону синергізму як багатогранного економічного явища підвищується в умовах формування бізнес-моделей диверсифікованих авіапідприємств, а також стратегічних альянсів у сфері авіаційного бізнесу. Також, поширеною сферою прояву синергетичного ефекту часто стає об'єднання кількох авіапідприємств в одну компанію шляхом злиття чи поглинання. За таких мов забезпечується досягнення істотного збільшення ефективності створеної диверсифікованої авіапідприємства порівняно із сумарною ефективністю її окремих «частин» (локальних авіапідприємств) до об'єднання.

Синергійні результати від побудови бізнес-моделі розвитку авіапідприємства на основі об'єднання чи диверсифікації досить вагомі в такому разі:

- оптимізація внутрішньої системи управління й контролю за розвитком сформованої бізнес-моделі;

- консолідація та зосередження фінансових ресурсів для забезпечення максимального прибутку, оптимізації витрат, загального підвищення ефективності стратегії тощо.

Адаптуючи науковий підхід Г. О. Швиданенко та Н. В. Ревуцької [281] можна відобразити основні джерела виникнення синергічного ефекту в бізнес-моделюванні розвитку авіапідприємств (рис. 3.22).

Водночас, практика функціонування авіапідприємств засвідчує одну специфічну закономірність у прояві синергічного ефекту, що слід пов'язувати із незнанням об'єктивних законів синергії. Це, у свою чергу, часто призводить до негативних результатів при формуванні бізнес-моделей розвитку авіапідприємств, які не здатні забезпечувати досягнення прийнятної значення синергічного ефекту при функціонуванні на конкурентних ринках. Так, корпоративні рішення у сфері дивестицій (реалізації, ліквідації активів), зміна параметрів бізнес-портфеля або трансформація існуючої бізнес-моделі авіакомпанії повинні враховувати можливість отримання або навпаки - відсутності відповідних синергічних ефектів.

В контексті проблематики дослідження важливе значення надаємо дії закону співвідносності і адекватності керуючої та керованої підсистем управління бізнес-моделлю авіапідприємства. Під співвідносністю пропонуємо розуміти відповідність керуючої системи керованій в межах визначеної бізнес-моделі розвитку авіапідприємства. Зміна співвідносності суб'єкта й об'єкта управління авіапідприємством відбувається під впливом різних факторів. Найважливішими з них вважаємо організаційні і економічні. Саме ці фактори впливають на зростання вартості управління бізнес-моделлю авіапідприємства.

Водночас, ця тенденція має об'єктивну основу, оскільки відображає об'єктивні тенденції процесів зростання технічного рівня формування бізнес-моделей на базі використання сучасних ІТ-систем та інших технічних засобів управління.

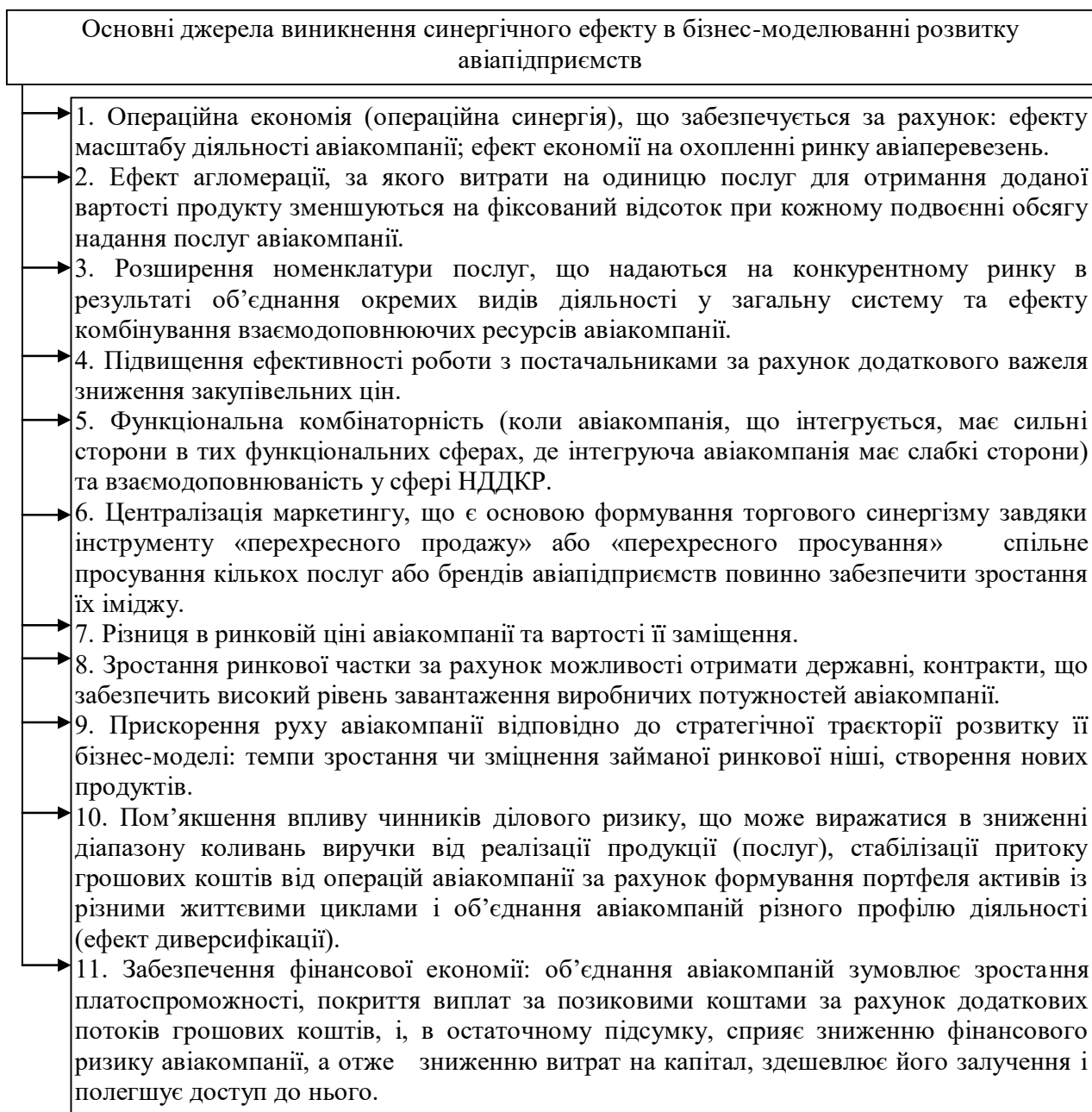


Рис. 3.22. Основні джерела виникнення синергічного ефекту в бізнес-моделюванні розвитку авіапідприємств

Вартість управління бізнес-моделлю авіапідприємства підвищується також за рахунок новітніх вимог, запропонованих щодо нього сучасним виробництвом. Ці вимоги проявляються через сформовані організаційні та соціальні умови. Так, якщо порівняно недавно бізнес-моделювання в системі менеджменту авіапідприємства могло здійснюватися кадрами з вищою загально-технічною освітою, то нині для здійснення ефективного управління потрібні фахівці із спеціальною підготовкою у сфері бізнес-моделювання. Бізнес-моделювання стало відособленою професією, і цій професії необхідно навчати. Це, зазвичай, вимагає додаткових витрат на управління.

Підсумовуючи сказане вище, закон співвідносності і адекватності керуючої та керованої підсистем управління бізнес-моделлю авіапідприємства доцільно сформулювати наступним чином: зміни співвідношення керуючої і керованої систем бізнес-моделювання є закономірним процесом розвитку авіапідприємства і визначаються зростаючим рівнем його організаційного, науково-технічного та соціально-психологічного розвитку.

Окремого розгляду потребує дія закону оптимальної децентралізації управління бізнес-моделлю авіапідприємства. Оптимальне співвідношення централізації і децентралізації в системі управління бізнес-моделлю авіапідприємства означає необхідність розподілу завдань, функцій і повноважень (прав і відповідальності по рівнях ієрархії управління) [12].

Водночас, при затвердженні певної бізнес-моделі розвитку авіапідприємства варто пам'ятати, що сума прав в управлінні – величина досить стійка: скільки повноважень добавилось в окремих відокремлених одиницях, стільки їх зменшилося у центра компанії. Простіше кажучи, в боротьбі за владу виграш одного завжди означає програш іншого.

Централізоване управління в межах сформованої бізнес-моделі представляє собою таке вибудовування системи управління і таку організацію її функціонування, за якої встановлюється стійка, постійно діюча й досить жорстка підпорядкованість кожної ланки системи суб'єкту управління даної

бізнес-моделі. Водночас, централізоване управління не означає принципово твердої регламентації діяльності в межах сформованої бізнес-моделі функціонування авіапідприємства, а повна централізація управління в соціально-економічній системі неможлива в принципі.

Вважаємо, що визначена децентралізація складових елементів бізнес-моделі функціонування авіапідприємства обумовлюється відмінними умовами їхнього функціонування, усю сукупність яких в достатньому ступені неможливо врахувати централізовано. В умовах розвитку великих авіапідприємств виявляється, що чим вище концентрація і масштаби діяльності на конкурентному ринку, тим складнішою і важливішою стає координація роботи відокремлених структурних одиниць компанії. За таких умов найменші диспропорції здатні призвести до значних втрат, до порушення нормального перебігу процесу господарювання, і чітка координація діяльності всіх елементів бізнес-моделі може бути забезпечена тільки високоцентралізованою керуючою системою. З іншого боку, зростання масштабів господарської діяльності, охоплення різних ринків авіаперевезень (в першу чергу міжнародних), поглиблення спеціалізації за умов високоцентралізованого управління призводить до перевантаження управлінських служб суб'єкта управління і вимагає делегування його повноважень нижчестоящим рівням, тобто проведення децентралізації на рівні розвитку встановленої бізнес-моделі.

В сучасних умовах зростання рівня динамізму та нестабільності ринкового середовища виняткове значення набуває дія закону відповідності сформованої бізнес-моделі авіапідприємства зовнішньому середовищу. Будучи відкритою системою, будь-яке авіапідприємство не може функціонувати в довгостроковій перспективі відособлено від впливу факторів зовнішнього середовища, що постійно змінюється. Тому при виборі конкретної бізнес-моделі розвитку, організації її функціонування, формуванні структури управління необхідно враховувати інтереси різних суб'єктів ринку, а саме: споживачів, ресурсні обмеження постачальників, нормативно-правове регулювання з боку держави

тощо. Такий підхід слід вважати стратегічно орієнтованим та здатним забезпечити тим самим авіапідприємству базис для стабільного розвитку та ефективного функціонування в межах обраної бізнес-моделі.

На відміну від законів, закономірності управління в системі бізнес-моделювання авіапідприємств відображають об'єктивно існуючі, стійкі, постійно повторювані взаємозв'язки відповідних елементів розробленої бізнес-моделі, а також явищ у процесі управління. Вважаємо, що пізнання закономірностей управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємства на основі теоретичного аналізу і практичного досвіду забезпечує можливість:

1. Здійснювати глибокий науковий аналіз системи управління бізнес-моделлю, об'єктивно оцінювати стан її розвитку. Таким чином, в процесі вивчення закономірностей управління забезпечується можливість не лише поточного, проте і перспективного удосконалення бізнес-моделі.

2. В повній мірі врахувати фактор часу в процесі розробки та удосконалення управління бізнес-моделюванням і рівень розвитку керованої системи авіапідприємства.

3. Повною мірою врахувати суб'єктивні фактори управління бізнес-моделюванням, відокремлювати їх від об'єктивних чинників і визначати найраціональніше співвідношення науки і практики управління авіапідприємством. Перебільшення значення особистих якостей керівника щодо вирішення проблем удосконалення управління формуванням бізнес-моделі настільки ж шкідливо, як і їхня недооцінка.

4. Здійснювати системний підхід до управління формуванням бізнес-моделі та його комплексного удосконалення. Без знань об'єктивних закономірностей управління у процесі бізнес-моделювання такий підхід реалізувати неможливо.

Однією з ключових в сучасних умовах слід вважати закономірність інтелектуалізації є управління холістичним розвитком у процесі бізнес-моделювання авіапідприємств.

Ключовими інструментами системи холістичного управління на підприємстві є інтелектуалізація як бізнес-процесів, так і основних складових комерційно-виробничої діяльності на постійній основі. Інтелектуалізація управління може відбуватись в єдиному просторі господарювання підприємства із використанням інформаційного забезпечення, побудованого на інноваційно–технологічній модульній платформі, елементи якого взаємодіють між собою задля підтримання ефективності управлінських рішень, що сприятиме можливості застосування холістичного управління на підприємстві. А тому, інтелектуалізація управління бізнес-процесами потребує якісних перетворень, а саме:

- підвищення технологічної оснащеності на підприємстві, що сприятиме збору необхідної інформації для взаємодії компонентів системи управління на підприємстві;

- посилення взаємодії елементів системи управління холістичним розвитком (побудовану на використанні інтенсивного обміну необхідної інформації), що дозволить здійснювати більшу керованість підрозділами і забезпечити зважене прийняття управлінських рішень;

- обґрунтування ефективних методів управління підприємством повинно досягатись на основі оцінювання перспективних напрямів діяльності, які базується на своєчасній реакції підприємства до впливу зовнішнього середовища, разом з тим, отримана інформація має проходити декілька визначених фільтрів, що дозволять створити всі передумови для підвищення ефективності управління.

Процес інтелектуалізації управління холістичним розвитком бізнес-процесів потребує постійної модернізації техніки та технології, застосування інновацій в усіх ланках підприємства, починаючи від бізнес-процесів постачання та закінчуючи бізнес-процесами реалізації на підприємстві. Інтелектуалізація полягає в формуванні довгострокових цілей та є орієнтиром для прийняття рішень, які повинні забезпечити ефективне функціонування

підприємства на ринку та постійній взаємодії наукових розробок, впровадження інновацій для технологічного оновлення підприємства [9]. Інтелектуалізація управління холістичним розвитком базується на розробці, використанні та в прийнятті рішень в процесі управління, а саме: «знань інтелектуальних інформаційних технологій, що обумовлює необхідність: проведення аналізу результатів, отриманих за основними напрямками штучного інтелекту з точки зору застосування їх в системах управління; встановлення вимог до знань, використовуваним в інтелектуальних системах управління; визначення джерел формування знань, способів їх подання та використання; розробка інтелектуальних технологій прийняття рішень, заснованих на знаннях».

Холістичний підхід включає в себе чотири основні компоненти маркетингу: інтегрований, маркетинговий, внутрішній і соціально-відповідальний компоненти. Проте потрібно також врахувати, що на підприємстві значний вплив має його економічний потенціал, який відображає різні стадії ринкової взаємодії підприємства і використання ресурсів. При формуванні інтелектуалізації холістичного підходу бізнес-процесів економічний потенціал характеризує стан підприємства під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища і застосовується для оцінки його діяльності. Тому покращення та вдосконалення ефективності економічного потенціалу дає змогу пристосуватись підприємству до змін середовища та забезпечити належні умови функціонування на ринку.

Економічний потенціал підприємства повинен поєднувати всі стадії функціонування підприємства і використання ресурсів, а саме: економічні ресурси (природні, трудові, капітал, підприємницькі здібності), фактори виробництва (ресурси, які залучені у виробничий процес), доходи, розподілені за факторами виробництва, ринкові ресурси, а також науково-технічні, управлінські, інформаційні. За результатами проведеного дослідження, можна стверджувати, що формування потенціалу напряму залежить від сфери бізнесу.

А отже, існують відповідні фактори зовнішнього середовища, які впливають на успішність функціонування підприємства в довготривалій перспективі. Тому в залежності від типу виробництва, саме фактори зовнішнього середовища мають значний вплив на ту складову потенціалу підприємства, яка найменш захищена і піддається впливу факторів. Головним параметром для вибору оптимального напрямку розвитку економічного потенціалу підприємства повинна стати адаптація підприємства до зовнішніх умов, а також підвищення його можливостей та розвиток конкурентних переваг. Для забезпечення підвищення економічного потенціалу підприємства першочерговим завданням є покращення його ресурсних можливостей, технологічне оновлення процесу виробництва, інноваційний розвиток його структурних елементів, підвищення кваліфікації кадрового складу, покращення якості продукції, інтелектуалізація бізнес-процесів на підприємстві, що забезпечить підвищення його конкурентоспроможності та додасть гнучкості підприємству при змінах зовнішнього середовища, а також допоможе зростанню його результативної діяльності.

Сучасні умови господарювання характеризуються зростанням агресивності зовнішнього середовища, що приводить до важко прогнозованої динаміки ринку. У цих умовах великого значення набуває використання в управлінні підприємств, ідей і технологій синергізму як елементу стратегічного управління розвитком при розробці мети, оцінці потенціалу і стратегічної позиції підприємства, її конкурентної переваги, виборі і прийнятті переважної стратегії, розробці стратегічного проекту, реструктуризації підприємства для адаптації до прийнятої стратегії, моніторингу.

На нашу думку, концепція інтелектуалізації управління холістичним розвитком бізнес-процесів має досить складну взаємосистему, яка поєднує елементи і принципи формування холістичного управління, на які має значний вплив ряд факторів, а саме:

- забезпечення високого рівня якості продукції, сервісу й швидкості обслуговування;

- єдине маркетингове управління на всіх рівнях і узгодження інтересів суб'єктів ринку;

- досягнення конкурентних переваг;

- взаємодія між різними суб'єктами ринку;

- цілісність процесу маркетингового управління на всіх рівнях;

- корпоративну культуру.

Формування інтелектуалізації управління холістичним підходом бізнес-процесів на підприємстві потребує поєднання чотирьох елементів: бізнес-процеси постачання, бізнес-процеси виробництва, бізнес-процеси реалізації, бізнес-процеси управління, що дають змогу максимізувати прибуток і забезпечити стабільність підприємства. Кожен ключовий бізнес-процес на підприємстві повинен мати свою команду, що складається зі співробітників, залучених до виконання такого процесу, і які мають конкретні ролі, обов'язки і відповідальність. Основною функцією такої команди є постійне поліпшення самого процесу і забезпечення його виконання відповідно до розроблених методик.

У процесі вдосконалення системи інтелектуалізації управління холістичним розвитком бізнес-процесів підприємства передбачає:

- повну або часткову реорганізацію організаційної структури управління;

- формування підрозділів, які б займались інноваційним розвитком та інформатизацією інших елементів структури підприємства;

- запровадження системи постійного навчання співробітників, організація тренінгів, семінарів, майстер-класів, науково-практичних семінарів та консультацій;

- обов'язкове введення нематеріального стимулювання (соціальні пакети, кредитування, урахування регіональних або етнічних особливостей персоналу);

- запровадження додаткових видів матеріального стимулювання у форматі премій за різні нестандартні досягнення, наприклад, за ініціативність або за інноваційні досягнення (розробка нової продукції або покращення технологій виробництва);

- підняття на новий рівень корпоративної культури, проведення масових заходів (конкурсів ідей), утворення інноваційної атмосфери та позитивних соціально-психологічних умов для персоналу;

- адаптації бізнес-процесів до сучасних ринкових умов через вибір актуальних потребам товарів і послуг;

- забезпечення безперервного розвитку потенціалів підприємства (економічного, виробничого, фінансового, інноваційного, інтелектуального та інших потенціалів).

Для пріоритетного вирішення стратегічних завдань на підприємстві та з метою забезпечення інтелектуалізації бізнес-процесів на підприємстві, необхідною умовою є удосконалення системи управління в макроекономічному просторі. Процеси у макроекономічному середовищі відбуваються постійно і досить об'єктивно відображають зміну фінансово-економічної та соціальної кон'юнктури підприємства у галузях економіки, в якій функціонують різні типи підприємств: великі, середні та малі підприємства. Інтеграція на рівні галузі здійснюється у горизонтальному та вертикальному просторі.

Вертикальний простір потребує взаємопроникнення через відображення сутності економічного розвитку країни, галузі, підприємства. Для галузі доцільне використання в даному контексті її циклу життя (стадія створення, стадія зростання, стадія зрілості, стадія спаду), можливість удосконалення кожної з них на основі застосування цифрових технологій.

Горизонтальний простір полягає в взаємодії суб'єктів господарювання з урахуванням їх спільної діяльності, а також характеристика галузі з позиції системоутворюваної та її здатності до мультиплікації, з позиції формування

потреби в інших галузях. Горизонтальний простір – це форма внутрішньогалузевої кооперації здебільшого однотипних або подібних суб'єктів господарювання, яка забезпечує кооперацію єдиного технологічного ланцюга.

Основними суб'єктами господарювання в горизонтальному та вертикальному просторі є представники малого та середнього бізнесу, які мають змогу більш швидкого адаптування до змін щодо удосконалення технологій при виробництві продукції та наданні послуг, підвищення їхньої якості. Саме малі та середні підприємства складають 60-80% загальної кількості підприємств в країнах із розвинутою економікою та здатні на бізнес-кооперацію, оновлення всіх видів ресурсів, отриманих на підставі впровадження інноваційних проєктів. Малі та середні підприємства роблять значний вклад до ВВП країн, оскільки вони дають змогу створювати нові робочі місця та забезпечити соціальну відповідальність бізнесу. Втім, мають місце певні гальмівні процеси для розвитку малих та середніх підприємств, які не дозволяють як швидко створювати, так і переходити із галузі в галузь, у зв'язку з обмеженим доступом до джерел фінансових ресурсів та недостатньо активної підтримки державною політикою [9].

До загальних закономірностей управління бізнес-моделлю доцільно віднести, також, посилення процесів поділу й кооперації праці в управлінні авіапідприємством. Ця закономірність відображає, з одного боку, необхідність чіткого горизонтального та вертикального поділу праці в процесі створення управлінської бізнес-моделі, що пов'язані з розвитком відповідних галузей (у тому числі й авіаперевезень), розширенням масштабів управлінських систем, появою нових функцій та видів діяльності. З іншого боку, поділ праці в системі бізнес-моделювання відображає його координацію, тобто узгодженість дій керуючої системи, що виражається в кооперації управлінської праці.

Щодо впливу закономірності переважної ефективності свідомого планомірного управління бізнес-моделлю авіапідприємства, то його можна

пояснити тим, що система управління з плановою регуляцією процесів бізнес-моделювання, що протікають у ній, фактично більш ефективна, ніж системи управління із безсистемною регуляцією процесів бізнес-моделювання авіапідприємства. Підтвердженням цієї закономірності є широке використання програмно-цільового підходу, системного підходу й діагностики на всіх рівнях управління бізнес моделлю авіапідприємств в сучасному суспільстві.

Закономірність зміни функцій управління відображає необхідність використання деяких функцій та відмову від виконання інших функцій на різних ієрархічних рівнях управління процесом бізнес-моделювання авіапідприємств. Так, якщо на рівні центрального управління диверсифікованої авіакомпанії вирішуються стратегічні питання, з якими пов'язана інвестиційна політика компанії та розподіл фінансового результату, то на рівні кожного авіапідприємства, яке входить до складу стратегічного авіаційного альянсу, вирішуються переважно оперативні питання, які пов'язані з наданням послуг для конкретного конкурентного ринку.

Важливим слід вважати вектор впливу закономірності оптимізації числа ступенів управління бізнес-моделі, яка припускає усунення зайвих ланок управління, що забезпечує збільшення його гнучкості і оперативності.

Основним змістом загальної закономірності концентрації функцій управління є те, що кожний ступінь управління в процесі бізнес-моделювання авіапідприємства прагне до збільшення концентрації функцій, іншими словами до розширення і росту чисельності управлінського персоналу. Цю закономірність можна проілюструвати за даними про необґрунтоване збільшення чисельності бюрократичного апарату, що спостерігається великих міжнародних авіакомпаніях.

Якщо говорити про вплив закономірності поширеності контролю за процесом бізнес-моделювання, то вона відображає залежність між числом підлеглих і можливостями ефективного управління їх діяльністю в процесі формування бізнес-моделі авіапідприємства і контролю їхніх дій з боку

керівника. Оптимальним в системі бізнес-моделювання вважається існування 7-10 підлеглих у безпосередньому підпорядкуванні одного керівника.

Вважаємо, що закономірність відповідності соціального змісту управління бізнес-моделлю формам власності на засоби виробництва на авіапідприємствах передбачає необхідність створення систем управління розробленою бізнес-моделлю адекватних формам власності на засоби виробництва у даній галузі (в даному випадку на ринку авіаперевезень). Так, приватизація державних авіапідприємств призвела до розширення різноманіття організаційно-правових форм цих підприємств і значно послабила централізоване управління їхньою діяльністю.

Можна зробити загальний висновок, що закони та закономірності управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств мають об'єктивний характер і реалізуються в процесі управлінської діяльності людей. Закони та закономірності управління повинні повною мірою враховуватися при формуванні методологічного інструментарію управління авіапідприємством на основі ефективної бізнес-моделі.

3.3. Формування системи контролінгу бізнес-моделі авіапідприємства

В процесі становлення та розвитку авіапідприємств на конкурентних ринках важливого значення набуває проблематика впровадження ефективної системи контролінгу, яка повинна забезпечувати компанію релевантною та актуальною інформацією щодо формування фінансових результатів, порівняння доходів з витратами та досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності сформованої бізнес-моделі авіапідприємства.

В сучасному розумінні термін «контролінг» як характеристика «області завдань» у фінансовій установі почав використовуватися в США з кінця XIX століття. У 1880 році посада контролера була введена в залізничних компаніях

Atchison, Topeka and Santa Fe Railroad, а в 1892 році - в компанії General Electric. Однак широкий розвиток контролінгу почався лише з 20-х років ХХ століття, в період великої депресії [266].

Нині дослідження цієї наукової проблематики здійснюється активно та втілюється у господарську діяльність багатьох підприємств. Водночас, серед науковців не існує однозначної думки щодо змісту, структури та принципів становлення системи контролінгу в діяльності підприємств.

Поняття «контролінг» має походження від англійського дієслова «to control», у якому виділяють декілька значень. З економічної точки зору - це управління та спостереження. Проте оскільки ефективне управління та спостереження не можливо здійснювати без встановлення цілей і планування заходів щодо реалізації визначених цілей, то контролінг відображає систему комплексних заходів з планування, управління і спостереження за фінансово-господарською діяльністю компанії [38].

Водночас, контролінг слід вважати системою управління майбутнім для забезпечення довгострокового функціонування компанії та її структурних підрозділів. Координуючи, інтегруючи та спрямовуючи діяльність всієї управлінської системи підприємства на досягнення визначених цілей, контролінг володіє функцією «управління управлінням», що слід вважати синтезом обліку, контролю та економічного аналізу. Контролінг перебуває на перетині аналізу, обліку, контролю і координації, інформаційного забезпечення і, таким чином, займає вагомe місце в управлінській системі підприємства. Водночас, він пов'язує в єдиному процесі усі ці функції, інтегрує і координує їх. Також слід зауважити, що контролінг не замінює собою управління компанією, а тільки трансформує його до якісно нового рівня, тобто стає своєрідним механізмом саморегуляції бізнес-процесів на підприємстві [242].

У сучасних наукових дослідженнях висувається диференційований підхід щодо визначення терміну «контролінг», кожне з яких акцентує увагу на ту чи іншу концепцію «контролінгу» у вузькому в діапазоні розуміння в контексті

системи управлінського обліку чи аналітичного інструменту управління до визнання його загальною філософією управління. Отже, нині існує багато розбіжностей у наукових дефініціях поняття «контролінгу», що відображено у табл. 3.6

Таблиця 3.6

Окремі наукові дефініції поняття «контролінг»

Автор	Визначення
Брігченко І.Г., Князевич А.О. [17]	Система управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності фірми, тобто в економічному відношенні, з деякою часткою умовності, як система управління прибутком підприємства. Один з механізмів, інструментів і одночасно одна зі складових мистецтва економічного управління
Бруханський Р. Ф. [23]	Функціонально відособлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаної з реалізацією фінансово-економічної та коментуючої функції в менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень
Фалько С.Г. [249]	Забезпечення успішного функціонування організаційної системи в довгостроковій перспективі ... на основі системної інтеграції різних аспектів управління бізнес-процесами в організаційній системі
Пушкар М. С. [209]	Система управління досягненням цілей підприємства, тобто управління майбутнім для забезпечення тривалого функціонування підприємства і його структурних одиниць.
Давидович І. [43]	Система тактичного і стратегічного управління підприємством, заснованого на інформаційно-аналітичному відстеженні результатів виробничо-комерційної діяльності та оперативного коригування планових показників (управлінських рішень)
Ткаченко А.М [242]	Концепція, спрямована на ліквідацію вузьких місць і орієнтована на майбутнє відповідно до поставлених цілей і завдань отримання певних результатів.
Корнієнко І.Г. [94]	Міжфункціональний інструмент управління, що виконує фінансово-економічну коментуючу функцію для прийняття управлінських рішень через сукупність відповідних методів ... шляхом цілеспрямованого збору і обробки необхідної для цього інформації

Продовження табл. 3.6

Лала О.М. [115]	Цілісна концепція управління підприємством, спрямована на виявлення шансів і ризиків, пов'язаних з отриманням прибутку.
Рожелюк В.М. [216]	Функція управління, яка полягає в рефлексії рішень, які стосуються інших управлінських функцій, і рефлексія виходить за межі тієї чи іншої функції і внутріфункціонального узгодження цих рішень
Фаріон І. [250]	Системний контроль, що сприяє об'єктивній оцінці ключових параметрів діяльності організації. Сукупність усіх форм контрольної діяльності; покликаний об'єктивно і якісно проаналізувати і оцінити діяльність організації для її розвитку або вдосконалення виходячи з поступових цілей
Тарасюк М.В. [243]	Система, яка постійно відстежує стан системи фінансового управління, що дозволяє визначати ступінь керованості всієї компанії і забезпечує інформаційну прозорість системи по відношенню до прийнятих управлінських рішень
Новікова І. [150]	Система підготовки стратегічних рішень, що забезпечують збереження на перспективу, нормальне функціонування і розвиток фінансово-бюджетної системи ... як необхідність використання останнього в умовах надзвичайних ситуацій
Цигилик І.І. [262]	Безперервний моніторинг діяльності підприємства; система управління досягненням кінцевих цілей підприємства, якими б вони не були; управління управлінням

Можна стверджувати, що визначена різноманітність змістовних характеристик контролінгу не зменшує його переваг як функції менеджменту, і водночас, розкриває його найбільш значимі сторони для системи управління підприємством в цілому.

В результаті проведеного дослідження можна сформулювати основні типи наукових дефініцій контролінгу та їх співвідношення з контролем, як сучасної управлінсько-аналітичної концепції (рис. 2.23).

На нашу думку, найбільш ґрунтовним та актуальним визначенням є трактування контролінгу, як сучасної ціннісно-орієнтованої концепції управління, головною метою якої є координація систем планування, контролю та інформаційного забезпечення з метою максимізації вартості компанії, оскільки стратегічним інтересом власника авіапідприємства є зростання його вартості, а доходи, витрати, чистий прибуток - лише інструменти для вирішення цього завдання [163].

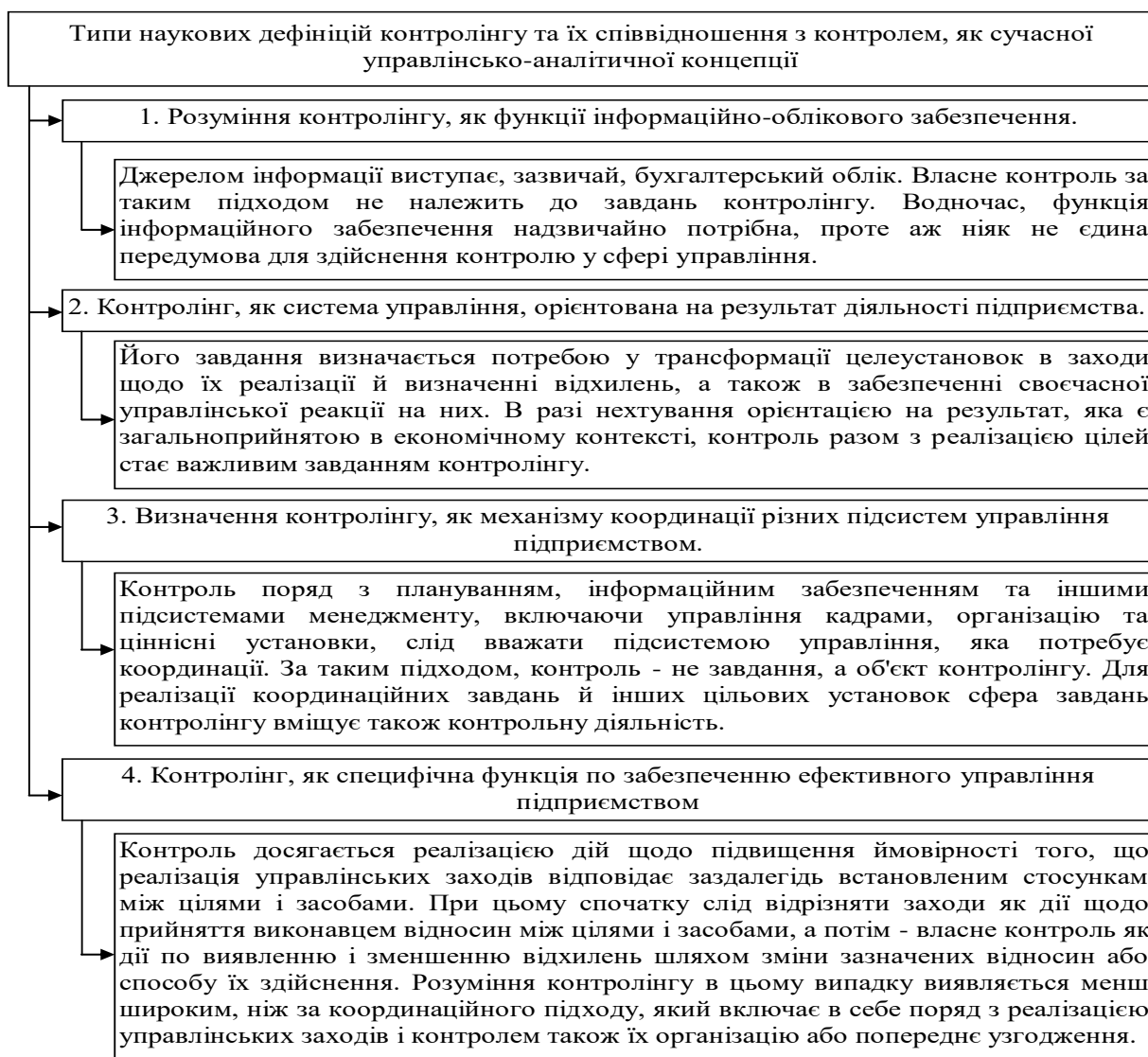


Рис. 3.23. Типи наукових дефініцій контролінгу та їх співвідношення з контролем, як сучасної управлінсько-аналітичної концепції (розробка автора)

Не викликає сумніву те, що зміни конкурентного середовища призводять до зміни чи розробки нових, або до значного коригування раніше визначених стратегічних пріоритетів розвитку бізнес-моделі підприємства, її підсистем і відповідних елементів. Слідування новим стратегічним пріоритетам потребує ідентифікації критичних чинників успіху у конкурентній боротьбі, встановлення і реалізації нових стратегічних, оперативних, тактичних цілей і задач, і відповідно, переліку цільових та критичних значень ключових індикаторів ефективності. Це, водночас, виявляє доцільність використання

більш сучасних, адаптивних інструментів контролінгу в оцінці ефективності функціонування як загальних бізнес-моделей авіапідприємств, так і окремих бізнес-процесів та господарських операцій (робочих місць), визначенні «вузьких місць» в системі і відборі сукупності ефективних дій по їх усуненню (включаючи реінжиніринг).

За результатами проведеного дослідження фахової літератури [15; 16; 213] можна стверджувати, що оцінка сучасного стану та стратегічних пріоритетів розвитку бізнес-моделей підприємств може здійснюватись, принаймні, з використанням двох «чистих» і декількох «змішаних» аналітичних моделей.

По-перше, моделі, засновані на класичному бізнес-адмініструванні. Вони в якості контролінгових механізмів використовують традиційний управлінський облік, класичне або адаптоване до умов ринку бюджетування і систему управлінської звітності [157]. Такий підхід реалізує методологію управління на основі реактивних реакцій (запізнілих дій на зміни). В умовах турбулентного стану конкурентного середовища таки контролінгова система може бути ідентифікована як «управління з втраченими можливостями». Покращене бюджетування, в основі якого покладено ковзаючі прогнози основних фінансових індикаторів поточного стану і динаміки розвитку бізнес-моделі, не дозволяє в повній мірі усунути ці недоліки. В-основному, результати таких аналітичних оцінок носять або безпосередньо історичний характер, або підходи до їх формування базуються на історичних взаємозв'язках критичних чинників успіху - ключових показників ефективності та заходів досягнення мети. Як правило, фокус управління ефективністю зміщений в область операційної ефективності, поточної прибутковості, відрізняється низькою стратегічної гнучкістю, так як використовувані регламенти управління бізнес-моделлю коригуються в міру виявлення її неконкурентоспроможності, а ініціативи власників бізнес-процесів обмежуються лімітами бюджетних параметрів.

По-друге, модель, яка використовує концепцію управління з орієнтацією на майбутнє, або «поза бюджетуванням», вона передбачає реалізацію проактивних дій, які передбачають створення стратегічних можливостей для розвитку бізнес-моделей у конкурентному середовищі. Реалізація цієї моделі орієнтується на інформаційно-аналітичні потреби не тільки оперативного управління, а й стратегічні горизонти і передбачає блок завдань, пов'язаних з інвестуванням в майбутні можливості [157].

Ця модель використовує такі контрольні-аналітичні інструменти [281]:

- балансовий протокол (balance scorecard system), що передбачає прогнозування і моніторинг бізнес-активності на основі фінансових і нефінансових показників функціонування бізнес-моделі підприємства;

- стратегічні карти (strategy map's), що забезпечують навігацію розвитку бізнес-моделі в часі і просторі;

- монітор управління (performance dashboard's), що конкретизує значення індикаторів стану бізнес-моделі на процесному рівні і рівні окремих робочих місць.

Крім того, для розробки стратегії розвитку, формування бізнес-моделі і портфеля технологій, систем критичних чинників успіху і ключових індикаторів ефективності досить широко використовуються аналітичні підходи, засновані на управлінні знаннями з подальшою їх матеріалізацією в проектні інвестиції.

Першу модель широко використовують компанії з державною участю, що працюють в умовах неконкурентних або слабokonкурентних ринків з низькими потенціалами економічного зростання. Її застосування не стимулює перехід від індустріально-технологічної економіки до економіки знань, так як не стимулює змістовне інноваторство і накопичення господарського досвіду з перекладом його на високоприбутковий нематеріальний актив. Масовий примус до інновацій шляхом доведення державними регуляторами планових показників

по «впровадженню» нових технологій і підвищенню коефіцієнтів конверсії ресурсів не дає позитивних результатів.

Другу модель контролінгу застосовують в основному компанії, що працюють на висококонкурентних ринках нових продуктів. Для них характерна преміальна оцінка вартості активів у порівнянні з розрахунковою вартістю чистих активів, сполучена з високими ризиками, пов'язаними з платоспроможним попитом на продукцію (послуги) і «важкою» структурою витрат. Реалізація цієї моделі передбачає принципово іншу якість інформаційно-аналітичного забезпечення, основою якого стають методи і прийоми бізнес-аналізу [34; 281].

Крім чистих моделей, широко застосовуються змішані, що комбінують бюджетне планування і контроль із застосуванням різного роду систем оцінки і мотивації персоналу на основі КРІ. Найбільш широко такі моделі використовуються в компаніях споживчого сектора, зайнятих масовим виробництвом, з переважно приватним капіталом, з пріоритетами нарощення вартості бізнесу з можливістю подальшого продажу власниками стратегічним інвесторам.

З метою визначення необхідності запровадження системи контролінгу на авіапідприємствах України було проаналізовано передумови розвитку контролінгу в умовах конкурентних ринків та запропоновано механізм з орієнтацією на забезпечення ефективного конкурентного розвитку сформованої бізнес-моделі авіапідприємства (рис. 3.24).

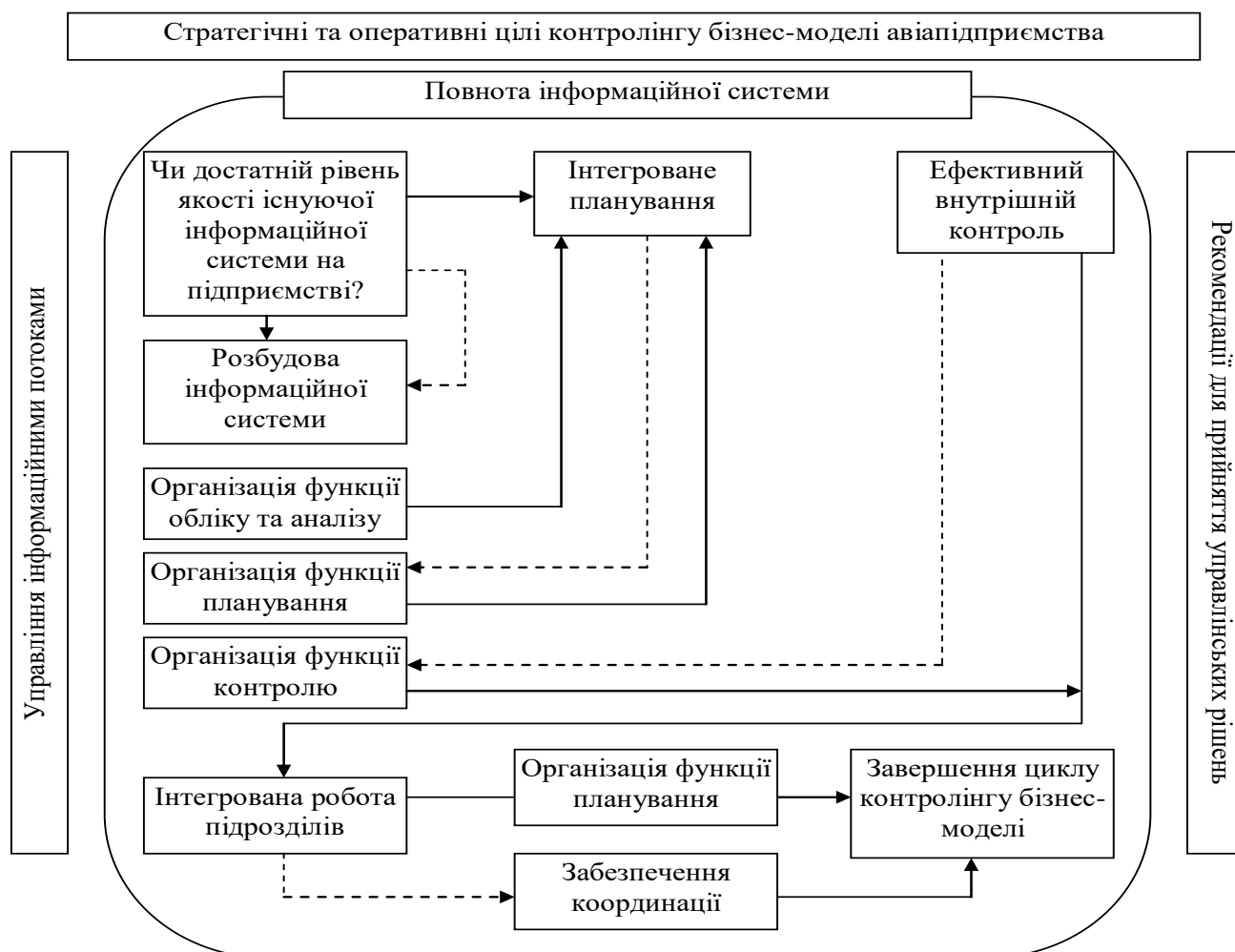


Рис. 3.24 Механізм функціонування інформаційно-аналітичної системи контролінгу бізнес-моделі авіапідприємства (розробка автора)

За представленими системними зв'язками у сформованій бізнес-моделі контролінг визначається важливим інформаційно-аналітичним контуром забезпечення досягнення стратегічних цілей та оперативних завдань авіапідприємства. Таким чином, контролінг стає одним із ефективних механізмів управління авіапідприємством, системою, економічний зміст якої полягає в процесі трансформації й інтеграції існуючих методів обліку, аналізу, планування і контролю в оціночну систему управління підприємством, яка орієнтується на зростання вартості бізнесу авіапідприємства. В перспективі запровадження контролінгового механізму сприятиме скороченню витрат авіапідприємства за рахунок раціонального управління ресурсами, сприятиме

зміцненню конкурентоспроможності на конкурентних ринках, забезпечуватиме примноження частки компанії на ринку. Цей механізм спрямований на розвиток ефективного стратегічного та оперативного планування, прогнозування й контролю, які мають можливість прогнозувати та вирішувати проблеми стабільного розвитку в майбутньому.

Динаміка розвитку авіапідприємств є важливим індикатором зростання транспортної галузі в цілому. Тому, за умови вибору оптимальної бізнес-моделі розвитку на конкурентних ринках авіапідприємства, скорочуючи ризики неефективного використання власних активів і миттєво враховуючи зміну вимог клієнтів, забезпечують зростання конкурентоспроможності. На основі якісної комбінації інтуїції з оперативною діагностикою зовнішнього середовища, власники авіапідприємств формують перспективні напрямки розвитку на конкурентних ринках в межах обраної бізнес-моделі. В результаті застосування більш гнучких бізнес-моделей провідні авіакомпанії стають локомотивами авіаційної галузі, причому основна їх частина набуває статус інноваційно-активних компаній. За таких умов, надзвичайно важливим питанням залишається вибір методів і прийомів інформаційно-аналітичного супроводу визначених бізнес-моделей, до яких відноситься контролінг.

Отже, контролінг слід вважати методом ефективного стратегічного управління розвитком авіапідприємства, яке орієнтується на зростання результативності сформованої бізнес-моделі, що передбачає досягнення її перспективної ринкової конкурентоспроможності та формування стійких механізмів формування акціонерної вартості. В основі сучасного контролінгу бізнес-моделі покладено управління за цілями, яке передбачає встановлення стратегічних пріоритетів розвитку бізнесу, формування ключових управлінських функцій та організаційних структур з метою їх досягнення, а також розвиток ефекту синергізму в межах сформованої бізнес-моделі. Таким чином, головні завдання створення ефективної системи управління

конкурентним розвитком авіапідприємства слід вважати методологічним базисом для формування системи контролінгу бізнес-моделі.

Розробка раціональної бізнес-моделі авіакомпанії дозволяє створити змістовну форму для подальшої візуалізації стратегічних цілей і конкретизації оперативних завдань в часовій та ринково-географічній проекціях. В якості основних оціночних елементів бізнес-моделі виступають система стратегічних цілей і ключових показників ефективності, які дають можливість здійснювати оцінювання фактичного і бажаного стану стратегічних показників розвитку авіакомпанії на конкурентному ринку. Кожна стратегічна ціль має бути відображена і обмежена параметрами ключових контролінгових показників ефективності для бізнес-процесів і організаційних заходів. Водночас, для кожного показника має бути обрано цільове значення на всі періоди реалізації стратегії розвитку авіапідприємства. В ході обґрунтування цільового значення індикатора потрібно керуватися наступним принципом – його досягнення має сприяти успішній реалізації відповідної стратегічної цілі розвитку бізнес-моделі авіапідприємства.

Розробка бізнес-моделі може бути успішно здійснена лише за умови визначення стратегічного бачення, місії розвитку авіакомпанії, формування необхідних для їх досягнення ключових компетенцій, які надзвичайно важливі для забезпечення стійких конкурентних переваг на ринку, у відповідності до прийнятих стратегічних пріоритетів і цілей. При цьому, головною вимогою до розробки якісної бізнес-моделі вважаємо вимогу забезпечення її конкурентоспроможності та ефективності. Досвід показує, що спроба простого копіювання бізнес-моделі без урахування корпоративної філософії не призводить до успіху на ринку компаній-послідовників.

Доводиться констатувати, що в сучасній літературі практично відсутні ґрунтовні дослідження щодо розвитку системи контролінгу бізнес-моделей підприємств. Зокрема, представник Гарвардської школи бізнесу А. Сливоцьки в основі контролінгової системи запропонував оцінювати ефективність бізнес-

моделі за коефіцієнтом співвідношення ринкової капіталізації компанії до обсягів продаж [234]. Проте, на нашу думку це співвідношення залежить не тільки від успішності і результативності дій менеджменту компанії, але й від стадії життєвого циклу, на якій знаходиться економіка країни, окремих галузей та, власне, бізнес-моделі компанії.

Фахівець у сфері контролінгу бізнес-процесів В.В. Бердніков запропонував проводити контролінг результативності та ефективності бізнес-моделі із застосуванням методу сценарного аналізу, а її вартісну оцінку – з використанням традиційного індикатора проектної ефективності - чистої поточної вартості - NPV (Net Present Value) [15]. Вважаємо, що цей показник за економічним змістом дуже схожий до показника економічної доданої вартості (Economic Value Added, EVA), що рекомендований для контролінгу результативності бізнес-моделей.

Отже, прогнозування значення цього індикатора пов'язане з розрахунком показника вільного грошового потоку (Free Cash Flow, FCF):

$$FCF = NOPAT + DA - \Delta WC - CapEx$$

де NOPAT - чистий фінансовий результат від поточної діяльності;

DA - сума нарахованої амортизації за звітний період;

ΔWC - зміна робочого капіталу;

CapEx - капітальні інвестиції.

Водночас, В.В. Бердніков пропонує здійснювати оцінку справедливої ринкової вартості бізнес-моделі (Free Market Value Business-Model, FMV BM) за формулою [15]:

$$FMVBM = NPV \div LR - IC$$

де LR - індикатор сукупного ризику;

IC - сума капіталу, інвестованого в бізнес.

Вважаємо, що метод порівняльної діагностики вартості бізнес-моделей і тестування стійкості на зміну чинників її створення дають змогу контролерам

визначати найбільш перспективні з них, оцінювати доцільність та часові параметри переходу на ту чи іншу бізнес-модель.

Водночас, управління будь-якою великою авіакомпанією зводиться до регулювання складу і структури окремих бізнес-одиниць, контролінгу їх стану розвитку на конкурентних ринках та динаміки здійснюваних основних бізнес-процесів в межах сформованої бізнес-моделі. Таке управління переслідує мету створення ними максимальної доданої вартості. Такий підхід дозволяє реалізовувати на практиці парадигму А. Маршала, згідно з якою ринкова вартість компанії дорівнює вартості капіталу, інвестованого в неї власниками, плюс сума додатково створених за увесь період її функціонування економічних вигід, з урахуванням дисконтованої вартості її перспективних проєктів (бізнес-моделей) [319].

Вважаємо, що цей підхід має бути уточнений з позиції поточної доходності інвестованого та накопиченого за період свого функціонування капіталу. Величина капіталу, яка належить власникам авіакомпанії, знаходить відображення в системі контролінгу через індикатор вартості чистих активів. Проте, ринкову вартість створюють не самі чисті активи, а їх здатність до генерування вартості, достатньої для обслуговування інвестованого власниками та кредиторами у бізнес капіталу. Тому, на нашу думку, потребує індексації показник вартості чистих активів компанії з урахуванням індексу доходності інвестованого капіталу (I_{IC}), що може бути розрахований за формулою, яка використовується при визначенні економічно-доданої вартості:

$$I_{IC} = ROIC / WACC$$

де ROIC – рентабельність інвестованого капіталу;

WACC – середньозважена вартість інвестованого капіталу.

Окрім операційної діяльності в межах сформованої бізнес-моделі авіапідприємство здійснює, також, проєктну діяльність, яка полягає у розвитку нових бізнес-процесів. Саме оцінка можливих перспектив створення вартості

шляхом розвитку нових структурних бізнес-одиниць в рамках проектної діяльності з урахуванням їх приведеної (поточної) оцінки визначає, багато в чому, як інвестиційну привабливість, так і справедливу ринкову вартість бізнес-моделі авіапідприємства. В цьому випадку формула розрахунку справедливої ринкової вартості авіакомпанії (бізнес-моделі) (FMV) може бути відображена в наступному вигляді:

$$FMV = NTA \times ROIC / WACC + \sum D EP_{ij}$$

$$EP_{ij} \approx EVA_{ij}$$

де NTA – вартість чистих активів компанії;

EP_{ij} – економічний прибуток від j-го проекту в i-й період часового горизонту оцінки;

EVA_{ij} – економічно додана вартість, створена в i-й період при реалізації j-го проекту;

У свою чергу економічний прибуток являє собою відмінну від бухгалтерського прибутку категорію. Його значення визначається на основі скоригованого на витрати, пов'язані з обслуговуванням капіталу авіакомпанії чистого операційного прибутку (NOPAT).

$$EP = NOPAT - AIC \times WACC$$

або

$$EP = (ROAIC - WACC) \times AIC$$

$$ROAIC = NOPAT / NS \times NS / AIS$$

$$WACC = CC_{TD} \times d_{TD} + CC_{EQ} \times d_{EQ}$$

AIC – середній інвестований капітал;

WACC – середньозважена вартість капіталу;

ROAIC – рентабельність капіталу, розрахована на основі скоригованого чистого операційного прибутку;

NOPAT – скоригований чистий операційний прибуток;

NS – дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);
 AIC – середня вартість інвестованого капіталу;
 CC_{TD}, CC_{EQ} – ціна залученого та власного фінансового капіталу;
 d_{TD}, d_{EQ} – частка залученого та власного капіталу в структурі інвестованого капіталу.

Водночас, розмір економічного прибутку у той чи інший період часу не має принципового значення порівняно з перспективами формування цього прибутку в майбутньому. Економічна вартість об'єднує усі майбутні показники економічного прибутку. Тому для створення економічної вартості бізнесу потрібно визначити елементи, які сприяють росту економічного прибутку. Для більшості авіапідприємств управління факторами створення економічної вартості включає наступні напрями:

- регулювання темпів росту обсягів реалізації;
- підвищення рівня рентабельності інвестованого капіталу, визначеного на основі скоригованого операційного прибутку;
- контроль оборотності активів;
- регулювання додаткових інвестицій в основний та оборотний капітал;
- зміни структури фінансування компанії (співвідношення боргу та власного капіталу) і зростання ефективності податкового менеджменту;
- оптимізації структури та середньозваженої ціни залученого капіталу;
- підвищення інтенсивності і зростання якості структури генерованого бізнесом грошового потоку.

Вважаємо, що для якісного управління економічною вартістю бізнес-моделі менеджмент авіапідприємства повинен знати характер взаємодії цих елементів та їх можливу поведінку при реалізації стратегічних та оперативнотактичних управлінських рішень.

Заслуговує на увагу зміст контролінгового підходу до інформаційно-аналітичного супроводу в управлінні процесними та структурними змінами, що

виявляється в застосуванні методології рефлексивного моніторингу - RMA (Reflexive Monitoring in Action) [15]. Цей підхід має наступні характеристики:

- реалізується особами, які приймають безпосередню участь в бізнес-процесах (самоконтролінг);

- ґрунтується на загальній інформаційно-аналітичній системі і визначається не лише діагностичними, але й прогностичними контурами;

- виявляється не як зовнішній процес, а як складова частина внутрішніх організаційно-технологічних змін у сформованій бізнес-моделі.

Результати, що отримуються в контролінговій системі рефлексивного моніторингу тут же впроваджуються в керований процес, коректуючи його цілі, видозмінюючи ланцюжок операцій та їх регламенти, забезпечуючи їх кінцеву результативність та цільову ефективність. Дослідження практики швидкозростаючих авіакомпаній показує переваги бізнес-моделі, сформованої на методології RMA.

Дослідження показали, що головний акцент в RMA робиться на систематичній оцінці ситуації, прогнозуванні її розвитку, оперативному реагуванні на проблеми, що виникають, виявленні можливостей, які відкриваються, застосуванні найоптимальніших варіантів рішень. Реалізація системи RMA можлива тільки при зміні аналітичної парадигми, відмови від бюджетингового підходу на користь гнучкого прогнозування [15].

Авторська інтерпретація методології рефлексивного моніторингу в контролінгу бізнес-моделей за В.В. Бердніковим представлена на рис. 3.25.



Рис. 3.25. Авторська інтерпретація методології рефлексивного моніторингу в контролінгу конкурентоспроможності бізнес-моделі (адаптовано за В.В. Бердніковим [15])

Отже, кожна стадія реалізації бізнес-моделі (починаючи з ідентифікації бачення і закінчуючи аналізом її ефективності) повинна володіти системою моніторингу з визначеним переліком та цільовими значеннями ключових індикаторів ефективності (KPI's), при критичному відхиленні від яких необхідно вносити корективи в процес реалізації бізнес-моделі авіапідприємства. Найчастіше окремі стадії життєвого циклу бізнес-моделі перекривають одна одну. Тому доцільним вбачається згрупувати їх за типами реагування: відповідний тип впливу відповідає кожній конкретній ситуації.

При використанні RMA передбачається відмова від управління за відхиленнями на користь превентивних заходів, заснованих на інструментах бізнес-аналізу (Business-Intelligence). За такого підходу вплив на об'єкти управління представляє собою низку життєвих циклів, які включають чотири типи управлінських дій [15]:

- моніторинг з встановленням та оцінкою відхилень фактичних значень ключових показників розвитку бізнес-моделі від цільових (можливих);

- оцінка істотності відхилень для перебігу реалізації бізнес-моделі на основі аналізу запізнілих індикаторів стану (Delaying Indicator's);
- прогнозування ймовірних варіантів розвитку стану бізнес-моделі на базі випереджаючих показників розвитку (Leading Indicator's);
- коригування стратегічних орієнтирів та зміна параметрів бізнес-моделі і ключових процесів (Actions).

Розглянемо ключові аспекти RMA з точки зору реалізації бізнес-моделі авіапідприємства. Головна задача контролера - аналізувати і здійснювати коригування за потребою. З переліку оперативних завдань, що висуваються до контролера щодня, RMA виділяє наступні два основні:

- допомога в розумінні цілей і завдань бізнес-моделі авіапідприємства учасниками. RMA покликаний допомогти краще усвідомити модель зсередини і внести, якщо буде необхідно, корективи;
- допомога в забезпеченні прогнозованості розвитку бізнесу. Доповненням до цього є можливість показати реальні результати реалізації бізнес-моделі і її синергетичні ефекти.

Ще до стадії спостереження будь-яка бізнес-модель авіапідприємства повинна мати чітко сформовані цілі і завдання, які визначаються за етапами її реалізації з ідентифікацією вимог до ресурсів. Робота контролера полягає в тому, щоб проводити безперервний моніторинг досягнення цільових параметрів щодо виконання етапів, досягнення цілей і використання ресурсів в межах виділених лімітів. Саме контролер визначає, коли, в яких масштабах і яка повинна бути спрямованість впливу, після чого ним розробляється детальний план цього впливу. У малому бізнесі функції контролера можуть покладатися на власника авіапідприємства.

Оскільки всі взаємовідносини всередині бізнес-системи тісно пов'язані, то моніторинг, так само як і коригувальні дії, може проводитися контролером в парі з керівником або ж спільно з іншими зацікавленими сторонами (стейкхолдерами). У деяких випадках основні дії можуть здійснюватися силами

працівників, а контролер стає лише ініціатором подібних дій. Контролер - не сторонній спостерігач, а активний учасник процесу поступальних змін, що аналізує виникаючі проблеми і формує необхідний інформаційно-аналітичний інструментарій для досліджень їх наслідків для бізнесу.

Вважаємо, що контролінг бізнес - моделей, заснований на RMA, повинен передбачати використання наступних інформаційно-аналітичних інструментів [16; 17; 107; 213]:

- поведінковий аналіз (аналіз мотивів учасників і причин відмови від участі на основі прогнозування стану зовнішнього і внутрішнього середовища);
- системний аналіз (аналіз процесів і елементів);
- стратегічні карти показників (Strategy Map's);
- збалансована система показників і панелі управління (KPI's & Dashboard);
- аналіз бізнес-процесів на основі сіммуляційного моделювання;
- ковзаючі прогнози і порівняльний аналіз динаміки розвитку;
- монографічний аналіз і аудит робочих місць.

Для вибору ефективної комбінації інструментів на різних фазах життєвого циклу бізнес – моделі авіапідприємства пропонується використовувати наступну таблицю (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Контролінгові інструменти моніторингу реалізації бізнес-моделі
авіапідприємства за методикою RMA (розробка автора)

Аналітичні інструменти	Цілі управління бізнес-моделлю			
	Моніторинг ключових показників конкурентного розвитку бізнес-моделі	Оцінка відповідності поточного стану конкурентоспроможності сформованим стратегічним орієнтирам	Прогнозування майбутнього стану конкурентоспроможності та формування нових стратегічних орієнтирів	Направлена дія за результатами контролінгу
Поведінковий аналіз	++	++	+	+++

Продовження табл. 3.7

Системний аналіз	+	+++	+++	+
Стратегічні карти	+++	++	+++	+++
Панелі управління	+	+++	+	+++
Аналіз бізнес-процесів	+	+++	+++	+
Аналіз динаміки	+++	+	+	+
Монографічний аналіз	++	++	+	+

+++ - пріоритетний метод; ++ - часто застосовуваний метод; + - рідко застосовуваний метод

Слід підкреслити, що на початкової стадії бізнес-моделі найбільш затребуваною є мета забезпечення ідеального бачення; на юнацькій стадії росту - спостереження за станом і динамікою, аналіз стану і відповідності баченню, а також активні дії; на стадії зрілості - прогнозування розвитку, коригування бачення і активні дії; на стадії ліквідації - спрямована дія.

На нашу думку, система контролінгу ефективності реалізовуваної бізнес-моделі авіапідприємства може бути визначена на основі аналізу співвідношення грошових надходжень та видатків за основними видами господарської діяльності компанії (операційної, інвестиційної та фінансової). Таким чином, якщо за операційною діяльністю чистий грошовий потік у компанії має стійке негативне значення, і це не пов'язано з поточною реструктуризацією існуючого бізнесу, що позитивно оцінюється станом фінансового ринку, - то такий стан структури грошових потоків ідентифікує бізнес-модель, як ринково неконкурентоспроможну та неефективну. Видатки грошових потоків за основною та фінансовою діяльністю можуть компенсуватися позитивним надходженням грошових коштів від інвестиційної діяльності, тобто за рахунок реалізації операційних активів. За такої ситуації можна зробити висновок, що авіапідприємство в межах існуючої бізнес-моделі знаходиться в стані, як мінімум, кризи ліквідності, яка в будь-який момент часу може перерости у кризу неплатоспроможності, що приховує ризики фатальних наслідків втрати бізнесу для його власників. Така ситуація потребує

впровадження невідкладних заходів антикризового менеджменту. Однак, дуже часто бізнес-проекти, які реалізуються на авіапідприємстві у вигляді триваючої операційної діяльності, зустрічають негативну оцінку учасників фінансового ринку – вони хоча і відрізняються достатньою поточною ефективністю, проте не можуть бути визнані раціональними в довгостроковій перспективі. В цьому випадку виявляються наступні відношення за чистими грошовими потоками:

- за операційною діяльністю надходження перевищують видатки;
- за інвестиційною діяльністю видатки є переважаючими;
- за фінансовою діяльністю також формується негативний чистий грошовий потік.

У випадку існування описаної вище ситуації вищому керівництву авіакомпанії та її власникам потрібно кардинально переглядати бізнес-модель, трансформуючи набір та співвідношення як триваючих (операційних) видів діяльності, так і реалізовуваних проектів, інакше розвиток бізнесу буде обмежений лише можливостями його самофінансування. Це не забезпечує, як правило, можливості динамічного розвитку бізнесу та погіршує умови фінансування бізнес-діяльності, призводячи до зростання вартості капіталу.

Вважаємо, що ідеальним для авіакомпанії виявляється стан, за якого має місце профіцит грошових потоків як за операційною, так і за фінансовою діяльністю. Це забезпечує можливість пришвидшеного нарощування активів у інвестиційній сфері та підтримки раціональної структури капіталу за рахунок її оптимізації за допомогою залучення дешевших позикових ресурсів на фінансовому ринку. Такий стан засвідчує високу якість сформованої бізнес-моделі авіакомпанії, її збалансованість за існуючими та проектними видами діяльності, та у підсумку, високу конкурентоспроможність.

За результатами проведеного дослідження сформовано можливі варіанти станів, які характеризують бізнес-модель авіапідприємства за параметром співвідношення грошових потоків, що представлено на рис. 3.26.



Рис. 3.26. Альтернативні варіанти станів, які характеризують бізнес-модель авіапідприємства за параметром контролінгової оцінки співвідношення грошових потоків (розроблено автором)

Можна стверджувати, що для забезпечення стратегічної конкурентоспроможності доцільним є створення моделі, коли бізнес-структура авіапідприємства складатиметься з операційних бізнес-одиниць, що перебувають на різних стадіях зрілості, а також з ефективних проектних рішень. Це забезпечуватиме раціональну диверсифікацію та синергізм в межах сформованої бізнес-моделі розвитку авіапідприємства.

В результаті загальна вартість такої авіакомпанії виявляється значно вищою від вартості окремих її частин (структурних одиниць та проектів).

Практична діяльність щодо створення конкурентної бізнес-моделі авіапідприємства, на нашу думку, передбачає необхідність здійснення контролінгу становища компанії на конкурентному ринку та оцінку сценаріїв розвитку і стану, власне, зовнішнього та внутрішнього економічного середовища. Обґрунтований вибір стратегічних пріоритетів розвитку бізнесу дає можливість визначати перспективні проекти як в межах діючих операційних бізнес-одиниць, в яких авіакомпанія уже має необхідні компетенції, так і в нові проекти у перспективних з точки зору проектною ефективності сферах [172].

Контролінг, як метод забезпечення довгострокової конкурентоспроможності бізнесу в умовах постійних змін стану зовнішнього та внутрішнього економічного середовища, на наш погляд, призваний дати відповідь на дуже важливе питання: що потрібно робити для реалізації стратегічних орієнтирів та бачення розвитку існуючої бізнес-моделі? В цьому аспекті вироблено досить широкий спектр завдань та цілей контролінгу, які в парадигмі ціннісно-орієнтованого бізнесу в основному зводяться до створення раціональної системи планування та контролю з метою досягнення стратегічних орієнтирів за умови мінімізації інвестиційних витрат та конкурентних ризиків, що в кінцевому підсумку забезпечуватиме стратегічну ефективність та ринкову конкурентоспроможність бізнесу.

Відсутність ефективного контролінгу в авіакомпаніях призводить до невчасних реакцій на ринкові зміни, оскільки основним підходом до контролю за таких умов є лише управління за відхиленнями. Ця управлінська методика ефективна на рівні оперативного менеджменту при наявності поточних бюджетів, оснований на інформаційній базі управлінської бухгалтерської звітності, проте абсолютно не прийнятна в чистому вигляді в системі стратегічного управління, де більше значення набувають чинники конкуренції та творча інтуїція. Отже, використання традиційних для оперативного управління контролінгових методів та підходів в стратегічному управлінні

призводить до значних прорахунків у виборі програм розвитку бізнес-моделі і як наслідок – до зниження довгострокової конкурентоспроможності компанії на конкурентних ринках, що скорочує ринкову капіталізацію бізнесу.

Практика показує, що на великих авіапідприємствах головним завданням конкурентного розвитку є створення та підвищення ринкової вартості окремих бізнес-одиниць, сформованих за географічним або продуктовим принципом. Кожна з бізнес-одиниць розвивається в межах індивідуально сформованої бізнес-моделі, яка залежить від етапу життєвого циклу. Цілі та завдання розвитку бізнес-моделі у межах окремих бізнес-одиниць авіакомпанії істотно відрізняються в залежності від стадії їх зрілості, що значною мірою впливатиме на контролінгові механізми аналізу та оцінки їх конкурентоспроможності.

У відповідності до цього можна сформулювати завдання та критерії контролінгу результатів розвитку бізнес-моделі і дій їх менеджменту на різних стадіях зростання:

1) на стадії створення – відповідність стратегічним цілям розвитку бізнес-моделі, встановленим проектним регламентам за термінами та обсягами інвестиційних ресурсів, а також моніторинг якості окремих проектних етапів;

2) на стадії зростання – відповідність строкам виводу бізнес-моделі компанії на рівень операційної беззбитковості та досягнення запланованих значень операційної рентабельності господарської діяльності;

3) на стадії формування конкурентних переваг – забезпечення конкурентоспроможності бізнес-процесів та формування стійких переваг сформованої бізнес-моделі на ринку;

4) на стадії зрілості – підтримка конкурентоспроможності сформованої бізнес-моделі;

5) на стадії старіння – вивод активів з бізнесу або їх реструктуризація з метою створення умов для розвитку якісно нової бізнес-моделі компанії.

При цьому головними критеріями контролінгу ефективності розвитку бізнес-моделі на відповідних стадіях життєвого циклу певних бізнес-одиниць авіапідприємства вважаємо наступні:

- на стадіях створення і зростання – виконання інвестиційних бюджетів за обсягами та строками;

- на стадії формування переваг – реалізація заходів, пов'язаних з оптимізацією ланцюга створення вартості;

- на стадії зрілості – максимізація доданої вартості;

- на стадії старіння – підтримка задовільного рівня операційної рентабельності та поступова реструктуризація активів з найменшими втратами.

Вважаємо, що створення перспективної бізнес-моделі є безперервним процесом, який формується на вищому управлінському рівні авіакомпанії головним (стратегічним) контролером підприємства (директором зі стратегічного розвитку). Цей процес доцільно здійснювати з використанням відомої методики PDSA (Plan-Do-Study-Act, або План-Робота-Навчання-Дія), запропонованої Е. Демінгом [295].

Отже, PDSA - це цикл удосконалення бізнес-процесів, який включає в себе повторювані етапи «Плануй, роби, вчися і дій». Основними продуктивними діями в зазначеній моделі PDSA, з точки зору використання контролінгових підходів вважаємо спостереження (моніторинг) і вплив. Безсумнівно, що перше вимагає використання відповідного інструментарію (індикаторів), а друге – ефективних алгоритмів прийняття управлінського рішення, хоча часто, в умовах швидких змін заздалегідь розроблений алгоритм контролінгу може виявитися неефективним.

Вважаємо, що модель управління ефективністю діяльності, яка представляє собою сукупність процесів визначення стратегічних орієнтирів, розробки та контролінгу реалізації планів дій та системи винагород, розподілу ресурсів і координації діяльності може розглядатися як альтернативний варіант

створення і реалізації процесно-орієнтованої бізнес-моделі авіапідприємства (рис. 3.27).

За даними рис. 3.27 вважаємо, що в якості головних аналітичних інструментів контролінгу ефективності функціонування бізнес-моделі авіапідприємства доцільно використовувати наступні методичні інструменти:

- на рівні авіакомпанії в цілому і окремих стратегічних бізнес-одиниць - карти збалансованих показників;

- на рівні бізнес-процесів всередині сформованої бізнес-моделі авіапідприємства і окремих стратегічних бізнес-одиниць - гнучкі бюджети;

- для робочого місця - панелі управління, орієнтовані на робочі дії.

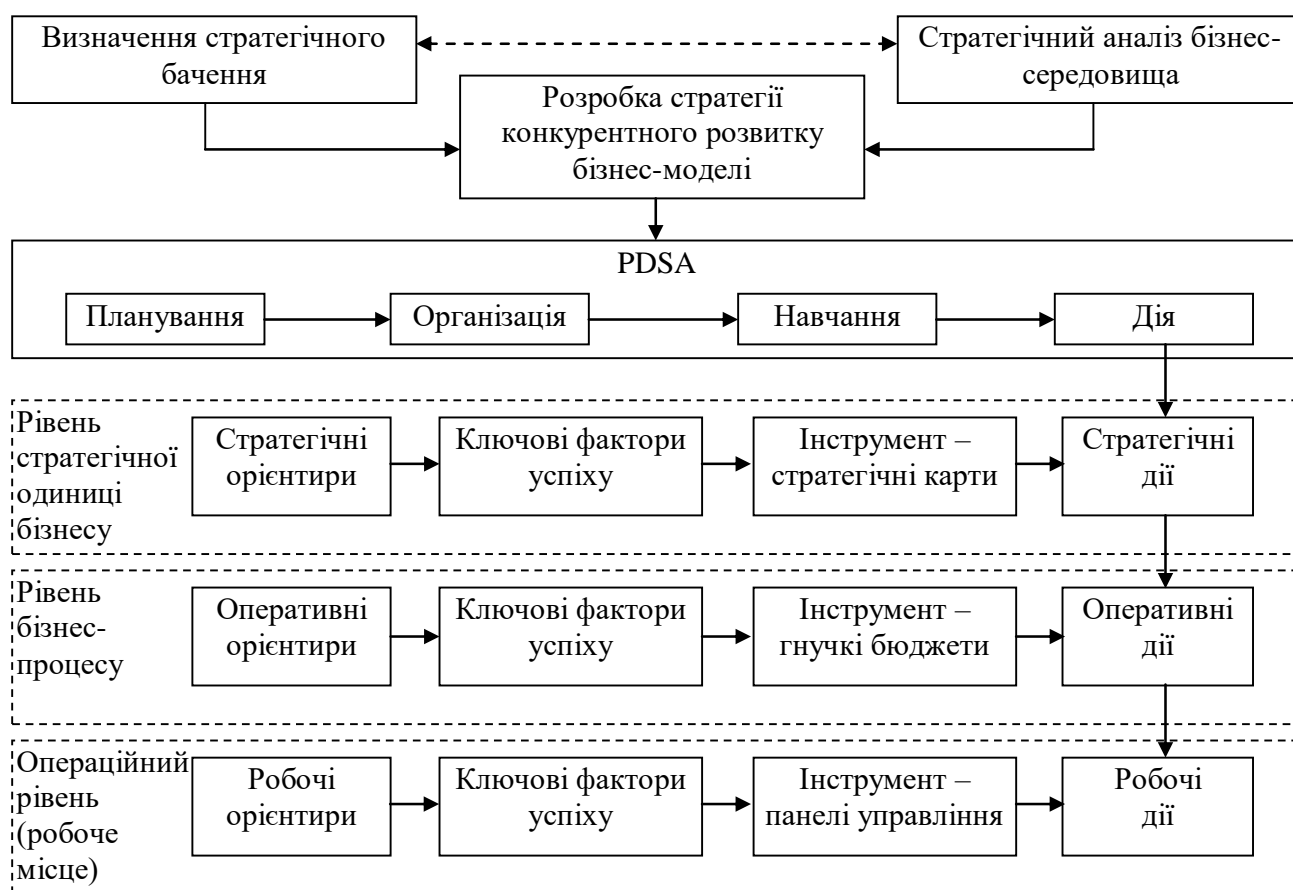


Рис. 3.27. Контролінгові інструменти розробки і реалізації бізнес-моделі формування конкурентоспроможності авіапідприємства за методикою PDSA (розроблено автором)

Запропонована модель зорієнтована на превентивні дії, на різних рівнях організації управління авіапідприємством на основі моніторингу стану економічного середовища і уточнення критичних чинників успіху, коригування складу і цільових значень ключових показників ефективності. Її застосування забезпечує прискорену адаптацію бізнес-моделі і бізнес-процесів до мінливих умов ведення, пріоритетів розвитку і бачення бізнесу, що відповідає цілям гнучкого управління.

Альтернативним підходом на створення системи контролінгу конкурентоспроможної бізнес-моделі вважаємо дотримання вимоги реалізації попереджувального бізнесу, який заснований на трьох основних блоках [17]:

- «інформаційної шини», тобто системи інформаційної комунікації діяльності компанії як сукупності структурних підрозділів, процесів і робочих місць;

- методології та технології обробки та зберігання інформації з метою оцінки стану економічного середовища і вимірювання результатів діяльності;

- управління бізнес-процесами, що забезпечує необхідні поступальні дії в напрямку позитивних змін, орієнтованих на поточну ефективність і стратегічну конкурентоспроможність.

Кожен з блоків в свою чергу складається із сукупності різних продуктів. Найбільш важливими з них є [17]:

- керована подіями архітектура (event driven architecture, EDA) - система, що підтримує інформування контролерів в масштабі реального часу і орієнтована на події, що реагують на будь-які зміни економічної середовища;

- сервісно-орієнтована архітектура (service-oriented architecture, SOA) - програмна архітектура, яка працює одночасно з декількома інформаційними джерелами і додатками. Її мета полягає в досягненні вільного обміну між агентами;

- управління бізнес-процесами (business process management, BPM) - координація завдань, операцій і активів, які формують бізнес-процеси шляхом

визначення методів роботи компанії. Мета - забезпечення гнучкої адаптованості бізнес-процесів відповідно до зміни зовнішнього середовища;

- моніторинг бізнес-активності (business activity monitoring, BАM) - забезпечення доступу до ключових індикаторів в режимі реального часу для поліпшення швидкості і ефективності бізнес-процесів. Мета - скорочення часу прийняття рішень і підвищення їх якості;

- обробка складних подій (complex event processing, CEP) - інноваційна технологія, яка в реальному часі інтегрує інформацію з різних баз даних, додатків і систем, з метою виявлення закономірностей і тенденцій, на основі посилення слабких сигналів.

Заслугує увагу застосування в контролінгу поетапної процесної моделі створення ефективної організації, орієнтованої на стратегічний успіх [39]. Вона включає в себе наступні елементи: визначення - вимір - аналіз - вдосконалення - контроль (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Процесно-орієнтована модель контролінгу ефективності функціонування авіапідприємства

Елементи	Дії	Результати
Визначення проблеми	Визначення вимог. Встановлення цілей	Ідентифікація «вузького місця» або «широкого плану». Визначення бачення мети / вимірювання. Уточнення масштабів і споживчих переваг
Вимірювання	Обґрунтування причин проблеми. Вимірювання проблеми. Уточнення основних кроків по її усуненню і пов'язаних з ними витрат	Вимірювання поточних результатів щодо вимог. Збір даних про ефективність процесу

Продовження табл. 3.8.

Аналіз	Вироблення причинно-обумовленої гіпотези. Виявлення джерел проблеми Підтвердження гіпотези	Виявлення і вивчення «кращих» практик. Оцінка проектування процесу на основі критеріїв: - внесок в створення доданої вартості; - оцінка «вузьких місць» / «розривів»; - оцінка альтернативних варіантів. Уточнення вимог до процесу
Удосконалення	Вироблення альтернативних варіантів ліквідації проблеми. Практична реалізація рішення / вимір результативності	Проектування нового (удосконалення чинного) процесу: - усунення припущень і неясностей; - використання творчого підходу; - розробка карти процесу
Контроль	Введення стандартних вимірювань для підтримки показників на заданому рівні. Коригування станів	Введення змін і регулярних процедур оновлення інформації для забезпечення ключових індикаторів на цільовому рівні. Внесення поточних і попереджувальних коригувань в карту процесу

Контролінг ефективності дозволяє визначати «вузькі місця» в бізнесі, забезпечувати консенсус інтересів різних груп стейкхолдерів, включаючи трудові колективи, і підвищувати соціальну відповідальність перед суспільством. Періодичний моніторинг факторів створення вартості і їх змін в майбутньому, що проводиться інструментами контролінгу дозволяє своєчасно вносити зміни в реалізовані бізнес-моделі авіапідприємств, попереджуючи можливість «міграції цінності».

Висновки до розділу 3

В ході провееного досліджено нами встановлено, що методологічні аспекти формування бізнес-моделі базуються на методах та принципах бізнес-моделювання. Автором наряду із загальнонауковими виділено ряд загальних та спеціальних методів та принципів моделювання бізнес-процесів. Окрему увагу варто приділити вивченню загальних законів та закономірностей яким підпорядковані особливостей бізнес-моделювання авіапідприємств.

Використавши один із прогресивних інструментом візуалізації формування бізнес-моделі підприємства, так звану канву або шаблон Business Model Canvas, яка є результатом дослідження О. Остервальдера та І. Піньє автором запропонована універсальна бізнес-модель авіапідприємства, що дає можливість представити єдину методологічну основу для розкриття інформації про взаємозв'язок усіх її блоків. Дана модель є узагальненим особливостей діяльності різних видів авіапідприємств, варіюючи різними складовими елементами (блоками) компанія має можливість розробити та впровадити безліч різних схем бізнес-моделей.

Закони та закономірності управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств мають об'єктивний характер і реалізуються в процесі управлінської діяльності людей. Закони та закономірності управління повинні повною мірою враховуватися при формуванні методологічного інструментарію управління авіапідприємством на основі ефективної бізнес-моделі.

Теоретико-методологічний підхід до формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства є основою для визначення системи елементів, характеру процесу управління бізнес-процесами та встановлення їх взаємодії та формування організаційно-економічного механізму управління авіапідприємствами.

Запропонований автором підхід має два конури - теоретико-методологічний та інструментально-методичний, останній формується в оболонці інтелектуалізації, яка повинна бути вбудованою, як у бізнес-модель, так і бізнес-процеси діяльності підприємства. Крім того, має мету свого існування та заснована на базових теоріях економічного та організаційного розвитку, також зазначена система принципів на яких вона створюється із врахуванням системного та процесного підходів формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю. Також в підході враховано особливості інструментарію з точки зору мети та гіпотези її існування.

Оболонка інтелектуалізації інструментально-методичного контуру наразі є однією з особливостей сучасної економіки. Вона що тісно пов'язана з інформатизацією, впливає на розвиток усіх основних форм міжнародних економічних відносин, сприяючи їх інтенсифікації, підвищенню якості взаємодій, появі нових тенденцій. Інтелектуалізація процесів прийняття рішень полягає у налагодженні зв'язків між інформаційними об'єктами, що аналізуються та особи, що приймає рішення з автоматизованою системою. Інтелектуальне управління підприємством викликає необхідність створення і застосування методів, моделей та засобів інтелектуалізації інформаційного забезпечення.

Перехід до інтелектуалізації бізнес-моделей економічного зростання неможливий без побудови нового механізму соціального розвитку, заснованого на збалансованості творчої свободи особистості, підприємницької свободи, соціальної справедливості та конкурентоспроможності.

Підсумовуючи вищевикладене відмітимо, що головною рисою організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства являється його особливий об'єкт впливу - бізнес-модель, або комплекс бізнес-моделей підприємства. Сам же процес управління базується на основі попередньо проведеної оцінки рівня ефективності управління бізнес-моделлю, що слугує основною прийняття комплексу управлінських рішень. Представлений автором процес управління бізнес-моделлю авіапідприємства передбачає ряд послідовних етапів які дають можливість раціонально управляти бізнес-процесами авіапідприємства в рамках цілісної бізнес-моделі на основі вибору найбільш оптимального варіанту рішення та визначити можливість впровадження інших методів управління з метою підвищення ефективності управління бізнес-моделлю авіапідприємства.

В ході глибинного дослідження дефініцій сутнісного наповнення економічної категорії контролінг встановлено, що під контролінгом слід вважати метод ефективного стратегічного управління розвитком

авіапідприємства, яке орієнтується на зростання результативності сформованої бізнес-моделі, передбачає досягнення її перспективної ринкової конкурентоспроможності та формування стійких механізмів формування акціонерної вартості. В основі сучасного контролінгу бізнес-моделі покладено управління за цілями, яке передбачає встановлення стратегічних пріоритетів розвитку бізнесу, формування ключових управлінських функцій та організаційних структур з метою їх досягнення, а також розвиток ефекту синергізму в межах сформованої бізнес-моделі. Таким чином, головні завдання створення ефективної системи управління конкурентним розвитком авіапідприємства слід вважати методологічним базисом для формування системи контролінгу бізнес-моделі.

Виходячи з того, що розробка бізнес-моделі може бути успішно здійснена лише за умови визначення стратегічного бачення, місії розвитку авіакомпанії, формування необхідних для їх досягнення ключових компетенцій, які надзвичайно важливі для забезпечення стійких конкурентних переваг на ринку, у відповідності до прийнятих стратегічних пріоритетів і цілей. При цьому, головною вимогою до розробки якісної бізнес-моделі вважаємо вимогу забезпечення її конкурентоспроможності та ефективності. Досвід показує, що спроба простого копіювання бізнес-моделі без урахування корпоративної філософії не призводить до успіху на ринку компаній-послідовників.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі роботи, відображено в наукових працях автора за списком використаної літератури [7, 8, 9, 162, 163, 165, 166, 168, 169, 171, 172, 330].

РОЗДІЛ 4. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЮ АВІАПІДПРИЄМСТВА

4.1. Науково-практичний підхід до забезпечення конкурентоспроможності авіапідприємства на конкурентних ринках

Формування конкурентоспроможності авіапідприємства є складним процесом, який відбувається в умовах ризикованого та невизначеного зовнішнього середовища, прямо залежить від мінливих вимог споживачів та наявних або потенційних ресурсів авіапідприємства. Досягнення максимальної ефективності процесу формування конкурентоспроможності авіапідприємств на основі бізнес-моделі відбувається за допомогою системного підходу, адже жорстка конкуренція на авіаційному ринку вимагає застосування новітніх методів конкурентної боротьби, що базуються на конкурентних перевагах кожної окремої бізнес-моделі авіапідприємства, а точніше ланцюга створення цінності для споживача.

Так як бізнес-модель підприємства спрямована на раціоналізацію та оптимізацію усіх бізнес-процесів, в ланцюгу створення вартості, то головною її метою є підвищення прибутковості даної бізнес-моделі за рахунок максимального задоволення потреб споживачів.

Предмет дослідження потребує розуміння діалектики взаємозв'язку та взаємозумовленості конкурентоспроможності товарів, робіт та послуг (створеної цінності) авіапідприємств та внутрішніх бізнес-процесів підприємства, за рахунок яких вони створюються.

Вивченням питань формування конкурентоспроможності, на тлі значного загострення конкуренції в умовах глобального ринку, присвячено праці професора Гарвардського університету М. Портера. Який ще з 70-х рр. XX ст. займався дослідженням теорії міжнародної конкуренції та конкурентоспроможності компаній на світовому ринку, представив теорію

галузевої конкуренції та конкурентоспроможності галузей, проте детально не вивчав проблеми формування конкурентоспроможності підприємства як окремої господарської одиниці і суб'єкта економічної конкуренції. Вітчизняні ж пошуки у даній площині були розпочато лише після набуття Україною незалежності, адже за умов командно-адміністративної система, при якій форма власності була на 99% державною конкуренція як така була відсутня взагалі.

В рамках проведеного дослідження окремої уваги потребує усвідомлення сутності економічної категорії «конкурентоспроможність підприємства», яку на нашу думку, можна поділити на три групи, що мають відмінності за їх внутрішнім наповненням.

1. Конкурентоспроможність підприємства як відносна характеристика діяльності підприємства в умовах взаємодіючих чинників з приводу конкурентних відносин [207].

До даного підходу віднесемо визначення М. Портера, який розглядає конкурентоспроможність підприємства через порівняння його конкурентних переваг високого й низького порядку з аналогічними перевагами інших фірм на ринку [191]. В. Шкардуна, який вказує на необхідність розгляду конкурентоспроможності підприємства, як здатності досягати власних цілей в умовах протидії конкурентів [279]. А.Н. Захаров визначає конкурентоспроможність підприємства як володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта економічного змагання [54].

Такі підходи до визначення конкурентоспроможністю підприємства акцентують окрему увагу на цілеспрямовану діяльність підприємства на ринку з урахуванням основних виробничо-господарських параметрів, тобто розкривають функціонування конкурентоспроможності підприємства.

2. Конкурентоспроможність підприємства як здатність виробляти конкурентоспроможний продукт [207].

Сюди слід віднести погляд С.А. Попова, який під конкурентоспроможністю розуміє здатність організації виробляти й продавати конкурентоспроможний продукт; перевагу цієї конкурентної організації щодо інших організацій-конкурентів у цій сфері бізнесу [33]. А також думку Ю.Б. Іванова, який під конкурентоспроможністю підприємства пропонує розглядати здатність прибутково виробляти та реалізовувати продукцію за ціною не вище і за якістю не гірше, ніж у будь-яких інших контрагентів у своїй ринковій ніші [78].

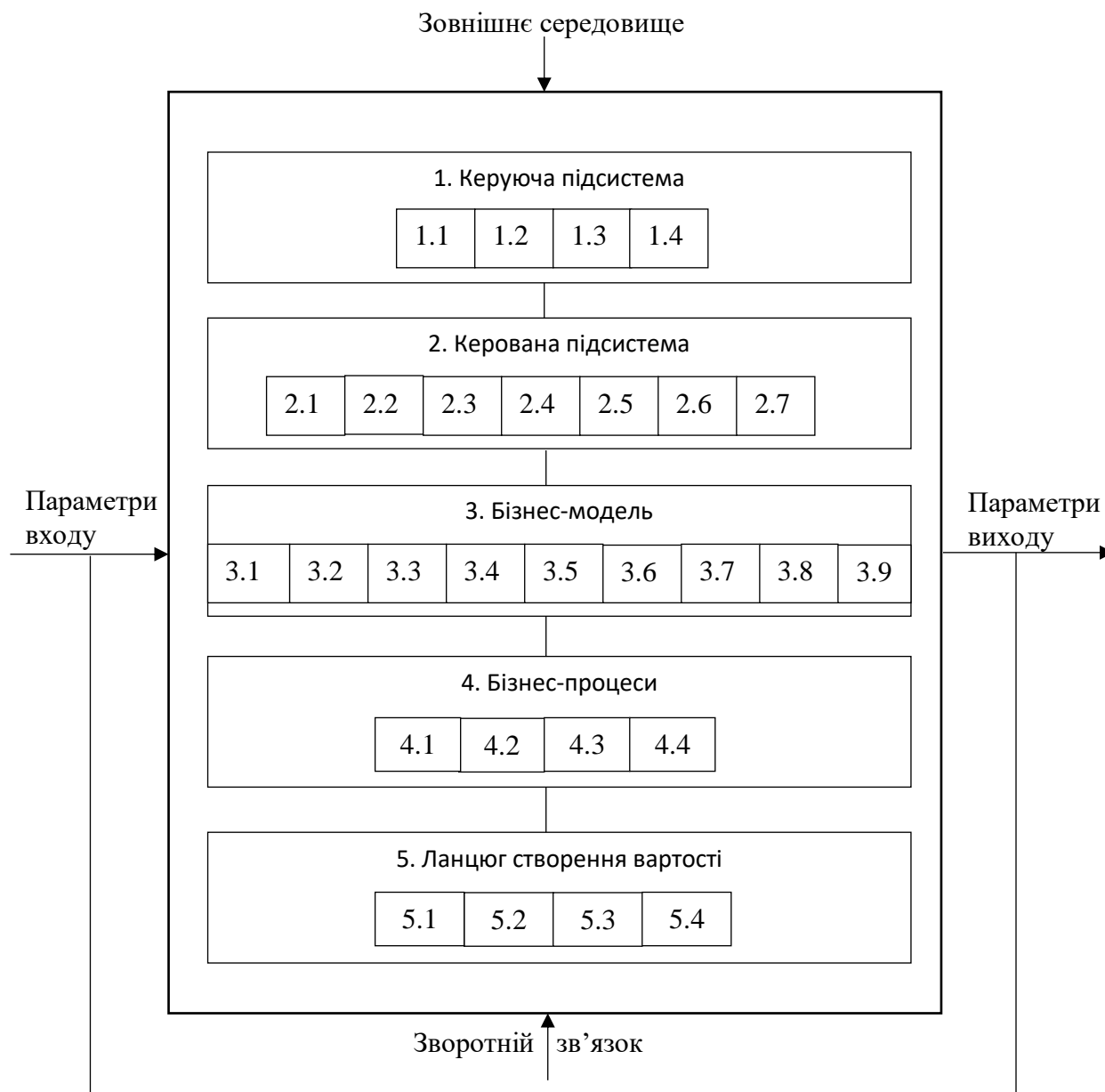
3. Конкурентоспроможність підприємства як можливість задоволення конкретної потреби споживачів порівняно з аналогічними продуктами [207].

Дану групу поєднують погляди таких вчених як, Ж.-Ж. Ламбен, який вважає, що конкурентоспроможність підприємства буде існувати до тих пір, поки фірма тримає конкурентну перевагу, або завдяки особливим якостям, які відрізняють її від суперників, або з причини більш високої продуктивності, яка забезпечує їй перевагу у витратах [116] та А.Ю. Юданова, який стверджує, що конкурентоспроможність підприємства – це ступінь принадливості його продукту для споживача, який здійснює реальну купівлю [282].

З огляду на виділені підходи до сутнісного наповнення поняття конкурентоспроможність підприємства, ми пропонуємо комплексне відношення до даної економічної категорії, яке поєднує в собі відносну характеристику ефективності моделі ведення бізнесу підприємства в умовах взаємодіючих чинників з приводу конкурентних відносин, що передбачає здатність виробляти конкурентоспроможний продукт, який максимально задовольняє конкретну потребу споживачів порівняно з аналогічними продуктами.

Визначимо місце та роль бізнес-моделі підприємства в системі забезпечення його конкурентоспроможності. На рис. 4.1. представлено внутрішню структуру системи формування конкурентоспроможності

підприємства на основі бізнес-моделі. Розглянемо внутрішню структуру системи формування конкурентоспроможності з позицій функцій та об'єктів.



1. Керуюча підсистема:

- 1.1. Функціональна підсистема управління
- 1.2. Цільова підсистема
- 1.3. Організаційно-структурна підсистема
- 1.4. Інформаційно-технологічна підсистема

2. Керована підсистема

- 2.1. Персонал підприємства
- 2.2. Фінансове забезпечення
- 2.3. Матеріально-технічне забезпечення

- 2.4. Процес виробництва товарів, виконання робіт та надання послуг
- 2.5. Система забезпечення якості
- 2.6. Система маркетингу та збуту
- 2.7. Логістична система
- 3. Бізнес моделі
 - 3.1. Регулярні міжнародні авіакомпанії
 - 3.2. Регіональні авіакомпанії
 - 3.3. Мережеві авіакомпанії
 - 3.4. Чартерні авіакомпанії
 - 3.5. Низьковитратні авіакомпанії
 - 3.6. Вантажні авіакомпанії
 - 3.7. Змішані (диференційовані) авіакомпанії
 - 3.8. Ізольовані авіакомпанії
 - 3.9. Бізнес (VIP) авіакомпанії
- 4. Бізнес-процеси
 - 4.1. Основні бізнес-процеси
 - 4.2. Бізнес-процеси управління
 - 4.3. Бізнес-процеси розвитку
 - 4.4. Забезпечуючи бізнес-процеси
- 5. Ланцюг створення вартості
 - 5.1. Передпольотне обслуговування;
 - 5.2. Польотне обслуговування;
 - 5.3. Міжпольотне обслуговування;
 - 5.4. Післяпольотне обслуговування.

Рис. 4.1. Внутрішня структура системи формування конкурентоспроможності підприємства на основі бізнес-моделі (авторська розробка)

Наведемо пояснення деяким блокам наведеної структури системи формування конкурентоспроможності авіапідприємства на основі бізнес-моделі.

Керуюча підсистема. Зважаючи на те, що конкурентоспроможність авіапідприємства визначається в першу чергу конкурентоспроможністю його товарів, робіт та послуг, тому побудова керуючої системи базується на основі життєвого циклу товару, роботи або послуги [178].

Функціональні блоки керованої системи передбачають поєднання всього комплексу що стосується виробництва товарів, виконання робіт та надання послуг авіаційними підприємствами: персонал підприємства; фінансове

забезпечення; матеріально-технічне забезпечення; процес виробництва товарів, виконання робіт та надання послуг; система забезпечення якості, системи маркетингу та збуту, та логістична система. Така підсистема поєднує в собі об'єкт управління та суб'єкт управління на авіапідприємстві, які обов'язково визначаються моделлю ведення бізнесу підприємства або декількома такими моделями. Функціональні блоки системи відображають відповідні напрямки реалізації бізнес-моделі авіапідприємства.

Бізнес-модель, в свою чергу поєднує низку бізнес-процесів: основних, управління, розвитку та забезпечуючих бізнес-процесів. Бізнес-моделлю та бізнес-процесами кожного окремого авіапідприємства визначають ланцюг створення вартості для споживача, який є унікальним для кожної бізнес-моделі, поєднує різну кількість складових кожного елементу ланцюга, який передбачає в першу чергу: перед польотне обслуговування; польотне обслуговування; між польотне обслуговування; після польотне обслуговування тощо.

Розглянемо елементи керуючої системи. Функціональна підсистема – реалізує загальні та конкретні функції керуючої системи суб'єкта управління формуванням конкурентоспроможності авіапідприємства. До загальних функцій варто віднести планування та прогнозування конкурентоспроможності підприємства, яка імплементована у загальну стратегію підприємства на всіх її рівнях, організація процесу формування конкурентоспроможності, облік, контроль та аналіз. Зв'язок керуючої та керованої системи реалізується через виділені окремі функціональні зони такі як: виробництво, маркетинг, фінанси, персонал тощо.

Цільова підсистема системи формування конкурентоспроможності авіаційного підприємства на основі бізнес-моделі є відкритою цілеспрямованою системою, загальна мета якої є саме формування конкурентоспроможності підприємства. Її реалізація вбачається в створенні та реалізації конкурентних переваг. При формуванні цільової підсистеми слід враховувати її взаємозв'язок із зовнішнім середовищем, оскільки зовнішнє

середовище може також виступати джерелом формування конкурентних переваг підприємства.

Організаційно-структурна підсистема відображає поєднання виробничої структури авіапідприємства та структури управління, що визначаються бізнес-моделлю, яку реалізує підприємство в процесі своєї діяльності та обумовлена її бізнес процесами та ланцюгом створення цінності для споживача та спрямовані на формування конкурентоспроможності авіапідприємства.

Інформаційно-технологічна підсистема – поєднує у собі всі інформаційні потоки підприємства (внутрішні та зовнішні), що приймають участь в інформаційному забезпеченні процесу прийняття управлінських рішень. Дана підсистема характеризується сукупністю економіко-математичних моделей, програмним та технічним забезпеченням усього виробничо-управлінського процесу в ході формування конкурентоспроможності авіапідприємства на основі бізнес-моделі, і базується на використанні сучасних інформаційних технологій та засобів комунікації.

Бізнес-модель характеризує модель ведення справ, яку компанія використовує для створення цінності і отримання прибутку з урахуванням сформованих конкурентних переваг. Як вже було зазначено, підприємство може використовувати одразу декілька бізнес-моделей для отримання прибутку.

Процедура вибору оптимальної бізнес-моделі з числа можливих варіантів визначається рівнем використання управлінських інструментів у діяльності авіапідприємства, професійною підготовкою фахівців і варіюється від інтуїтивного, емпіричного до розрахунково-аналітичного методу, заснованого на вимірюванні і зіставленні, на основі дисконтування майбутніх доходів авіапідприємства або її вартості в разі реалізації тієї чи іншої бізнес-моделі.

Технології формування бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках повинна включати такі етапи:

1. Збір необхідної інформації про стан галузі, ринок збуту, цінову політику конкурентів, ресурсний потенціал і т. ін.

2. Формування місії та цілей діяльності авіапідприємства. Ця стадія передбачає формулювання і визначення довгострокових і короткострокових цілей.

3. Розробка стратегії діяльності авіапідприємства на конкурентному ринку, яка формується із набору альтернативних стратегій. За результатами оцінки стратегічних позицій формується набір стратегій за такими напрямками: використання можливостей зовнішнього середовища; усунення загроз зовнішнього середовища; збереження і використання сильних сторін авіапідприємства; усунення слабких сторін авіапідприємства.

4. Формування плану та чітке уявлення як реалізувати стратегію та втілити її в життя. Саме бізнес-моделювання і здатне до того, щоб змодельовати розвиток авіапідприємства під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів для досягнення місії та цілей стратегії.

Основними чинниками, які впливають на технологію формування бізнес-моделі авіапідприємства на конкурентних ринках наведено в табл.4.1

Таблиця 4.1

Чинники зовнішнього та внутрішнього впливу на технологію формування бізнес-моделі авіапідприємства

Внутрішні чинники	Зовнішні чинники
Економічні та соціальні умови	Соціальні
Засоби комунікації	Природні
Корпоративні зв'язки	Економічні
Організація проекту	Культурологічні
Офіційна ринкова політика	Політичні
Професійність	Безпека інвестиційної діяльності
Кваліфікований персонал	Юридично-правові
Ресурси та комунікації	Науково-технічні
Рівень диверсифікації продукції компанії	Рівень загальноекономічного розвитку регіону
Стабільність генерування грошового потоку	Розвиток ринкових відносин та комерційної інфраструктури

Продовження табл. 4.1

Стиль керівництва	Інфраструктурні
Ступінь інноваційності продукції компанії	Розвиток інвестиційної інфраструктури
Фінансовий стан підприємства	Демографічна характеристика
	Досконалість законодавчої і судової влади
	Імовірність введення воєнного стану в країні
	Рівень корупції в регіоні

На рис. 4.2 узагальнено перелік складових елементів, комбінація яких буде видозмінюватися в залежності від бізнес-моделі підприємства та компонентів, які будуть наповнювати ланцюг створення цінності для кінцевого споживача.

Реалізація бізнес-моделі передбачає поєднання низки бізнес-процесів в ході яких створюється конкурентна перевага та формується конкурентоспроможність підприємства на ринку. До основних бізнес-процесів належать процеси, які повністю відображають бізнес-напрямки діяльності авіапідприємства (профіль бізнесу); виступають джерелом отримання прибутку підприємством за рахунок створення продукту чи послуги, яка має цінність для споживача; мають визначальне (стратегічне значення) та можуть знаходитися на стадії розвитку чи виведення в залежності від потреб ринку чи стратегії підприємства.

Забезпечуючи бізнес-процеси допомагають оптимальному протіканню основних бізнес-процесів, так кажучи створюючи інфраструктуру для їх виконання. Їх головними споживачами вступають в першу чергу підрозділи підприємства, працівники та основні бізнес-процеси. Особливістю даних бізнес-процесів є те, що вони не мають для авіапідприємства стратегічного значення, можуть продаватися на зовнішньому ринку або за недоцільності їх виконання можуть бути передані у аутсорсинг, можуть при доцільності перетворитися у основний бізнес-процес.

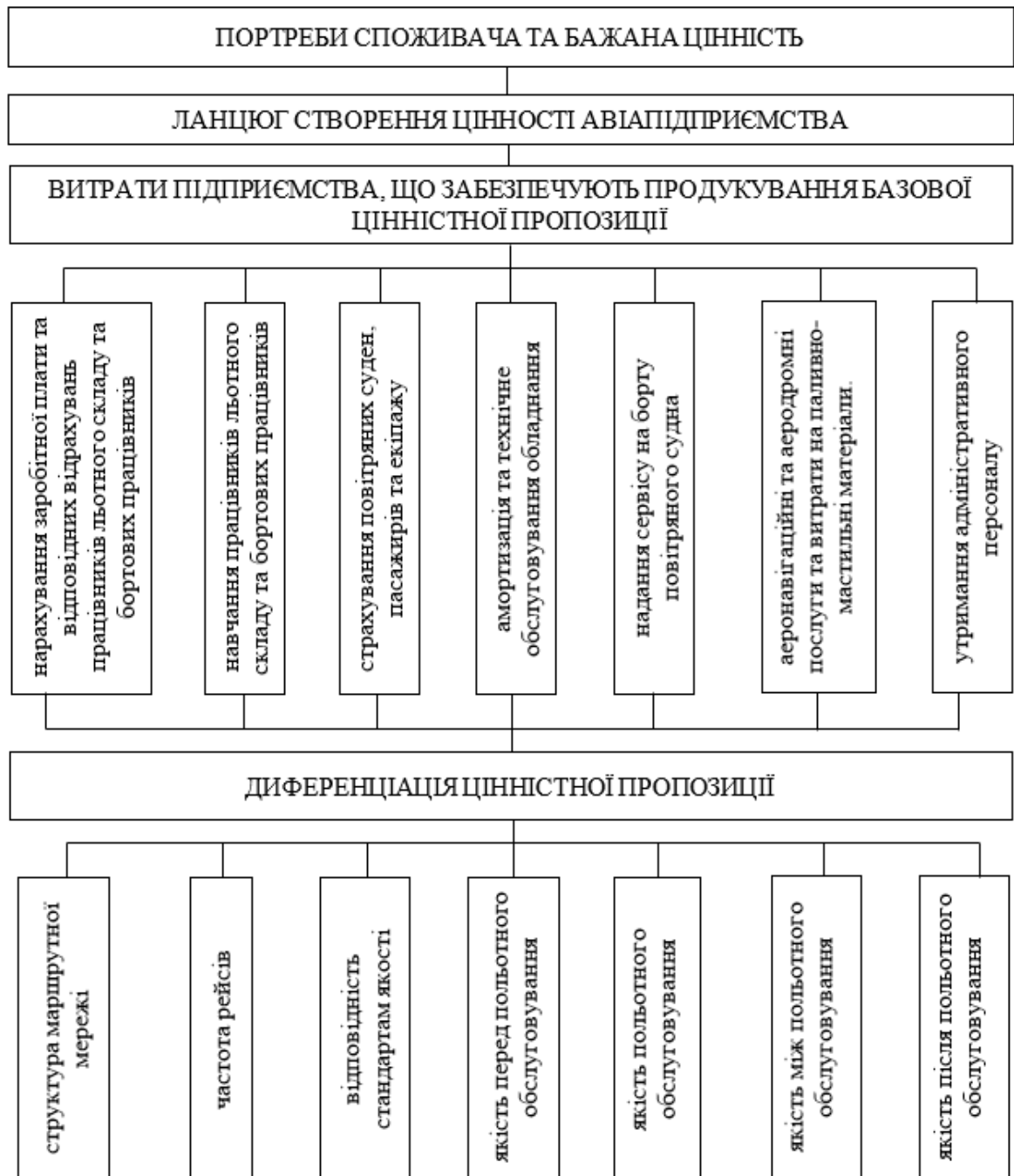


Рис. 4.2. Складові елементи системи формування конкурентоспроможності авіапідрприємства на основі бізнес-моделі (авторська розробка)

Бізнес-процеси управління, це група процесів перебіг яких не передбачає формування цінності, але вони спрямовані на забезпечення ефективної

реалізації основних бізнес-процесів. Вони спрямовані на управління підприємством, формування та забезпечення його конкурентоспроможності та регулювання нормального перебігу основних бізнес-процесів.

Щодо бізнес-процесів розвитку, то мета, яка стоїть перед ними – це забезпечення розвитку підприємства у довгостроковому періоді та формування додаткової вартості на базі наявних та перспективних конкурентних переваг з метою максимального задоволення наявного та перспективного попиту споживачів. Такі процеси можуть існувати як у разових діях підприємства щодо реструктуризації, модернізації підприємства, реінжинірингу, створення та виведення на ринок нових товарів та послуг, що спрямовані та стратегічний розвиток підприємства, також можуть існувати у формах довгострокових інвестицій або венчурного капіталу [237].

Такий підхід до поділу бізнес-процесів, на нашу думку, є зрозумілим та зручним у використанні, адже дає можливість менеджерам ефективно керувати та спостерігати за процесами діяльності підприємства, своєчасно впроваджуючи необхідні зміни. Адже, на основі того, яку роль відіграють бізнес-процеси і яким чином вони приймають участь у процесі формування доданої вартості (тобто виступають центрами формування витрат чи прибутку) менеджери можуть приймати рішення щодо розвитку або ліквідації непродуктивних бізнес-процесів.

Так до центрів формування витрат відносять бізнес-процеси які передбачають: утримання адміністративного персоналу; нарахування заробітної плати та відповідних відрахувань працівників льотного складу та бортових працівників, навчання працівників льотного складу та бортових працівників; страхування повітряних суден, пасажирів та екіпажу; амортизація та технічне обслуговування обладнання; надання сервісу на борту повітряного судна, представлення харчування на борту; аеронавігаційні та аеродромні послуги та витрати на паливно-мастильні матеріали.

Центрами формування прибутку, тобто формування цінності для кінцевого споживача є: структура маршрутної мережі; частота рейсів, тарифи; класи обслуговування; стандарти якості; якість обслуговування, а також інші види діяльності, які дають можливість отримати прибуток [4].

Ланцюг створення вартості є важливим елементом управління бізнес-моделлю та джерелом отримання конкурентних переваг в процесі формування конкурентоспроможності авіапідприємства. Даний ланцюг поєднує чотири основних блоки, такі як: перед польотне обслуговування; польотне обслуговування; між польотне обслуговування та після польотне обслуговування.

У загальному вигляді ланцюг створення вартості товару, роботи чи послуги є результатом додавання прибутку до собівартості усіх видів діяльності авіапідприємства, при чому на авіаційному підприємстві, як і на будь-якому іншому формуються як постійні так і змінні витрати.

З метою визначення додаткових можливостей отримання прибутку на прикладі авіакомпаній Антонишиною Н.І. запропоновано «...ланцюг цінності авіатранспортної послуги поділити на дві складові: базову цінність послуги і додаткової цінності послуги, який саме і забезпечує отримання додаткового доходу авіаційній компанії».

Також, Антонишиною Н.І. проаналізовано ланцюг створення цінності різних авіаційних підприємств, та виявлено, що традиційні авіакомпанії мають майже однаковий ланцюг, у якого частина базової цінності є уніфікованою, а відрізняється тільки друга частина – тобто його наповнення, саме створення цінності додаткової послуги. Ланцюг цінності традиційної бізнес-моделі авіаційної компанії за її наповненням та структурою складових як базової так і для додаткової цінності, відрізняється від ланцюга цінності малобюджетної моделі ведення бізнесу [4].

Тож, на відміну від традиційної бізнес-моделі, мало бюджетні авіапідприємства не мають уніфікованого переліку компонент наповнення

ланцюга створення цінності для споживача. Тобто, кожна окрема мало бюджетна компанія вирішує самостійно склад та перелік елементів базової та додаткової цінності власної компанії. Це в першу чергу пояснюється тим, що кожна мало бюджетна компанія з метою зменшення витрат та збільшення прибутку може частину змінних витрат віднести до категорії «доходи від неавіаційної діяльності», а постійні витрати переглянути і частково низку тих бізнес-процесів, що їх формують виконувати самостійно, з метою економії. Також зменшення витрат мало бюджетними авіапідприємствами можна забезпечити через передачу тих бізнес-процесів, які не створюють безпосередньо цінність для споживача в аутсорсинг (бухгалтерія, маркетинг, наземне обслуговування повітряних суден тощо).

З огляду на проведені дослідження на рис. 4.3. представлено авторський ланцюг створення цінності авіапідприємства.

Таким чином, кожне авіапідприємство в залежності від мети своєї діяльності та позиціювання себе на ринковій арені самостійно приймає ряд рішень пов'язаних із кількістю складових елементів ланцюга створення цінності для споживачів та формує власний шлях зменшення витрат. Адже саме врегулювання цінності для споживача та ціни послуги може створити для підприємству унікальну конкурентну перевагу у забезпеченні його конкурентоспроможності на ринку та забезпечить лідуєчу позицію серед інших авіапідприємств в галузі.

Отже, визначення моделі ведення бізнесу, обумовлює вибір бізнес-процесів її реалізації та структуру складових елементів ланцюга створення цінності для споживача в межах даної бізнес-моделі.

ЛАНЦЮГ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ АВІАПІДПРИЄМСТВА			
перед польотне обслуговування	польотне обслуговування	між польотне обслуговування	після польотне обслуговування
ЕЛЕМЕНТИ ЦІННОСТІ			
БАЗОВА ЦІННІСТЬ			
<ul style="list-style-type: none"> - інформування споживачів про авіапідприємство; - продаж авіаквитків; - сервісне інформаційне обслуговування в аеропорту; - реєстрація, посадка на борт літака, дотримання графіку польотів; - безпека в аеропорту 	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення безпеки польоту; - надання інформації про політ 	<ul style="list-style-type: none"> - дотримання графіку польотів для пересадки на стиковочні рейси 	<ul style="list-style-type: none"> - висадка з літака; - проходження контролю; - отримання багажу
ДОДАТКОВА ЦІННІСТЬ			
<ul style="list-style-type: none"> - допомога у бронюванні квитків; - доставка до аеропорту; - сервісне обслуговування у аеропорту; - дотримання графіків польотів; - доставка до літака; - оформлення багажу; - встановлення ліміту 	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення безпеки польоту; - можливість вибрати місце в салоні; - бортове харчування; - доступ до Інтернет; - додатковий сервіс 	<ul style="list-style-type: none"> - допомога при пересадці на інший літак; - замовлення таксі; - замовлення готелю; - автоматичне перевантаження багажу на інший літак 	<ul style="list-style-type: none"> - доставка від повітряного судна до аеропорту; - трансфер від аеропорту до точки призначення; - забезпечення неушкодженості вантажу; - розшук загубленого
РИНКОВІ АГЕНТИ, ЩО ЗАБЕЗПЕЧУЮТЬ ОПТРИМАЛЬНЕ ПРОТІКАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ ЦІННОСТІ АВІАПІДПРИЄМСТВА			
<ul style="list-style-type: none"> - рекламні агентства; - туристичні агентства; - каси продажу квитків; - представники авіапідприємства; - дистриб'ютори; - інформаційні агентства; - служба охорони аеропорту; - служби сервісного обслуговування 	<ul style="list-style-type: none"> - диспетчерські служби та служби безпеки польоту; - клінінгові компанії; - заклади, що передають харчування на борт повітряних суден; - Інтернет-провайдери; - друковані видання, що надають літературу на борт 	<ul style="list-style-type: none"> - служби аеропортів та елементи їх інфраструктури; - Інтернет-провайдери; 	<ul style="list-style-type: none"> - митна та охоронна служби аеропортів; - аеропортова служба доставки вантажу до місця його видачі; - служби видачі та розшуку вантажу; - служба доставки споживачів від повітряного судна до аеропорту; - служба трансферту; - служба оренди

Рис. 4.3. Ланцюг створення цінності авіапідприємства (авторська розробка)

Конкурентоспроможності авіапідприємства на основі бізнес-моделі пояснюється тим, що в процесі створення цінності для споживачів авіапідприємство може приймати будь-які рішення щодо впровадження нових методів організації бізнесу, які ведуть за собою усі зміни керуючої та керованої системи.

Таким чином, авіапідприємство в цілому розглядається як сукупність суб'єктів та об'єктів управління. Відповідно в системі формування конкурентоспроможності на основі бізнес-моделі керуючий вплив з боку суб'єктів управління спрямований на об'єкти управління, які представлені бізнес-моделлю, бізнес-процесами та ланцюгом створення цінності авіапідприємства.

За рахунок низьких витрат підприємство має можливість пропонувати ринку такі ж самі товари, роботи та послуги як у конкурентів, проте за нижчими цінами. Диференціація же, в свою чергу, передбачає спроможність забезпечити споживачів більшою цінністю в порівнянні із пропозицією конкурентів за рахунок більшого вибору, нової якості товарів, робіт або послуг, їх унікальних споживчих властивостей або після продажного обслуговування, що дозволяє встановлювати більш високі ціни. Новаціями також можуть виступати: покращення технології, зміна товару, роботи та послуги або виробничого процесу, нові підходи до маркетингу, нові методи поширення товару, робота, послуги та нові концепції сфери конкуренції [10]. При чому, питання зниження витрат та диференціації продукції допомагає вирішити ланцюг створення цінності, який дає можливість варіювати базовою та додатковою цінністю для споживача.

Дослідження системи формування конкурентоспроможності авіапідприємства на основі бізнес-моделі актуалізує питання визначення компонентів диференційно-інтеграційного положення авіапідприємств з урахуванням характеристики ринку, рис. 4.4.



Рис. 4.4. Компоненти конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємств

Робимо висновок проте, що бізнес-модель підприємства цілком може бути основою формування його конкурентоспроможності, адже вона спроможна виступати джерелом створення конкурентної переваги авіапідприємства за рахунок варіювання складовими елементами ланцюга створення цінності, що в першу чергу дає можливість управляти витратами, на основі чого можна диференціювати послуги підприємства в залежності від конкретного бажання кінцевого споживача та його платоспроможного попиту.

Частково наведені компоненти межують із теорією М. Портера, інші ж враховують ті чи інші особливості окремих ринкових структур, які не розглянуто М.Портером. Адже, як вже було відмічено, теорія М.Портера описує ринок досконалої конкуренції і не враховує особливостей господарювання на ринку монополії та олігополії. Таким чином, деякі компоненти охарактеризують потенційні можливості та загрози, що спричиняють вплив на динаміку конкурентоспроможності, інші ж – роблять упор на підприємство як господарську бізнес-одиницю тощо.

Практичне значення дослідження компонентів диференційно-інтеграційного положення авіапідприємств з урахуванням характеристики ринку, полягає в можливості їх використання при аналізі формуванням конкурентоспроможності та управління даним процесом у динаміці [179].

Поєднавши компоненти диференційно-інтеграційного положення авіапідприємств з урахуванням характеристики ринку з класичною теорією конкурентних переваг М. Портера ми отримали нову структуру моделі формування конкурентоспроможності авіапідприємства в якій присутній такий рівень як компоненти диференційно-інтеграційного положення авіапідприємств з урахуванням характеристики ринку [191]. Отже, в даній моделі перший рівень утворено конкурентними перевагами, другий – диференціацією (нововведеннями), а третій безпосередньо елементами. Виходячи із вище запропонованої структури в її продовження можна говорити

про існування наступного (четвертого рівня) моделі, а саме, про параметри перерахованих факторів: інструментів, засобів, умов, обмеженнях та механізмах формування конкурентоспроможності кожної групи факторів, представлених на рис. 4.4. Даний рівень (четвертий) є достатнім для розуміння усього процесу формування конкурентоспроможності авіапідприємства на основі бізнес-моделі, адже стосується безпосередньо рівня операційної діяльності підприємства. Представимо структуру моделі формування конкурентоспроможності авіапідприємства на основі бізнес-моделі, рис. 4.5.

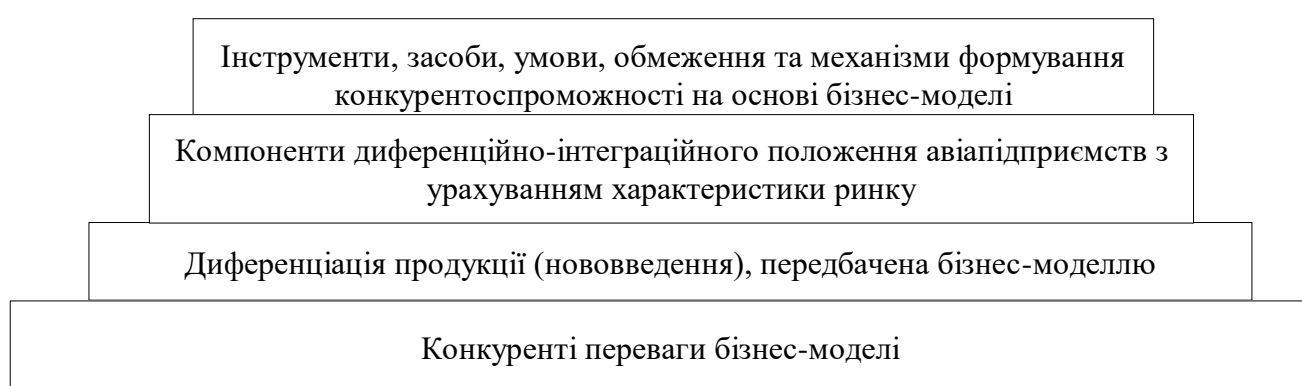


Рис. 4.5 Структура моделі забезпечення конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємств (авторська розробка)

Отримання формалізованої моделі взаємозв'язку та взаємообумовленості перерахованих компонентів в рамках окремого механізму наразі не потребує більш глибокого дослідження, проте ми впевнені, що між даними компонентами є можливість побудови структурно-функціональної моделі, адже вплив компонентів в різні моменти часу буде не однаковим, як і їх вагомість.

Іншими словами компоненти, що виявляють вплив на формування конкурентоспроможності авіапідприємств на основі бізнес-моделі слід поділити на:

- конкурентні чинники зовнішнього середовища, що впливають на конкурентне середовище функціонування авіапідприємств у галузі;
- фактори внутрішнього середовища.

Проаналізуємо кожну групу компонентів, розподіливши їх на зовнішні та внутрішні ми отримали розуміння того, які залежать безпосередньо від діяльності підприємства і якими йому легше керувати, а які прямо залежать від ситуації у галузі, що склалася в галузі, тобто на які підприємство не має прямого впливу, проте інколи може мати певний опосередкований вплив.

До зовнішніх компонентів віднесено «бар'єри входу в галузь» та «державне регулювання», це умови зовнішнього середовища під які слід підлаштовуватися підприємству або дії (прийняті рішення) окремих суб'єктів, що можуть мати доленосний вплив на місце підприємства в галузі. Хоча в деяких ситуаціях підприємство і саме може виступати тим стримуючим агентом, яке приймаючи певні рішення впливає на формування відповідних умов господарювання в галузі. Інші компоненти, так як «організаційні», «фінансові», «персонал», «маркетинг», «виробництво» та «конкурентоспроможність товарів, робіт та послуг» віднесено до внутрішніх.

Розглядаючи різні компоненти формування конкурентоспроможності на основі бізнес-моделі ми в першу чергу акцентуємо увагу на ефективності з точки зору їх впливу на формування конкурентоспроможності підприємства, адже в даному випадку має місце не обсяг компонента, а його результативність (ефективність впливу).

Наприклад, ефективність маркетингу, слід розглядати не як витрати, які понесе підприємство в ході реалізації даного чиннику, а як результат, який може отримати підприємство у вигляді майбутніх впливів на формування конкурентоспроможності підприємства на основі глибинного вивчення потреби споживачів та продукування необхідної цінності за рахунок оптимального для даного часу та сегменту споживчої цінності.

Теж саме стосується місця інновацій в стратегії формування бізнес-моделі підприємства. Самі ж інновації несуть у собі ряд фінансових витрат, які не можна вважати позитивним чинником формування конкурентоспроможності, проте саме інновації можуть перетворитися у

конкурентну перевагу вищого порядку, яка буде тривалий час забезпечувати прибуткове функціонування бізнес-моделі підприємства.

Описуючі компоненти автор буде деталізувати їх з різною глибиною, в залежності від власної позиції та розуміння їх впливу на конкурентоспроможність бізнес-моделі авіапідприємства.

1. Організаційні компоненти, що описують філософію взаємодії підприємства з найбільш значимими елементами зовнішнього середовища в рамках реалізації концепції «ланцюга створення цінності».

В першу чергу вони впливають на організацію діяльності авіапідприємства, і є окремими для перед польотного; польотного обслуговування, між польотного та після польотного обслуговування.

На етапі перед польотного обслуговування цінність формується у взаємодії з [207]:

- рекламними та туристичними агентствами, касами, представниками авіапідприємства, дистриб'юторами щодо надання інформації про авіапідприємство, бронювання і реалізацію авіаквитків, розрахунок маршруту;

- службами сервісного обслуговуванням та службами доставки до аеропортів, що здійснюють доставку споживачів до аеропорту, а також до повітряних суден, оформленням багажу, мінімізацію ризиків затримки рейсів, визначенням обмежень багажу за розмірами та вагою, що перевозиться безкоштовно;

- службами охорони аеропорту та антитерористичного захисту пасажирів.

На польотне обслуговування впливають такі зовнішні агенти, як:

- диспетчерські служби та служби безпеки польоту;

- клінінгові компанії;

- заклади, що передають харчування на борт повітряних суден;

- Інтернет-провайдери;

- друковані видання, що надають літературу на борт повітряних суден.

Учасниками міжпольотного обслуговування виступають: служби аеропортів та елементи їх інфраструктури.

На етапі після польотного обслуговування авіапідприємство взаємодіє із:

- митною та охоронною службами аеропортів щодо проходження контролю;
- аеропортовою службою доставки вантажу від повітряного судна до місця його видачі, службами видачі та розшуку вантажу;
- службою доставки споживачів від повітряного судна до аеропорту;
- службами трансферту від аеропорту до готелю, надання транспортних засобів в оренду тощо.

Виділяючи організаційні компоненти окремо ми акцентуємо увагу на тому, що вони можуть спричиняти інтенсивний вплив на конкурентоспроможність авіапідприємства. Адже, підприємство маючи конкурентоспроможну бізнес-модель та представляючи ринку (споживачу) набір конкурентоспроможних робіт та послуг, в той же час, залежить від перерахованих зовнішніх агентів, а саме від того, як організована їхня діяльність.

Тут також варто виділити такий компонент як «відповідність бізнес-моделі підприємства та його ланцюга створення цінності потребам кон'юнктури ринку з точки зору можливості диференціації та (або) диверсифікації виробництва та корпоративної (міжнародної) інтеграції». Даним компонентом підкреслюється готовність організації, як складної системи адаптувати власну бізнес-модель та ланцюг створення вартості до зміни комбінації ринкових чинників. Крім того, під цим компонентом розуміємо готовність авіапідприємства до вертикальної або горизонтальної інтеграції з іншими авіакомпаніями та забезпечуючими службами.

До складу даного компоненту включено «якість взаємодії із зовнішнім середовищем та іміджевою складовою». Наразі важливість його має беззаперечне значення через зростання обсягів інформаційних потоків,

швидкості розповсюдження інформації та формування позитивного та негативного іміджу підприємства в суспільстві.

2. Фінансові компоненти, що характеризують ефективність моделей ведення бізнесу та оптимальність ланцюгів створення цінності для кожної моделі, що в кінцевому підсумку дає можливість винайдення резервів зменшення витрат на кожному етапі ланцюга та забезпечує генерування прибутку у обсягах, запланованих та необхідних для здійснення господарської діяльності. За допомогою ряду показників, що розраховуються за даними цих компонентів, можна дати оцінку фінансового стану авіапідприємства та оцінити кінцеву ефективність його діяльності.

Таким чином, дана група компонентів включає низку показників стандартних напрямків фінансового аналізу бізнес-моделі діяльності авіапідприємства, які є цілком зрозумілими. Пояснення вимагає компонент «оптимальна структура активів», під яким розуміємо якісну характеристику активів, їх оптимальну структуру, яка спроможна задовольнити поточні потреби авіапідприємства і забезпечити не тільки його ефективне господарювання, а й представити підприємству можливість розвитку на інноваційній основі. Також, відмітимо, що для деяких видів авіапідприємств, наприклад, державних або із державною часткою у зареєстрованому капіталі, структура активів регулюється та регламентується на загальнодержавному рівні у вигляді законів, постанов тощо.

Фінансові компоненти безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства (його моделі ведення бізнесу), адже позитивні фінансові результати формують позитивний імідж авіапідприємства на ринку і забезпечують йому доступ до зовнішніх джерел фінансування, і навпаки – можуть зробити підприємство фінансово та кредитно не привабливим, понизивши його конкурентоспроможність в цілому.

3. Персонал є один із найважливіших компонентів, який забезпечує ефективність як самого процесу прийняття управлінських рішень, так і

забезпечення функціонування усєї бізнес-моделі. Персонал підприємства, який прагне до розвитку та високопродуктивної праці, готовий до сприйняття інновацій є важливим елементом конкурентного успіху підприємства на ринку, та може бути розвинутий у вагомий конкурентну перевагу. Так, наприклад компонент «ефективність прийнятих рішень» є прямим активним фактором, який має безпосередній інтенсивний вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Загальний механізм впливу даної групи компонентів може бути описаний інтегруючим впливом на інші групи, адже вони безпосередньо приймають участь у реалізації бізнес-моделі підприємства, отже управління тут виступає як системо утворююча функція. З іншого боку, саме персонал спроможний як підвищити ефективність діяльності усєї бізнес-моделі, так і привести підприємство його у збиткову зону, у якій його очікує банкрутство та ліквідація.

4. Маркетингові функції, в якій автор розглядає загальну технологію виконання всього комплексу маркетингу, яка інтегрує усі види діяльності підприємства. Роблячи упор на іміджевій складовій діяльності підприємства, як на конкурентній перевазі більш високого порядку, відмітимо, що маркетинг також спричиняє інтегрований вплив на даний показник, адже маркетингова діяльність спрямована як на суб'єктів ринку (споживачів, конкурентів, контрагентів, дистриб'юторів), так і в середину підприємства (персонал, виробництво, фінанси, збут).

5. Виробничі компоненти, які мають найбільший вплив на інші, адже з одного боку, безпосередньо впливають на рівень якості, а отже і конкурентоспроможності робіт та послуг авіапідприємств, а також на їх споживчі властивості та собівартість. З іншого боку, виробничі компоненти визначають конкурентоспроможність підприємства, стратегію його управління, вектор на напрямок руху у довгостроковій перспективі та можливості адаптації до ринкових змін. Наприклад, описуючи вплив

виробничих компонентів на інші зауважимо, що неритмічність виробничого процесу, збій поставки харчування на борт, затримка рейсів, їх перенесення або відміна, втрата багажу, можуть не впливаючи на рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку у короткостроковій перспективі, проте порушити рівновагу його фінансового стану, збільшити собівартість, знизити оборотність оборотних засобів та негативно вплинути на його іміджеву складову та знизити кінцевий фінансовий результат тощо.

6. Конкурентоспроможність робіт та послуг підприємства є одним із центральних елементів формування конкурентоспроможності підприємства, який визначає рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку і забезпечується конкурентоспроможністю бізнес-моделі його функціонування, і знаходиться під дією усіх перерахованих компонентів. Конкурентоспроможний продукт забезпечує підприємству отримання доходу, формування позитивних фінансових результатів, створює умови для маневрування грошовими активами підприємства.

7. Державне регулювання, автором розглядається як загальноекономічні або певні конкретні галузеві чинники, що впливають на конкурентоспроможність бізнес-моделі авіапідприємства. Державне регулювання може мати окреме значення при порівняльному, наприклад міжгалузевому аналізі, саме тому нами акцентується окрема увага на ті форми взаємовідносин, які впливають на отримання конкурентних переваг та використовуються при забезпеченні конкурентоспроможності деяких учасників галузевого ринку.

8. Важливими на думку М.Портера є бар'єри входу в галузь, і ми не можемо з ним не погодитися. Річ у тім, що можливо дані компоненти і не мають суттєвого впливу на конкурентоспроможність бізнес-моделі авіапідприємства, проте вони є фоновими і однаковими для усіх підприємств, які функціонують на ринку або у галузі.

Звернувши увагу на те, що конкурентна боротьба між підприємствами розвивається також на ринках капіталу, виробничих засобів та трудових (кваліфікованих) ресурсів, то можна відмітити, що виділення даної групи компонентів має велике значення.

Бар'єри входження в галузь захищають підприємства від потенційних конкурентів, які виявили бажання зайняти або ринкову нішу або частку ринку, вже господарюючих підприємств галузі. В той же час, утримання цих бар'єрів на високому рівні вимагає від підприємств бути максимально конкурентоспроможними і тримати високу планку, як для себе та інших ринкових агентів.

З огляду на проведене дослідження відмітимо, що конкурентоспроможність бізнес-моделі авіапідприємства за сучасних умов господарювання впливає на зростання продуктивності суспільної праці, темпи та ефективність науково-технічного прогресу, структуру виробництва та функціональний розподіл потужностей, забезпечує ефективне використання основних фондів, економію сировини, матеріалів, палива, енергії, зростання ефективності інвестицій. Бізнес-модель авіапідприємства описує, яким чином підприємство позиціонує себе в ланцюжку створення цінності в рамках своєї галузі, і як воно створює прибуток.

Представлено авторський науково-практичний підхід до формування конкурентоспроможності авіапідприємства на основі бізнес-моделі, який включає ряд елементів таких як: основні положення (керуючу та керовану підсистеми, внутрішню структуру), гармонізація потреб споживачів та прибутковості бізнес-моделі, характеристики ринку, бізнес-процеси та ланцюг створення цінності, які у тісній взаємодії дадуть можливість авіапідприємству забезпечити стійку конкурентну позицію на вітчизняному та міжнародному ринку. Виділені блоки даного підходу поєднують у собі достатню кількість елементів, які забезпечують функціонування в напрямку формування її конкурентоспроможності (рис.4.6).



Рис.4.6. Етапи науково-практичного підходу до формування конкурентоспроможності авіапідприємства на основі бізнес-моделі

Зауважимо, що в процесі дослідження підходів до формування конкурентоспроможності авіапідприємства на основі бізнес-моделі окрему увагу приділено аспектам, які з точки зору теорії М. Портера дають можливість утримувати конкурентні переваги на ринку за рахунок низьких витрат або диференціації ціннісної пропозиції, що вдало поєднується у різних комбінаціях ланцюга створення цінності авіапідприємств.

Слід зауважити, що конкурентоспроможність авіапідприємства на основі бізнес-моделі буде залежати не стільки від виду конкурентних ринків (конкуренція, монополія або олігополія), скільки від кінцевого споживача, потреби та вимоги якого до тієї чи іншої ціннісної пропозиції висувається на перший план і ціна, яку він готовий за неї платити.

Пояснимо, чого автором за основу обрано не вид конкурентного ринку, а саме потреби споживачів.

Монополія чи олігополія як тип ринку дає можливість підприємствам самостійно визначити яким буде кінцевий продукт, його властивості та кінцеву вартість отже, не вимагає від підприємства докладання додаткових зусиль для удосконалення свого продукту, зниження цінової пропозиції, також відсутня потреба удосконалювати продукт або пропонувати щось більше, адже споживач не може вплинути на ті характеристики (цінність) яку нав'язує підприємство. Проте, на даних ринках особливого значення набувають, такі фактори як бар'єри входження в галузь через те, що підприємства будуть намагатися якомога активніше захищати свої позиції.

На конкурентному ж ринку (чистої або досконалої конкуренції) споживач, його потреби і орієнтири постають в центрі тієї продуктової пропозиції, що пропонується підприємствами, кожне з яких хоче заволодіти найбільшою кількістю споживачів і привласнити найбільший дохід, зобов'язуючи підприємства варіювати складовими ланцюгів створення цінності таким чином, щоб надати потрібний продукт в потрібний момент часу і потрібними вартісними характеристиками.

Також автором описано компоненти формування конкурентоспроможності авіапідприємства на основі бізнес-моделі, які поділено на внутрішні, що забезпечують ефективність господарювання підприємства та дають можливість сформуванню конкурентної переваги підприємству та зовнішні, що мають суттєвий вплив на формування конкурентоспроможності підприємства в галузі.

Серед внутрішніх компонентів, найважливішим є конкурентоспроможність робіт та послуг авіапідприємства, адже саме споживчі характеристики визначають ефективність всієї бізнес-моделі. Отже, робимо висновок, що так як все обертається навколо конкурентоспроможності продукту, який ринку надає підприємство, що продукується в рамках конкретної бізнес-моделі, то саме на дану групу компонентів спричиняють прямий, безпосередній та інтенсивний вплив всі інші компоненти, що описані вище.

Так як, споживче оцінювання якості авіа послуг здійснюється за допомогою трьох методичних підходів за критеріями незадоволення, очікуваного задоволення та перевершеного задоволення. В результаті визначено основну (базову) якість, очікувану та неочікувану якість авіапослуги, які виступають компонентами забезпечення та підвищення конкурентоспроможності авіакомпанії.

Конкурентоспроможність авіапослуг як характеристика діяльності авіакомпанії у напрямі забезпечення задоволення споживачів і створення конкурентних переваг, залежить від якості послуг, що надаються.

Методичне забезпечення оцінювання якості окремої авіапослуги, що надається авіакомпанією містить модель визначення показника якості авіапослуги та матрицю комплексного оцінювання за визначеними критеріями із врахуванням різних груп споживачів. За результатами оцінювання визначається найбільш конкурентоспроможна авіакомпанія за рівнем якості авіапослуг. Практична цінність даної методичної розробки для інших

авіакомпаній полягає у наявності «зразкових» значень показників якості авіапослуги, що виступають орієнтирами прийняття рішень щодо оптимізації зусиль із забезпечення конкурентоспроможності на ринку авіа послуг.

Отже, формування конкурентоспроможності авіаційного підприємства на основі бізнес-моделі буде містити витрати і диференціацію продукту, які у своїй сукупності складуть ланцюг створення цінності та є важливими для цінності для споживача, а за сприятливих умов стануть конкурентною перевагою на ринку.

4.2. Оцінювання рівня конкурентоспроможності та здатності авіапідприємств до змін на обраних ринках

З метою забезпечення ефективного функціонування авіапідприємств на ринку необхідно систематично здійснювати діагностику їх конкурентоспроможності. Проведення регулярного оцінювання конкурентоспроможності забезпечує авіапідприємство релевантною інформацією, необхідною для використання власних сильних сторін та нейтралізації слабкостей внутрішнього потенціалу в умовах забезпечення його сталого розвитку.

Проведення оцінювання конкурентоспроможності авіапідприємства ускладнюється тим, що воно є відкритою системою, а отже здійснює постійний обмін інформацією із зовнішнім ринковим середовищем: генерує та спрямовує потоки власної інформації як у внутрішнє, так і у зовнішнє оточення, а також відслідковує та трансформує для потреб конкурентного розвитку зовнішню інформацію [190]. Таким чином, здійснення адекватного оцінювання стану конкурентоспроможності авіапідприємства та, відповідно, формування конкретних управлінських заходів щодо її підвищення визначає необхідність враховування значного масиву релевантних даних, які дуже часто вступають у

протиріччя.

Водночас, слід зазначити, що усі розроблені до цього часу науковцями та фахівцями методи оцінювання конкурентоспроможності авіапідприємств носять переважно рекомендаційний характер та не є обов'язковими до практичного застосування. Отже, загальноприйнятих методик оцінювання конкурентоспроможності авіапідприємств, затверджених органами державного чи галузевого управління, в Україні, наразі, не існує, що й пояснює недостатню активність національних авіапідприємств в напрямі їх дослідження та практичного використання. Також, дуже часто спостерігаються складнощі у питаннях визначення набору якісних параметрів діагностики конкурентоспроможності авіапідприємства, які б найбільш повно відображали специфіку їх функціонування на відповідних конкурентних ринках. Така ситуація, насамперед пов'язана з тим, що для кожного виду економічної діяльності, так само як і для відповідного конкурентного ринку такий набір аналітичних параметрів буде індивідуальним. Отже, для різних підгалузей або груп авіапідприємств необхідно запропонувати диференційований підхід до оцінювання рівня їх конкурентоспроможності [197].

В економічній літературі [88; 190; 197; 220; 253; 286] пропонується велика кількість аналітичних підходів щодо вибору методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Усі методичні підходи різняться в силу складності, багатоаспектності та наукової дискусійності поняття конкурентоспроможності підприємства, а тому єдиного напрямку до оцінювання рівня конкурентоспроможності авіапідприємства не існує.

Водночас, дослідження засвідчили, що у сучасних складних ринкових умовах функціонування вітчизняні авіапідприємства потребують запровадження новітніх методичних прийомів для забезпечення власних конкурентних переваг на ринку. Протягом останніх років спостерігаються зміни в методах управління авіапідприємством, тоді як аналітичні підходи до оцінювання їх конкурентоспроможності залишаються незмінними [269].

За класичним підходом оцінювання результатів функціонування авіапідприємства на ринку орієнтується виключно на фінансові індикатори фінансово-господарської діяльності, що не повною мірою характеризує об'єктивність та всеосяжність такого оцінювання. Авіапідприємства потребують такої системи оцінювання, яка була б здатна комплексно та збалансовано відображати тренд руху в досягненні стратегічних цілей розвитку, достовірно аналізувати параметри та темпи змін, що відбуваються у внутрішньому потенціалі підприємства. Власне такий методичний підхід до оцінювання притаманний системі збалансованих показників, яка містить конкретні важелі управлінського впливу на діяльність авіапідприємства.

Вважаємо, що використання системи збалансованих показників (СЗП), як новітнього методичного підходу до оцінювання конкурентоспроможності здатне активізувати важливі функції управління та спрямувати їх на вирішення наявних проблем конкурентного розвитку кожного окремого авіапідприємства. Збалансована система показників, крім власне фінансових, вміщує індикатори, що характеризують найважливіші сфери діяльності авіапідприємства, від яких залежить успішна реалізація стратегії розвитку на конкурентному ринку. Це вигідно відрізняє методичку СЗП для інтегрального оцінювання конкурентоспроможності авіапідприємства [176].

Основним призначенням збалансованої системи показників є забезпечення функцій збору, систематизації й аналізу інформації, що є необхідною для ухвалення стратегічних управлінських рішень та посилення стратегії бізнесу [265].

Слід зазначити, що метод «збалансованої системи показників» відноситься до надбання сучасного менеджменту в рамках домінування концепції управління ефективністю підприємства (Business Performance Management, BPM). BPM – це комплексний системний процесно-орієнтований підхід до ухвалення управлінських рішень, направлений на поліпшення спроможності компанії оцінювати своє фінансове та конкурентне становище й управляти

ефективністю діяльності на всіх рівнях шляхом об'єднання інтересів власників, менеджерів, персоналу та зовнішніх контрагентів у рамках загального інтегрованого середовища управління [46]. ВРМ допомагає підприємствам встановлювати стратегічні цілі, здійснювати оцінювання ефективності власного розвитку щодо реалізації визначених цілей та управляти процесом їх досягнення.

В процесі дослідження було встановлено, що ідея управління підприємством із застосуванням систем показників для оцінювання їх результативності й ефективності діяльності вперше виникла ще в 30-х роках ХХ ст. В цьому аспекті доречним є вислів Д. Нортон і Р. Каплана - авторів збалансованої системи показників: «Неможливо управляти тим, що не можна виміряти» [83]. У ході розвитку концепції управління ефективністю підприємства науковцями було запропоновано найрізноманітніші інструменти, що відрізняються як цільовим спрямуванням, так і глибиною опрацювання відповідних складових елементів ВРМ. Найпоширеніші та значущі, на наш погляд, аналітичні підходи узагальнені у табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Еволюція розвитку аналітичних підходів до управління ефективністю та конкурентоспроможністю підприємства на основі систем збалансованих показників (узагальнено автором за [46; 83; 148; 217; 260; 301; 316; 325;])

Назва моделі	Автори	Період створення	Загальна характеристика аналітичного підходу
Модель Tableau de Bord («Панель управління»)	Ж.К. Мало	1932 р.	Інструмент управління, що застосовується для «вибору, документування та інтерпретації» об'єднаних причинно-наслідковими зв'язками фінансових та нефінансових індикаторів. Кожен показник характеризує стан відповідної частини бізнесу, якою необхідно управляти; отже, у сукупності Tableau de Bbord слід вважати ніби загальною моделлю системного розвитку бізнесу
Система «Ощадливе виробництво»	Компанія Toyota, Тайїті Оно	1950-ті роки	В основі цієї концепції покладено оптимізацію процесів, що не створюють додану цінність споживачам або скорочують її шляхом їх ранжирування за ознаками

Продовження табл. 4.2

Метод «Управління за цілями» (Management by Objective)	П. Друкер	1954 р.	Відображає процес узгодження цілей всередині компанії так, що керівництво фірми та працівники поділяють загальні цілі й розуміють, що вони означають для організації. Важливою складовою управління за цілями є оцінювання і порівняння поточної ефективності роботи працівників між собою і з набором встановлених стандартів
Система TQM (Total quality management)	Уолтер Шухарт та Вільям Едвард Демінг	1970-ті роки	Такий управлінський підхід зосереджується на організації як системі, і водночас, головна увага приділяється командам, процесам, статистичним даним, постійному поліпшенню, а також виробництву товарів і послуг, які повністю задовольняють очікування споживачів або перевершують їх
Метод Six Sigma	Компанія Motorola	середина 80-х років	Цей підхід орієнтується на вдосконалення бізнесу шляхом пошуку і виключення причин помилок чи дефектів у бізнес-процесах підприємства, на основі зосередження на критично важливих для споживача вихідних елементах
Концепція VBM – концепція управління вартістю компанії	А. Раппапорт	1980-ті роки	В основі концепції покладена ідея, що в кінцевому підсумку усіх системи менеджменту відображається у підвищенні вартості компаній. Отже, обґрунтування та реалізація стратегічних рішень, а також їх оцінка повинна розглядатися через параметри зміни вартості бізнесу
Піраміда ефективності і К. МакНайра	К. МакНайр, Р. Ланч, К. Кросс	1990 р.	Піраміда вміщує чотири рівні організаційної структури підприємства і відображає систему двостороннього зв'язку, потрібну для того, щоб встановити ідеї підприємницької стратегії на різних ієрархічних рівнях. Визначається, що цілі та показники узгоджуються зі стратегією фірми та її сферами бізнесу, тобто цілі фірми поширюються від вищих ієрархічних рівнів до нижчих, при цьому адаптуючись до параметрів кожного рівня, а показники оцінки роботи передаються знизу догори створюючи загальну картину
Система сбалансованих показників Нортон-Каплана	Роберт Каплан і Девід Нортон	1990-ті роки	Це система управління ефективністю бізнесу на основі поширення корпоративної стратегії на всі рівні управління та контролю її реалізації з використанням ключових індикаторів ефективності (КРІ) за чотирма групами: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання і розвиток

Продовження табл. 4.2

Універсальна система показників діяльності (TPS)	Х'юберт К. Рамперсід	1990-ті роки	Система TPS вміщує п'ять елементів оцінювання: особистої системи збалансованих показників (PBSC); організаційної системи збалансованих показників (OBSC); загального менеджменту на основі якості (Total Quality Management, TQM); управління результативністю (Performance Management) і управління компетенціями (Competence Management); циклу навчання Колба (Kolb's Learning Cycle). Головна ідея підходу полягає у дотриманні максимального рівня відповідальності й відданості працівників, а отже у заохоченні індивідуального та групового навчання і зростання креативності співробітників
Модель СЗП Л.Мейселя (1992 р.)	Л. Мейсель	1992 р.	Схожа з концепцією ССП Нортон-Каплана, оскільки виділяє чотири головні аспекти, за якими аналізується бізнес фірми. Проте на заміну аспекту навчання й економічного зростання Мейсель пропонує аспект трудових ресурсів. У межах цього аспекту діагностиці підлягають інноваційна діяльність, навчання і підготовка персоналу, вдосконалення продукції, формування базисної компетенції компанії і корпоративної культури
Модель EP2M Адамса та Робертса	К. Адамс, П. Робертс	1993 р.	Мета моделі відображається не лише в тому, щоб забезпечити реалізацію стратегії фірми, а й у тому, щоб створити організаційну культуру, в якій постійні зміни – нормальні явища. Індикатори ефективності мають забезпечити працівників, які ухвалюють рішення і відповідають за реалізацію стратегії, надійним зворотним зв'язком

Актуальність представлених вище аналітичних інструментів не втрачається й донині, проте вони постійно розвиваються та вдосконалюються під дією численних факторів зовнішнього конкурентного середовища.

В контексті актуалізації проблеми оцінювання конкурентоспроможності авіапідприємств на ринку найбільш прийнятною для практичного застосування вважаємо саме методику збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC, СЗП), яка була запропонована відомими вченими Р. Капланом і Д. Нортонем у 1992 р. в журналі Harvard business review як концепція, що пропонувала пов'язати короткострокові господарські операції з довгостроковим баченням бізнесу [316]. Доказом цього слугує значна практика використання цієї моделі: наприклад, 26% німецьких та австрійських і 57%

британських компаній використовують СЗП у процесі оцінювання конкурентоспроможності [148]. Harvard business review включив СЗП до списку 75 найбільш впливових бізнес-ідей ХХ ст.

Слід зауважити, що окрім відомої СЗП Р. Каплана і Д. Нортена науковцями розроблені й інші аналітичні моделі, в основу яких покладена система показників-індикаторів, що відображають різні аспекти формування конкурентоспроможності бізнесу та отримані результати господарської діяльності підприємства. Вони відрізняються одна від одної, в першу чергу, внутрішньою структурою (складом управлінських підсистем), а також набором конкретних показників оцінювання конкурентоспроможності в межах кожної підсистеми.

Автором систематизовано різні підходи до структуризації найбільш відомих моделей систем збалансованих показників, що відображає рис. 4.7.

За результатами проведеної систематизації та узагальнення вважаємо за доцільне зробити наступні зауваження: такі моделі як, модель EP2M Адамса і Робертса, «Універсальна модель діяльності» Х. Рамперсада, а також піраміда ефективності К. МакНейра виявилися функціонально й інструментально перевантаженими. Водночас, у них немає єдиного інформаційного простору, що значно ускладнює процеси контролю і координації процесів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Вважаємо, що в середовищі авіапідприємств нині важливими є два фактори: необхідність опрацьовувати великі масиви інформації та обмежений час, потрібний для ухвалення рішення. Отже, ефективна система оцінювання бізнес-моделі авіапідприємства повинна, з одного боку, включати обмежену кількість показників, які б найповніше відображали найважливіші аспекти діяльності компанії, а з іншого – забезпечувати легку інтерпретацію отриманих в процесі оцінювання результатів.

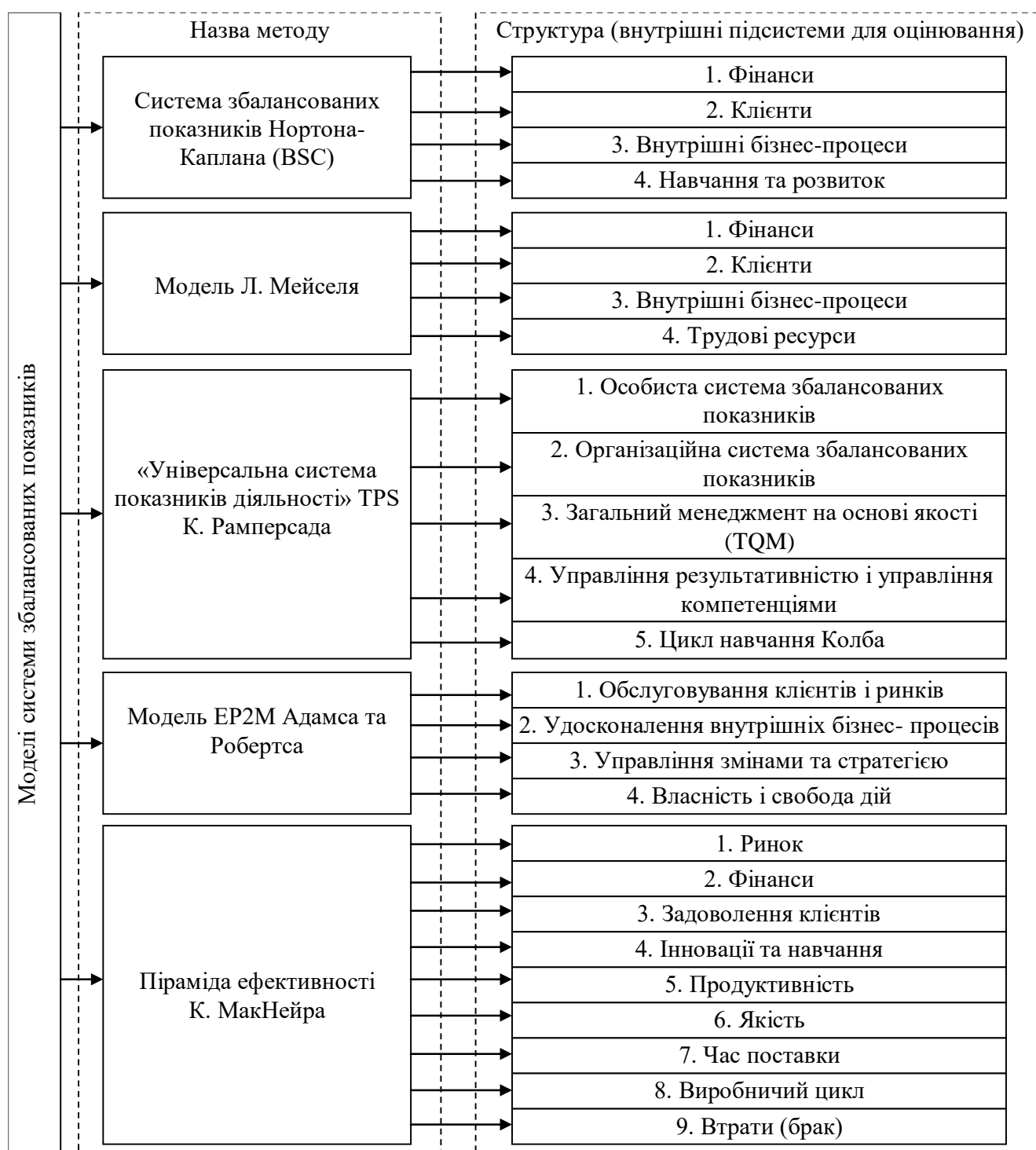


Рис. 4.7. Систематизація підходів до структуризації найбільш відомих моделей систем збалансованих показників

Враховуючи викладене вище, вважаємо найбільш доцільним для практичного використання у сфері інтегрального оцінювання конкурентоспроможності авіапідприємств використовувати науковий підхід

СЗП Д. Нортон і Р. Каплана [83]. Як вважають автори цієї концепції «...збалансована система показників дає змогу менеджменту визначити, як компанія працює над формуванням вартості для нинішніх та майбутніх клієнтів, з одного боку, і що потрібно робити для того, щоб збільшити внутрішні можливості та забезпечити зростання інвестицій в персонал, бізнес-системи й процедури з метою покращення власної діяльності в майбутньому – з іншого. СЗП поєднує у собі оціночну характеристику роботи досвідчених й зацікавлених учасників процесу створення вартості з фінансовими перспективами як короткотермінових проектів, так і ефективної довгострокової діяльності в умовах жорстокої конкуренції на ринку» [83].

Отже, збалансована система показників - це логічна цілісна концепція, що орієнтується на постійну реорганізацію існуючої системи управління авіапідприємством. Якщо розглядати стратегію конкурентного розвитку авіапідприємства через призму показників ефективності, то вони застосовуються в управлінській системі як для оцінювання якості власне стратегії, так і для оцінювання якості її реалізації та для перетворення дій конкретних людей у конкурентні переваги на ринку (рис. 4.8).

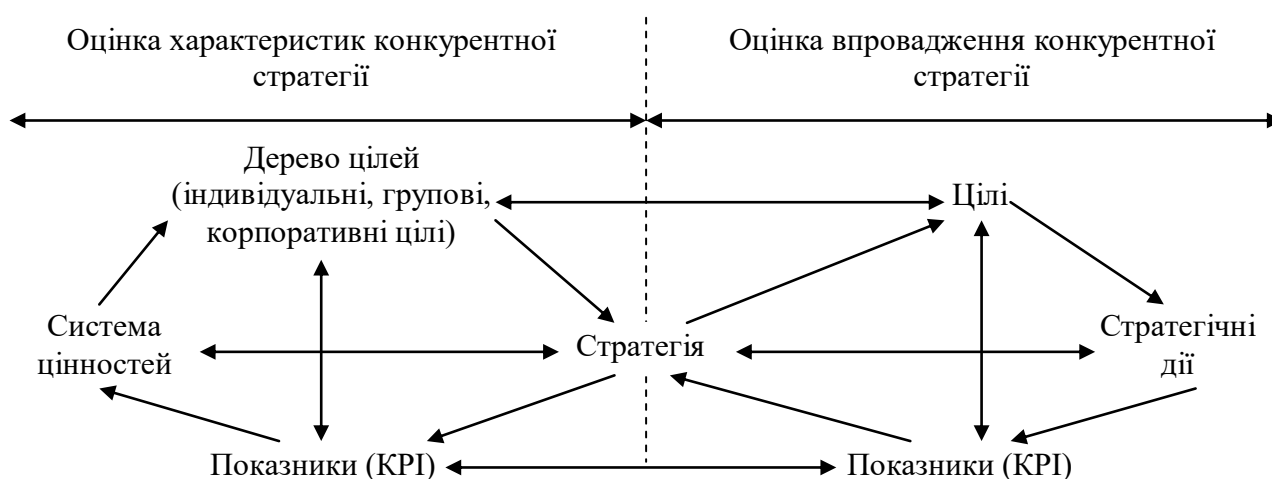


Рис. 4.8. Роль показників результативності в стратегічному процесі управління конкурентоспроможністю авіапідприємства (розроблено автором)

Водночас, простого перерахування показників не достатньо для розроблення якісної стратегічної карти. Зміст моделі СЗП полягає в здійсненні контролю за виконанням визначених показників-індикаторів та коригуванні динаміки найважливіших для реалізації стратегії з них.

Метод системи збалансованих показників включає фінансові та нефінансові індикатори розвитку конкурентоспроможності авіапідприємства для внутрішніх управлінських цілей. СЗП, насамперед, спрямована на ув'язування індикаторів у грошовому вимірі з операційними вимірниками таких важливих аспектів конкурентного розвитку авіапідприємства, як:

- задоволення клієнта;
- внутрішньокорпоративні господарські процеси;
- інноваційна активність;
- заходи з покращення фінансових показників діяльності.

СЗП встановлює зв'язок між монетарними й немонетарними величинами оцінювання, стратегічними та оперативними ланками управління, результатами минулого й майбутнього розвитку, а також внутрішніми та зовнішніми параметрами діяльності авіапідприємства. Отже, систему збалансованих показників слід вважати сучасним інструментом оцінювання конкурентоспроможності та мірою ефективної діяльності підприємства.

На основі системи збалансованих показників можливо керувати такими процесами, як трансформація бачення у корпоративні стратегії, доведення стратегій до функціональних ланок системи управління, бізнес-планування і розподіл ресурсів, зворотний зв'язок, навчання та поточний моніторинг виконання стратегії [129]. Головна структурна ідея СЗП проявляється у тому, щоб збалансувати систему показників у вигляді чотирьох груп (рис. 4.9).

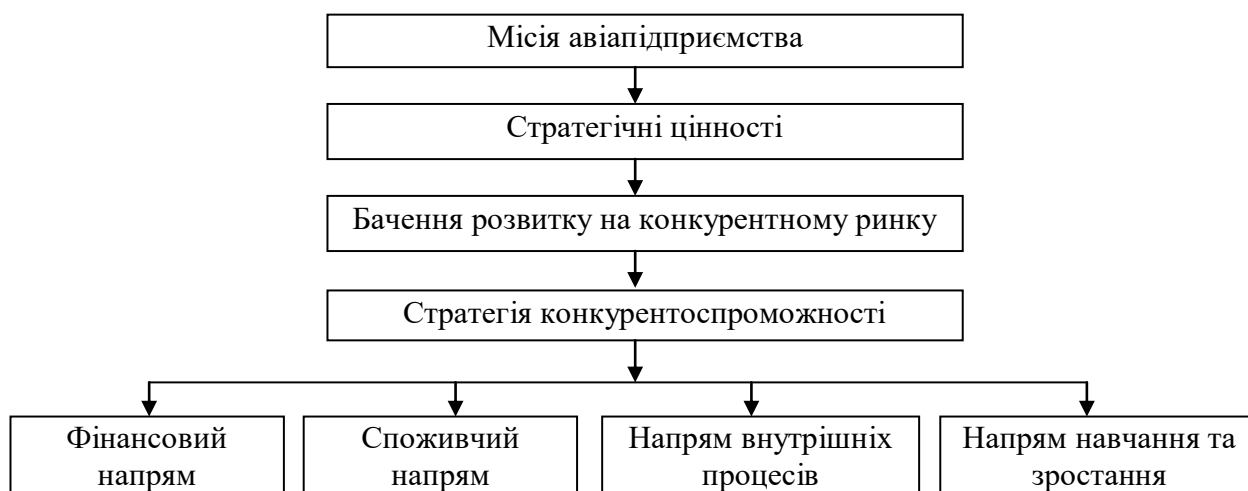


Рис. 4.9. Структура системи збалансованих показників для інтегрального оцінювання конкурентоспроможності авіапідприємства

Вважаємо, що основна мета концепції СЗП полягає у необхідності збалансованого розвитку конкурентоспроможності авіапідприємства у чотирьох ключових сферах. СЗП дає змогу перетворити місію авіапідприємства на конкретні стратегічні цілі та завдання, а також сформувати систему показників-індикаторів, які піддаються кількісному оцінюванню. Вона не тільки представляє собою систему стратегічного оцінювання конкурентоспроможності, але і стає важливим інструментом стратегічного менеджменту, оскільки виступає базисом для формування конкурентної стратегії розвитку авіапідприємства та перекладає її в площину конкретних стратегічних цілей та показників, які вони визначають.

У відповідності до методичного підходу Д. Нортон і Р. Каплана СЗП авіапідприємства повинна включати завдання та показники, згруповані за чотирма напрямками [316]:

- 1) фінансова складова;
- 2) клієнтський (споживчий) компонент;
- 3) складова внутрішніх бізнес-процесів;
- 4) складова навчання та розвитку персоналу.

Перша група показників-індикаторів (фінансовий напрям) повинна

включати систему традиційних фінансових показників (показники, ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності авіапідприємства). Ці показники призначені встановити якісні та кількісні взаємозв'язки між стратегією розвитку авіапідприємства і його фінансовими цілями, які є стратегічними орієнтирами в ході встановлення завдань і параметрів інших складників. Водночас, під час ідентифікації фінансових показників, що відображають реалізацію стратегії конкурентного розвитку авіапідприємства, потрібно враховувати стадію його життєвого циклу. Таким індикатором може бути встановлене зростання прибутковості та обсягів надання послуг на цільовому сегменті конкурентного ринку. Наприклад, на стадії сталого розвитку доцільно розраховувати показники рентабельності інвестицій, власного й залученого капіталу тощо. Тому збалансована система авіапідприємства повинна починатися (у класифікації) і закінчуватися (у кінцевій оцінці) фінансовими показниками розвитку [129].

Друга група показників-індикаторів (споживчий напрям) характеризує фактори зовнішнього середовища авіапідприємства, його відношення до існуючих клієнтів, ідентифікує цільові сегменти конкурентного ринку та цільову групу споживачів. Ключові показники клієнтського складника СЗП авіапідприємства мають включати: частку споживчого ринку, розширення бази клієнтів, підтримку бази клієнтів, задоволення потреб споживачів, прибутковість споживача. Ці індикатори доцільно, також, групувати у ланцюжок причинно-наслідкових зв'язків [46].

Третя група показників-індикаторів (напрямок внутрішніх процесів) відображає ті види діяльності, що є найбільш вагомими для досягнення конкретних цілей споживачів та акціонерів авіапідприємства. Цілі та показники цього напрямку формуються після створення фінансового й споживчого складників, що дає можливість зорієнтувати параметри внутрішніх бізнес-процесів на задоволеність споживачів й акціонерів. Пропонується проводити оцінювання ланцюжка вартості внутрішніх бізнес-процесів в розрізі трьох

основних бізнес-процесів авіапідприємства: інноваційний, операційний та післяпродажне обслуговування. В структурі кожного із визначених внутрішніх бізнес-процесів повинні бути встановлені ключові показники їх оцінювання. Вважаємо, що найважливішими індикаторами оцінювання основних внутрішніх бізнес-процесів має бути вартість, якість продукції (послуг) та тривалість операційного циклу (виробництво, збут, обслуговування клієнтів тощо) [260].

Четверта група показників-індикаторів (напрямок навчання та зростання) відображає на авіапідприємстві відповідну кадрову підтримку. Відповідні показники за цим напрямом дають можливість провести оцінювання кадрової ситуації у авіакомпанії. До головних показників належать такі, як: задоволеність працівника, збереження кадрового складу й ефективність працівника. Саме задоволеність працівника слід вважати умовою, яка забезпечує прийнятні значення двох інших показників. Впливають на задоволеність працівника такі стимулюючі фактори, як зони компетентності працівника, технологічна інфраструктура авіапідприємства, сприятливий клімат у трудовому колективі [39]. В результаті проведеного дослідження літературних джерел [46; 248; 260; 316;] автором систематизовано основні принципи побудови раціональної системи збалансованих показників авіапідприємства, що представлено на рис. 4.10.

З урахуванням розроблених принципів побудови раціональної збалансованої системи показників та ваховуючи наукові підходи Р. Каплана, Д. Нортонна [316] та П. Нівена [148] вважаємо за доцільне розглядати стратегічні карти з позиції встановлення взаємозв'язків і взаємозалежностей між поточними цілями конкурентного розвитку, пояснення взаємообумовлюючих ефектів, які виникають у ході реалізації цілей, створення в керівників позиції розуміння залежностей і значення окремих цілей та сприяння єдиному розумінню стратегії конкурентоспроможності. При цьому кожний напрям СЗП може містити кілька цілей розвитку конкурентоспроможності

авіапідприємства.

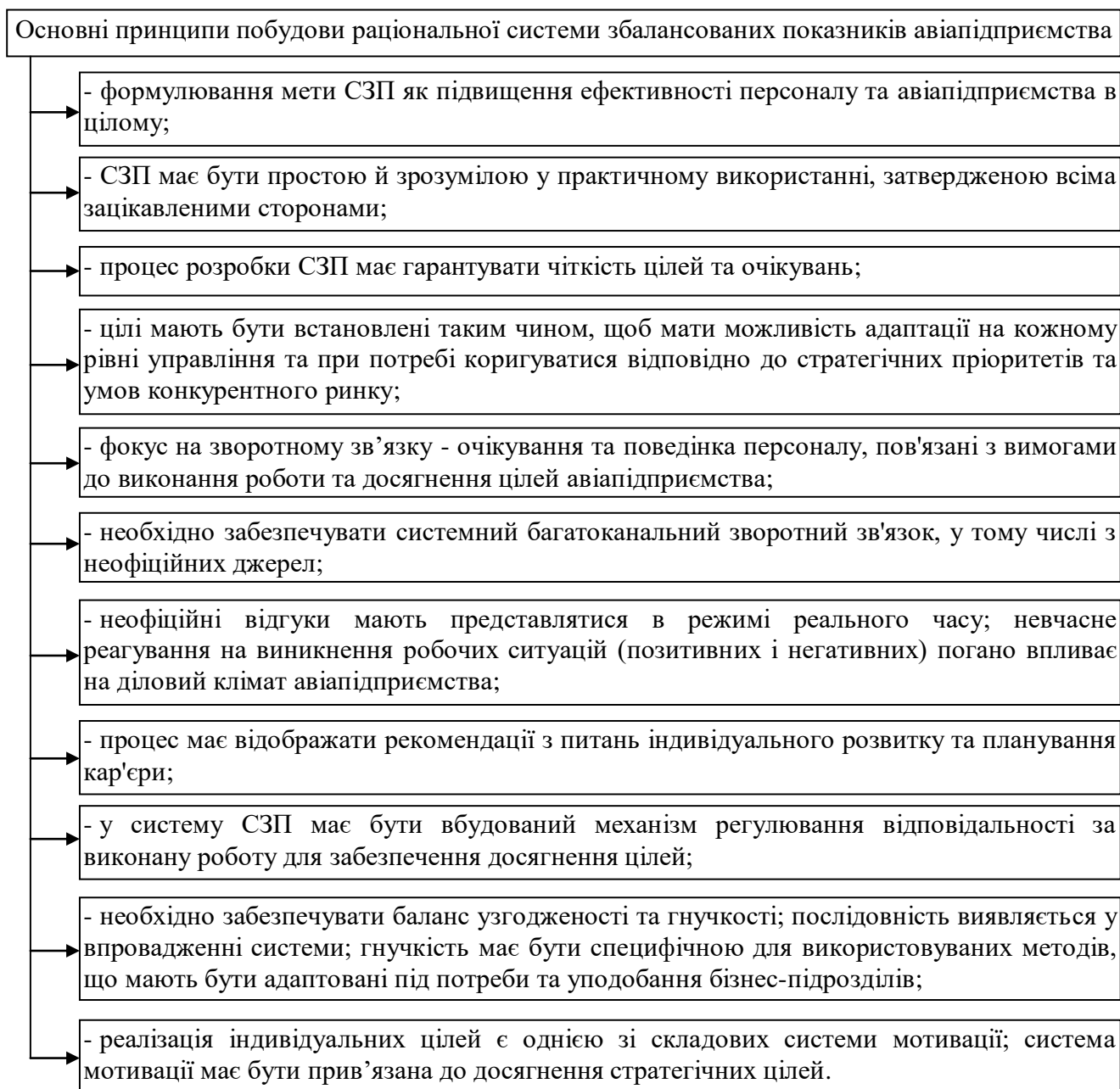


Рис. 4.10. Принципи побудови раціональної системи збалансованих показників авіапідприємства (розроблено автором)

У якості прикладу можна привести структурування стратегічної карти СЗП української авіакомпанії «Мотор Січ», зареєстрованої, згідно із законодавством України як структурний підрозділ ПАТ «Мотор Січ», що розташовується в

Запоріжжі. Авіакомпанія «Мотор Січ» оперує флотом з 10 літаків та 8 вертольотів, виконуючи регулярні пасажирські міжнародні та внутрішні рейси, пасажирські та вантажні чартерні рейси, а також, спеціальні рейси, що забезпечують діяльність головного підприємства.

Структуризація стратегічної карти СЗП української авіакомпанії «Мотор Січ» представлена на рис. 4.11.

Отже, у представленій схемі відображено причинно-наслідкові зв'язки у формуванні СЗП авіакомпанії «Мотор Січ». Фінансова складова представлена найбільш важливими фінансовими показниками діяльності авіапідприємства. Основним завданням у рамках фінансового напрямку вважаємо зростання ефективності використання активів, підвищення рівня капіталізації та прибутку компанії, забезпечення оптимального рівня ліквідності та платоспроможності.

У рамках клієнтської складової представленої моделі управлінці авіакомпанії «Мотор Січ» повинні визначати ключові сегменти ринку авіаперевезень, на яких авіапідприємство повинно зосередити увагу щодо надання своїх послуг. Ця компонента повинна сформувати стратегію в галузі маркетингу і продажів, що має забезпечити збільшення фінансових показників у майбутньому. Пропонується оцінювати показники формування ділової репутації та іміджу авіапідприємства, а також взаємовідносини зі споживачами, і лояльність клієнтів.

Складова внутрішніх бізнес-процесів ідентифікує найважливіші процеси, які потребують удосконалення та розвитку. Серед них найвагомішими цілями авіакомпанії «Мотор Січ» повинно бути формування нових бізнес-моделей розвитку на конкурентному ринку, підтримка соціально-відповідального ставлення до ринку, покращення якісних характеристик послуг авіапідприємства.



Рис. 4.11. Структуризація стратегічної карти СЗП української авіакомпанії «Мотор Січ» (розроблено автором)

Четверта складова стратегічної карти СЗП української авіакомпанії «Мотор Січ» – навчання та розвитку персоналу. У ній основними показниками корпоративної ефективності та конкурентоспроможності можуть бути: коефіцієнт підвищення кваліфікації, рентабельність персоналу, плинність кадрів, фактичний обсяг активів на одного працюючого та частка персоналу у загальній чисельності персоналу конкурента.

Враховуючи представлені результати, слід констатувати, що окрім явних переваг методики СЗП перед іншими аналітичними інструментами оцінювання конкурентоспроможності авіапідприємства, існує й низка об'єктивних обмежень та бар'єрів її практичного використання. На підтвердження цього

можна представити результати дослідження, проведеного Американським центром продуктивності й якості (American Productivity and Quality Center, APQC) у Х'юстоні в 2004 р. У дослідженні прийняли участь 80 компаній, а також роботи відомих учених [148; 325], що вивчали методикау СЗП та був складений перелік найзначущих об'єктивних обмежень та бар'єрів системи збалансованих показників та запропоновано способи їх нейтралізації (рис. 4.12).

Враховуючи виявлені об'єктивні обмеження та бар'єри практичного використання СЗП, а також результати різноманітних досліджень [148; 325], доводиться констатувати, що основні недоліки СЗП можна звести до одного спільного знаменника – розрахунку «оптимальних» показників КРІ та забезпечення їх збалансованості для формування вмотивованої поведінки персоналу й активізації процесу прийняття ефективних управлінських рішень. Також, з активізацією впровадження і поширення СЗП в середовищі авіапідприємств приходить розуміння необхідності її удосконалення та забезпечення багаторівневості. Збалансована система показників в останні роки широко вивчається науковцями і практиками, а також піддається постійному оновленню методичної бази оцінювання конкурентоспроможності підприємства [46].

Водночас, доцільним є використання комплексних та інтегральних показників, які об'єднують прості метрики. В цьому аспекті головна увага повинна приділятися вдосконаленню структури системи збалансованих показників, а також пошуку індикаторів, які більш об'єктивно та релевантно відображатимуть стан і перспективи розвитку бізнес-моделі авіапідприємства у напрямку підвищення його конкурентоспроможності.

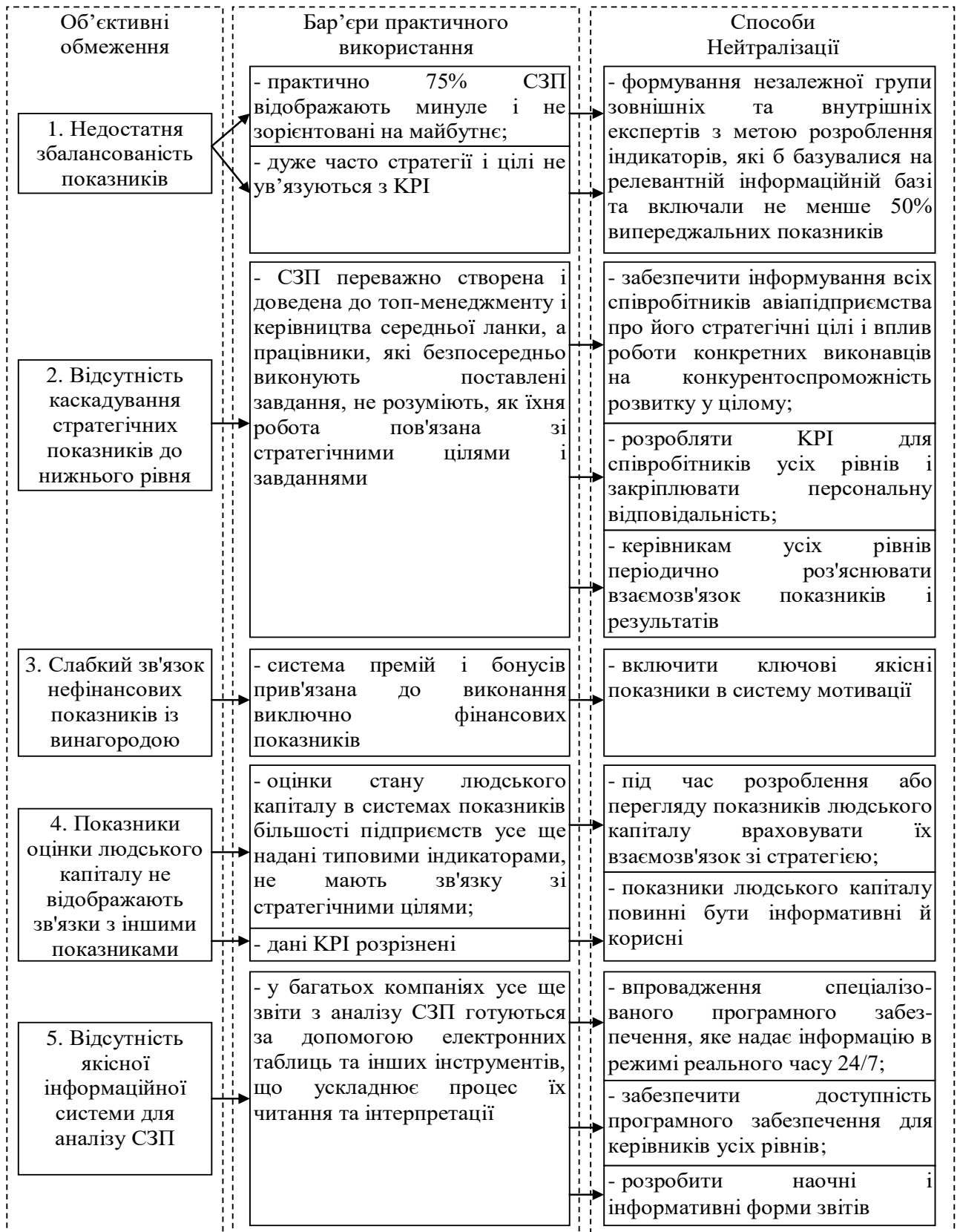


Рис. 4.12. Виявлення об'єктивних обмежень та бар'єрів практичного використання СЗП і способів їх усунення в оцінюванні конкурентоспроможності авіапідприємств (розроблено автором)

Сучасна система СЗП повинна надавати можливість зіставляти стратегічні цілі конкурентного розвитку авіапідприємства з поточними завданнями кожного працівника і бізнес-підрозділу, надаючи тим самим можливість максимально використовувати внутрішні ресурси та компетенції і мінімізувати кількість непотрібних та нераціональних операцій. Система СЗП повинна здійснювати моніторинг корпоративної стратегії і виявляти найбільш неефективні ланки, або так звані «вузькі місця» в розвитку конкурентоспроможності авіапідприємства [219].

Найбільш перспективним підходом вважаємо методика, у якій пропонується інтеграція системи економічних індикаторів у комплексний показник ефективності стратегічного рішення. В цьому аспекті пропонуємо розглянути тривимірну модель інтегральної оцінки, яку можливо інтерпретувати у формі тривимірної системи координат, обраховуючи за формулою:

$$E_{int} = f(S_i; M_i; E_s), \quad (4.1)$$

де S_i – якість стратегії;

M_i – якість механізму реалізації стратегії;

E_s – стратегічна ефективність стратегії.

Під якістю стратегії маються на увазі відносні показники, що відображають відповідність стратегії авіапідприємства тенденціям розвитку конкурентного ринку, його динамічності, ємкості, насиченості, відповідності можливостям авіапідприємства, об'єктивності тощо.

Параметр якості механізму реалізації відображає склад механізму формування, реалізації, оцінювання, контролю конкурентної стратегії, доступності механізмів її реалізації, їхню повноту і поточну раціональність.

Під стратегічною ефективністю слід розуміти якісні зміни, що прогнозуються у майбутньому за результатами виконання стратегії, а також визначені результати від реалізації минулих стратегічних рішень [278].

З метою проведення інтегрального оцінювання конкурентоспроможності

авіапідприємства на основі системи збалансованих показників автором було обрано авіакомпанію «Роза Вітрів» (WINDROSE airlines), яка протягом п'ятнадцятирічної історії пройшла шлях трансформації з авіаційного брокера в найбільшу українську чартерну авіакомпанію з високими стандартами обслуговування. Частка чартерних авіаперевезень авіакомпанії «Роза Вітрів» на українському ринку становить близько 60%.

Головна проблема у розробці СЗП найчастіше виникає на авіапідприємстві під час використання недостатньої кількості показників-індикаторів і, навпаки, за великої кількості таких показників. Якщо у ході розроблення ЗСП кожна бізнес-одиниця авіапідприємства переслідуватиме лише власні цілі розвитку, то таке підприємство не створить загальну ефективну стратегію конкурентоспроможності, оскільки кожний бізнес-підрозділ діятиме ізольовано, за своєю власною бізнес-моделлю. Без загального системного керівництва топ-менеджерами авіакомпанії успіх впровадження СЗП може виявитись лише тимчасовим. Проте найбільш вагомою причиною невдач слід вважати не погану розробку, а неефективне впровадження СЗП на практиці [316].

Враховуючи зазначені обставини, автором представляється доцільним розробити власну адаптовану модель системи збалансованих показників, яка б дала змогу здійснити оцінювання окремих проєкцій і визначити ефективність їх використання в середовищі авіапідприємств.

У табл. 4.3 представлено методику розрахунку ключових показників-індикаторів системи збалансованих показників на авіапідприємстві для чотирьох сфер функціонування підприємства, таких як фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток.

Таблиця 4.3

Методика розрахунку ключових індикаторів збалансованої системи
показників авіапідприємства (розроблено автором)

Нап- рям	Стратегічна ціль	Показник-індикатор	Методика розрахунку
Фінанси	Зростання фінансової незалежності від зовнішніх джерел фінансування	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) (K_a)	$K_a = \frac{BK}{K}$, де BK – власний капітал; K – сукупний капітал (валюта балансу)
	Забезпечення достатності ресурсів оборотних активів для погашення поточних зобов'язань	Коефіцієнт покриття (загальної платоспроможності) ($K_{пз}$)	$K_{пз} = \frac{OA}{ПЗ}$, де OA – оборотні активи; $ПЗ$ – поточні зобов'язання
	Зростання мобільності використання власних коштів підприємством	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу ($K_{мрк}$)	$K_{мрк} = \frac{З}{BOA}$, де $З$ – вартість запасів; BOA – власні оборотні активи
	Зростання ефективності використання власного капіталу	Рентабельність власного капіталу ($P_{вк}$)	$P_{вк} = \frac{ЧП}{BK}$, де $ЧП$ – чистий прибуток; BK – власний капітал
	Зростання ефективності реалізації продукції (надання послуг)	Рентабельність реалізованої продукції ($P_{рп}$)	$P_{рп} = \frac{OP}{CPП}$, де OP – прибуток від операційної діяльності; $CPП$ – собівартість реалізованої продукції
Клієнти	Зростання частки на конкурентному ринку	Частка сегменту конкурентного ринку ($ЧР$)	$ЧР = \frac{ОРП}{ОРП_{заг}}$, де $ОРП$ – обсяги реалізації продукції (надання послуг) підприємства на ринку; $ОРП_{заг}$ – загальні обсяги реалізації продукції (надання послуг) на ринковому сегменті
	Збільшення кількості постійних клієнтів	Частка постійних клієнтів ($ЧПК$)	$ЧПК = \frac{ПК}{K_{заг}}$, де $ПК$ – кількість постійних клієнтів; $K_{заг}$ – загальна кількість клієнтів
	Зростання ефективності операційної діяльності	Валова рентабельність продажів (P_n)	$P_n = \frac{OP}{ЧД}$, де OP – прибуток від операційної діяльності; $ЧД$ – чистий дохід від реалізації продукції

Продовження табл 4.3

	Збільшення рівня задоволеності клієнтів	Частка скарг в загальних зверненнях клієнтів (Чск)	$Ч_{ск} = \frac{СК}{Ззаг},$ де СК – кількість скарг клієнтів; Ззаг – кількість загальних звернень клієнтів
	Збалансованість заборгованості підприємства	Відношення суми дебіторської заборгованості до кредиторської (Зз)	$З_з = \frac{ДЗ}{КЗ},$ де ДЗт – дебіторська заборгованість за товари (роботи, послуги); КЗт – кредиторська заборгованість за товари (роботи, послуги)
Внутрішні бізнес-процеси	Зростання ефективності виробничої діяльності підприємства	Коефіцієнт окупності виробничих витрат (Ковв)	$К_{овв} = \frac{ЧД}{СРП},$ де ЧД – чистий дохід від реалізації продукції; СРП – собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)
	Скорочення фізичного спрацювання основних засобів	Коефіцієнт придатності основних засобів (Кпоз)	$К_{поз} = \frac{ОЗ_з}{ОЗ_п},$ де ОЗз – залишкова вартість основних засобів; ОЗп – первісна вартість основних засобів
	Зростання ефективності використання основних засобів	Фондовіддача (Фв)	$Фв = \frac{ЧД}{ОЗ_{cp}},$ де ЧД – чистий дохід від реалізації продукції; ОЗср – середньорічна вартість основних засобів
	Зростання ефективності використання оборотних активів	Коефіцієнт оборотності оборотних активів (КОоа)	$К_{Ооа} = \frac{ЧД}{ОА_{cp}},$ де ЧД – чистий дохід від реалізації продукції; ОАср – середньорічна вартість оборотних активів
	Зростання ефективності інвестиційної діяльності	Рентабельність інвестованого капіталу (Рік)	$Р_{ік} = \frac{ЧП}{ВК + ДЗ},$ де ЧП – чистий прибуток; ВК – власний капітал; ДЗ – довгострокові зобов'язання та забезпечення
	Забезпеченість матеріально-технічними ресурсами.	Коефіцієнт матеріально-технічного забезпечення (КЗмтр)	$З_{мтр} = \frac{Вмр + А}{\sum A},$ де Вмр – витрати матеріальних ресурсів у поточному періоді; А – амортизація; $\sum A$ – сума активів

Продовження табл.4.3

Навчання та розвиток	Підвищення культури виробництва, ефективності планування й постачання кадрів	Коефіцієнт плинності робочої сили (Кпл)	$K_{пл} = \frac{ЗР}{КП_{co}}$ <p>де ЗР – звільнені за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни; КП_{co} – середньооблікова чисельність працівників</p>
		Коефіцієнт забезпеченості кадрами (Кзк)	$K_{зк} = \frac{КП_{co}}{ЧПП}$ <p>де КП_{co} – середньооблікова чисельність працівників; ЧПП – необхідна кількість працівників</p>
	Підвищення ефективності використання трудових ресурсів	Продуктивність праці (ПП)	$ПП = \frac{ЧД}{КП_{co}}$ <p>де ЧД – чистий дохід від реалізації продукції; КП_{co} – середньооблікова чисельність працівників</p>
		Трудомісткість господарської діяльності (Тр)	$Тр = \frac{ВОП}{ОВ_{заг}}$ <p>де ВОП – операційні витрати на оплату праці та соціальні заходи; ОВ_{заг} – сукупні операційні витрати</p>
	Підвищення компетентності персоналу	Коефіцієнт інтелектуального потенціалу (Кіп)	$K_{ін} = \frac{КВКП}{КП_{co}}$ <p>де КВКП – кількість висококваліфікованих працівників; КП_{co} – середньооблікова чисельність працівників</p>
	Матеріальне стимулювання працівників	Коефіцієнт матеріального стимулювання мотивації працівників (Кмп)	$K_{мп} = \frac{АВ + ЗП + СЗ}{ОВ}$ <p>де АВ – адміністративні витрати; ЗП – заробітна плата працівників; СЗ – гарахування на заробітні плати; ОВ – операційні витрати підприємства.</p>
Підвищення інноваційності персоналу		Рівень підтримки (забезпечення) інноваційної діяльності (Кзід)	$K_{зід} = \frac{НАзв}{ОЗзв}$ <p>де НАзв – залишкова вартість нематеріальних активів; ОЗзв – залишкова вартість основних засобів</p>

Ключові показники СЗП були розраховані з використанням інформаційних даних фінансової звітності авіакомпанії «Роза Вітрів» за 2019 р. Проте певні дані виявилися конфіденційною інформацією, тому окремі показники-індикатори були розраховані на підставі умовних даних. При цьому

враховувалися планові та фактичні значення показників, що необхідно для подальшого оцінювання ступеня виконання стратегії конкурентного розвитку авіакомпанії. Результати представленого оцінювання значень ключових індикаторів збалансованої системи показників авіакомпанії «Роза Вітрів» представлено у табл. 4.4.

Таблиця 4.4

Результати представленого оцінювання значень ключових індикаторів збалансованої системи показників авіакомпанії «Роза Вітрів»

Напрямок	Показник	2019 рік		Відхилення факт до плану
		план	факт	
Фінанси	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) (Ка)	0,33	0,42	0,09
	Коефіцієнт покриття (загальної платоспроможності) (Кпз)	2,08	2,01	-0,07
	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу (Кмрк)	0,32	0,39	0,07
	Рентабельність власного капіталу (Рвк)	15,42	16,23	0,81
	Рентабельність реалізованої продукції (Ррп)	12,58	13,59	1,01
Клієнти	Частка сегменту конкурентного ринку (ЧР)	55,40	51,21	-4,19
	Частка постійних клієнтів (ЧПК)	35,50	38,13	2,63
	Валова рентабельність продажів (Рп)	44,78	41,72	-3,06
	Частка скарг в загальних зверненнях клієнтів (Чск)	5,35	7,12	1,77
	Питома вага нормальної дебіторської заборгованості (ДЗн)	60,45	61,32	0,87
	Відношення суми дебіторської заборгованості до кредиторської (Зз)	1,93	1,98	0,05
Внутрішні бізнес-процеси	Коефіцієнт окупності виробничих витрат (Ковв)	1,23	1,27	0,04
	Коефіцієнт придатності основних засобів (Кпоз)	55,70	51,26	-4,44
	Фондовіддача (Фв)	3,93	3,82	-0,11
	Коефіцієнт оборотності оборотних активів (КООа)	5,67	5,89	0,22
	Рентабельність інвестованого капіталу (Рік)	23,12	24,76	1,64
	Коефіцієнт матеріально-технічного забезпечення (КЗмтр)	0,07	0,36	0,29
Навчання та розвиток	Коефіцієнт плинності робочої сили (Кпл)	0,02	0,03	0,01
	Коефіцієнт забезпеченості кадрами (Кзк)	0,98	0,95	-0,03
	Продуктивність праці (ПП)	156,56	167,21	10,65
	Трудомісткість господарської діяльності (Тр)	0,23	0,21	-0,02

Продовження табл.4.4

	Коефіцієнт інтелектуального потенціалу (Кіп)	0,75	0,78	0,03
	Коефіцієнт матеріального стимулювання мотивації працівників (Кмп)	0,12	0,08	-0,04
	Рівень підтримки (забезпечення) інноваційної діяльності (Кзід)	0,04	0,03	-0,01

Є узагальнюючою величиною здатності підприємства утримувати і розвивати власних працівників, забезпечувати їм умови праці. Розраховується як відношення суми адміністративних витрат, заробітної плати і витрат на соціальні заходи до загальної суми операційних витрат підприємства в аналізованому періоді

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок про існуючі позитивні чи негативні відхилення фактичних значень від планових показників-індикаторів збалансованої системи показників авіакомпанії «Роза Вітрів».

Для того щоб в подальшому сформувані ефективну стратегію розвитку конкурентоспроможності авіапідприємства, потрібно виділити по кожному із напрямів ті показники-індикатори, які справляють найбільший вплив на діяльність авіакомпанії «Роза Вітрів» і на які доцільно, насамперед, звертати увагу в ході оцінювання підприємства. Тому показники-індикатори, представлені у табл. 4.5, потрібно привести до зіставного вигляду. Одержані результати будемо застосовувати під час створення стратегічного контуру авіапідприємства [177]. Тому було визначено вагомість кожного показника-індикатора відповідно до рейтингової оцінки їх значущості щодо чотирьох аспектів розвитку конкурентоспроможності авіакомпанії «Роза Вітрів» (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

Вагомість ключових індикаторів по проєкціях системи збалансованих показників для авіакомпанії «Роза Вітрів»

№ з/п	Показник (X _i)	Вагомість показника (M _i)	№ з/п	Показник (X _i)	Вагомість показника (M _i)
Фінанси			Клієнти		
1.1.	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) (X ₆)	0,20	2.1.	Частка сегменту конкурентного ринку (X ₇)	0,25
1.2.	Коефіцієнт покриття (загальної платоспроможності) (X ₈)	0,16	2.2.	Частка постійних клієнтів (X ₉)	0,20
1.3.	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу (X ₁₀)	0,16	2.3.	Валова рентабельність продажів (X ₁₁)	0,18
1.4.	Рентабельність власного капіталу (X ₁₄)	0,23	2.4.	Частка скарг в загальних зверненнях клієнтів (X ₁₃)	0,15
1.5.	Рентабельність реалізованої продукції (X ₁₅)	0,25	2.5.	Відношення суми дебіторської заборгованості до кредиторської (X ₅)	0,22
Внутрішні бізнес-процеси			Навчання та розвиток		
3.1.	Коефіцієнт придатності основних засобів (X ₁₆)	0,22	4.1.	Коефіцієнт плинності робочої сили (X ₁₇)	0,18
3.2.	Коефіцієнт матеріально-технічного забезпечення (X ₂)	0,20	4.2.	Коефіцієнт забезпеченості кадрами (X ₁₈)	0,22
3.3.	Фондовіддача (X ₁₉)	0,18	4.3.	Продуктивність праці (X ₂₀)	0,26
3.4.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів (X ₄)	0,24	4.4.	Коефіцієнт матеріального стимулювання мотивації працівників (X ₁)	0,14
3.5.	Рентабельність інвестованого капіталу (X ₂₁)	0,16	4.5.	Рівень підтримки (забезпечення) інноваційної діяльності (X ₃)	0,20

За результатами проведеного дослідження встановлено, що для авіакомпанії «Роза Вітрів» найбільш вагомими слід вважати наступні показники-індикатори: рентабельність реалізованої продукції (Ррп) – 0,25

балів; частка сегменту конкурентного ринку (ЧР) – 0,25 балів; коефіцієнт оборотності оборотних активів (КООа) – 0,24 балів; продуктивність праці (ПП) – 0,26 балів. При цьому загальна сума вагомості показників-індикаторів за кожною проекцією системи збалансованих показників авіакомпанії «Роза Вітрів» дорівнює 1.

Інтегральний груповий показник окремого напрямку (проекції) діяльності, що відображає вплив СЗП на конкурентоспроможність розвитку авіакомпанії «Роза Вітрів» може бути розрахований за формулою [261]:

$$K_i = \sum_{i=1}^n (X_i \times M_i), \quad (4.2)$$

де M_i – вагомість кожного показника;

X_i – показники, що характеризують кожен напрям СЗП у рамках i -го показника.

Результати діяльності досліджуваної авіакомпанії «Роза Вітрів» та розраховані інтегральні показники конкурентоспроможності за окремими проекціями СЗП наведено в табл. 4.6.

Таблиця 4.6

Результати діяльності та розраховані інтегральні показники конкурентоспроможності за окремими проекціями СЗП авіакомпанії «Роза Вітрів»

Нап- рям	Показник	2019 рік		Ваго- вий коєфі- цієнт	Зважене значення за 2019 рік	
		план	факт		план	факт
Фінанси	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) (Ка)	0.33	0.42	0.2	0.07	0.08
	Коефіцієнт покриття (загальної платоспроможності) (Кпз)	2.08	2.01	0.16	0.33	0.32
	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу (Кмрк)	0.32	0.39	0.16	0.05	0.06
	Рентабельність власного капіталу (Рвк)	15.42	16.23	0.23	3.55	3.73

Продовження табл.4.6

	Рентабельність реалізованої продукції (Ррп)	12.58	13.59	0.25	3.15	3.40
	Інтегральний показник			1	7.14	7.60
Клієнти	Частка сегменту конкурентного ринку (ЧР)	55.4	51.21	0.25	13.85	12.80
	Частка постійних клієнтів (ЧПК)	35.5	38.13	0.2	7.10	7.63
	Валова рентабельність продажів (Рп)	44.78	41.72	0.18	8.06	7.51
	Частка скарг в загальних зверненнях клієнтів (Чск)	5.35	7.12	0.15	0.80	1.07
	Відношення суми дебіторської заборгованості до кредиторської (Зз)	1.93	1.98	0.22	0.42	0.44
	Інтегральний показник			1	30.24	29.44
Внутрішні бізнес-процеси	Коефіцієнт придатності основних засобів (Кпоз)	1.23	1.27	0.22	0.27	0.28
	Коефіцієнт матеріально-технічного забезпечення (КЗмтр)	0.07	0.36	0.2	0.01	0.07
	Фондовіддача (Фв)	3.93	3.82	0.18	0.71	0.69
	Коефіцієнт оборотності оборотних активів (КООа)	5.67	5.89	0.24	1.36	1.41
	Рентабельність інвестованого капіталу (Рік)	23.12	24.76	0.16	3.70	3.96
	Інтегральний показник			1	6.05	6.41
Навчання та розвиток	Коефіцієнт плинності робочої сили (Кпл)	0.02	0.03	0.18	0.00	0.01
	Коефіцієнт забезпеченості кадрами (Кзк)	0.98	0.95	0.22	0.22	0.21
	Продуктивність праці (ПП)	156.56	167.21	0.26	40.71	43.47
	Коефіцієнт матеріального стимулювання мотивації працівників (Кмп)	0.12	0.08	0.14	0.02	0.01
	Рівень підтримки (забезпечення) інноваційної діяльності (Кзід)	0.04	0.03	0.2	0.01	0.01
	Інтегральний показник			1	40.95	43.71

Отже, за результатами проведеного оцінювання та ранжування можна зробити висновок, що у 2019 році фактично відбулося зростання рівня конкурентоспроможності за такими напрямками, як «Фінанси», «Навчання та розвиток», оскільки інтегральні показники за цими проєкціями перевищили планові значення. Водночас, за такими напрямками, як «Клієнти» й «Навчання та розвиток» відбувається зворотній процес – фактичні значення інтегральних показників виявилися меншими за планові, що засвідчує скорочення потенціалу конкурентоспроможності авіакомпанії «Роза Вітрів» в цих

проекціях.

Визначення значення інтегрального показника-індикатора комплексного стратегічного розвитку конкурентоспроможності авіакомпанії «Роза Вітрів» (I_{sdc}^c) зводиться до визначення загальної площі поверхні, яку на цьому полі займає контур авіапідприємства. Площа поверхні поля авіапідприємства (SC_{ent}) складається із суми площ кожного окремого індикатора (SA_{sp}), яка розраховується так [112]:

$$SA_{sp} = v \times \omega, \quad (4.3)$$

де v – зведене значення показника;

ω – ширина сектору показника, в нашому випадку вона дорівнює 1.

Поверхню контуру досліджуваної авіакомпанії «Роза Вітрів» визначено як суму площ усіх показників:

$$SC_{ent} = \sum_{i=1}^n SA_{sp*i} = v_1 \times \omega + v_2 \times \omega + v_3 \times \omega + \dots + v_n \times \omega, \quad (4.4)$$

Виходячи з цього, інтегральний коефіцієнт комплексного стратегічного розвитку конкурентоспроможності авіакомпанії «Роза Вітрів» (I_{sdc}^c) розраховали за наступною формулою [51]:

$$I_{sdc}^c = \frac{SC_{ent}}{SC_g}, \quad (4.5)$$

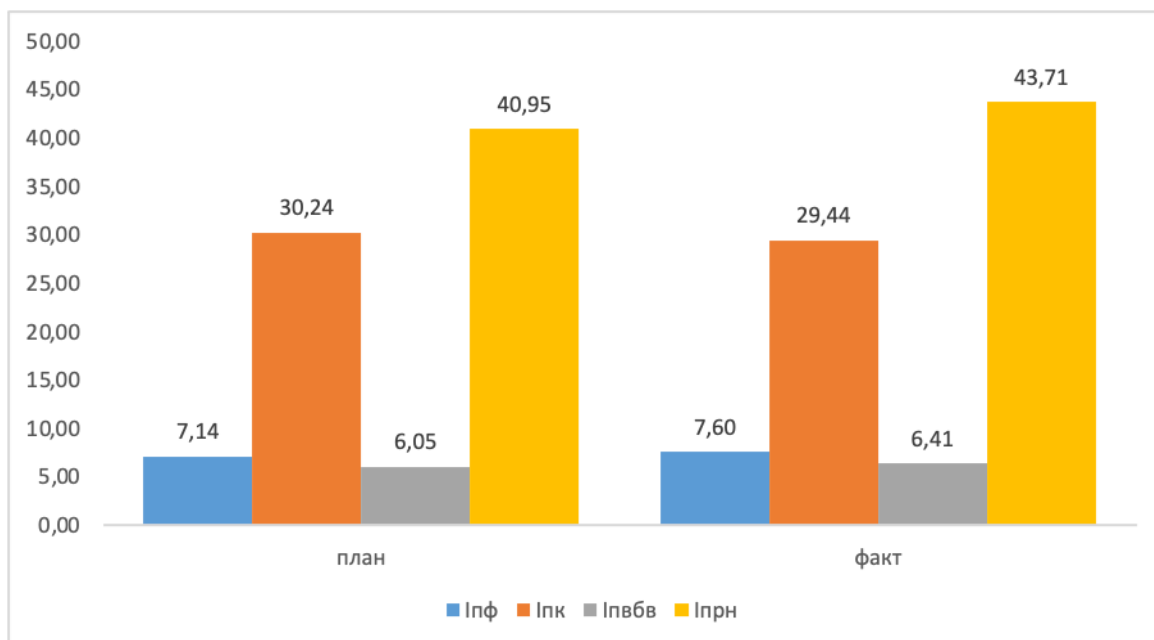
де SC_g – загальна площа контуру, яка визначається як добуток кількості показників-індикаторів на максимальне значення, в даному випадку вона дорівнює 1:

$$SC_g = n \times h, \quad (4.6)$$

де n – кількість показників;

h – максимальне значення, якого може досягти кожен з досліджуваних показників, розрахований як частка від ділення фактичного значення показників на їх оптимальне значення.

Отже, за отриманими даними інтегральних показників конкурентоспроможності за окремими проєкціями СЗП авіакомпанії «Роза Вітрів» автором було побудовано стратегічний контур конкурентоспроможності підприємства, що відображено на рис. 4.13.



де Ipf - контур конкурентоспроможності за проєкцією «Фінанси»; Ipk - контур конкурентоспроможності за проєкцією «Клієнти», Ipvbv - контур конкурентоспроможності за проєкцією «Внутрішні бізнес-процеси», Iprn - контур конкурентоспроможності за проєкцією «Навчання та розвиток»

Рис. 4.13. Стратегічний контур конкурентоспроможності за окремими проєкціями СЗП авіакомпанії «Роза Вітрів»

Таким чином, загальний стратегічний контур конкурентоспроможності авіакомпанії «Роза Вітрів» буде становити:

– у плановому періоді: $7,14 * 1 + 30,24 * 1 + 6,05 * 1 + 40,95 * 1 = 84,38$;

– у звітному періоді: $7,60 * 1 + 29,44 * 1 + 6,41 * 1 + 43,71 * 1 = 87,16$.

В результаті проведеного дослідження можна стверджувати, що площа стратегічного поля конкурентоспроможності авіакомпанії «Роза Вітрів» фактично за звітний рік порівняно з планом розширилась на 3,28 %, що є позитивним явищем (рис. 8), проте, цього абсолютно не достатньо для забезпечення зростання конкурентоспроможності на якісно новому рівні.

Отже, на основі проведеного оцінювання показників-індикаторів за проєкціями ЗСП було визначено тенденції зміни кожного з чотирьох ключових напрямів розвитку конкурентоспроможності авіакомпанії «Роза Вітрів». Отримані результати аналітичного дослідження засвідчили, що авіапідприємство досить вдало здійснює стратегічне планування власної виробничо-господарської діяльності та конкурентного розвитку. Проте, якщо авіакомпанія «Роза Вітрів» у власній діяльності враховуватиме ключові чинники впливу на показники-індикатори представленої збалансованої системи та вчасно і належним чином на них реагувати, то вона одержить можливості для вдосконалення та підвищення цих показників, а відтак і загального рівня конкурентоспроможності на ринку.

Водночас, за даний досліджуваний період, показники стратегічної ефективності авіакомпанії «Роза Вітрів» виявилися недостатньо високими. Проте, потреби у кардинальних змінах у системі управління конкурентоспроможністю авіакомпанії нині не існує, а тому доцільно запровадити стратегію «оптимізації» щодо покращення конкурентоспроможності на ринку (рис. 4.14).

Отже, потрібно переглянути окремі фінансово-управлінські рішення та здійснити перепроєктування певних неефективних бізнес-процесів авіапідприємства. Авіакомпанії «Роза Вітрів» необхідно більш раціонально використовувати власні активи, забезпечити збільшення частки ринку та конкурентоспроможність своїх послуг. Показники корпоративної ефективності в усіх 4-х аспектах діяльності не є оптимальними, при цьому не всі вони наближаються до еталонного (оптимального) значення. Зокрема, доцільно звернути першочергову увагу на проєкцію «Навчання та розвиток персоналу», яка займає найменше значення серед розглянутих та безпосередньо впливає на фінансові показники.

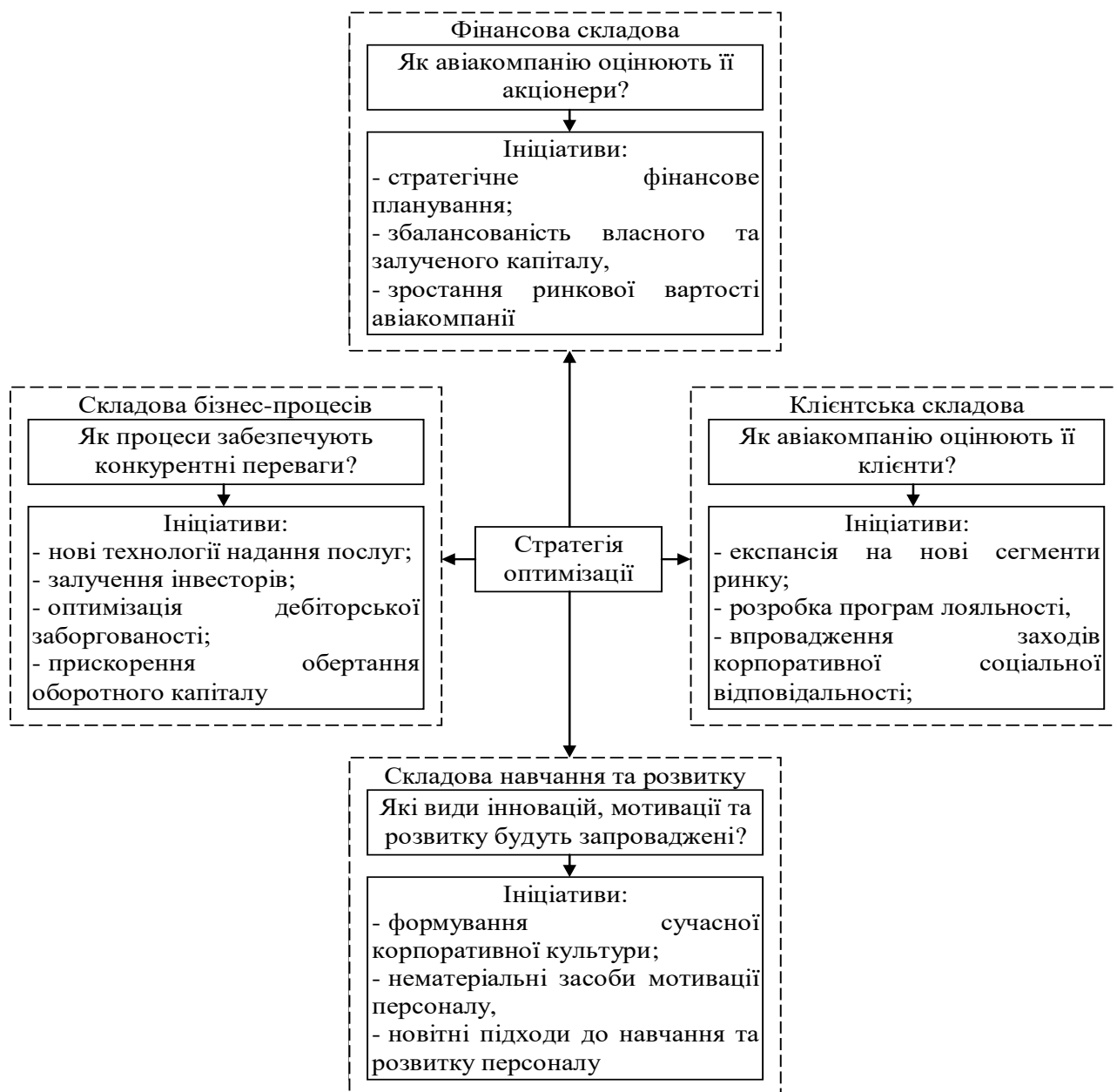


Рис. 4.14. Заходи щодо покращення конкурентоспроможності у розрізі складових системи збалансованих показників авіакомпанії «Роза Вітрів»

(розроблено автором)

Можна зробити висновок, що практична значущість системи збалансованих показників полягає у вирішенні наукової проблематики інтегрального оцінювання результатів щодо досягнення стратегічних цілей конкурентного розвитку, що є важливим для будь-якого авіапідприємства. Трансформація стратегічного бачення бізнесу та місії в стратегію

авіапідприємства та декомпозиція стратегії у формі набору стратегічних цілей, в площині чотирьох проєкцій, демонструє загальну логіку системи збалансованих показників. Оптимальний набір показників-індикаторів, які запропоновано включити до системи, повинен задовольняти потреби усіх користувачів планової інформації, а розроблена система збалансованих показників охоплюватиме всі основні процеси, що формують стан і тенденції конкурентного розвитку авіапідприємства в умовах ринкової економіки.

4.3. Комплексний методичний підхід до оцінювання ефективності реалізації бізнес-моделі авіапідприємства на конкурентних ринках

Вибір ефективної бізнес-моделі вимагає використання широкого кола інструментів прийняття управлінських рішень, адже впливає на життєдіяльність та конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта у довгостроковій перспективі. При цьому виникає проблема оцінювання ефективності управлінських рішень при виборі тих чи інших варіацій впливу на результативний показник. Світовий досвід показує, що сучасний динамічний розвиток ринку товарів та послуг, зростання конкуренції, низький обсяг проведення інновацій на підприємствах веде до зниження конкурентоспроможності продукції. Відбувається поява бар'єрів у міжнародній торгівлі, сировинну орієнтацію експорту зумовлює необхідність пошуку нових інструментів і методів управління інноваційністю бізнес-процесів. Одним із прогресивних методів управління є технологічність існуючих бізнес-процесів, яке може оптимізувати господарську та інноваційну діяльність підприємств, покращить конкурентоспроможність та якість продукції. Бізнес-процес в сфері технологічних інновацій має особливого значення при побудові ефективної бізнес-моделі підприємства, що має свої межі і характеризується входами в процес, якими можуть виступати результати наукових досліджень та розробок.

Закінчується процес виходом – появою нової технології виробництва традиційних, удосконалених чи принципово нових продуктів, упровадження інформаційних систем, нових джерел енергії, тощо.

Однією із найважливіших умов діяльності авіапідприємств в сучасних умовах господарювання є забезпечення керівництва ефективними інструментами аналізу та прогнозування. Авіапідприємствам необхідно орієнтуватись на тенденції світового ринку авіаційних перевезень із подальшим прийняттям управлінських рішень на основі аналітичної інформації. Авіапідприємства повинні постійно використовувати останні інноваційні технології, впроваджувати нові бізнес-процеси та аналізувати всю поточну діяльність.

В умовах сучасного мінливого зовнішнього середовища підприємствам слід застосовувати інноваційний шлях розвитку, адже саме принципи інноваційного управління, які ґрунтуються на ефективному застосуванні та впровадженні бізнес-процесів дають змогу адаптуватись до змін. Досягнення бажаної синергетичної взаємодії між стратегією і фінансовими цілями підприємства є одним з напрямків інноваційності бізнес-процесів як складової управління підприємством в цілому. Саме тому оптимальною є забезпечення ефективністю бізнес-процесів підприємства та залучення сучасних інформаційних технологій, що дозволить раціонально використовувати час при описі зв'язку між результатами бізнес-процесів і витратами на їх досягнення. Таким чином, для забезпечення інноваційності бізнес-процесів підприємства необхідно враховувати принципи, цілі, методи вдосконалення управління бізнес-процесами та чинники впливу на інноваційність бізнес-процесів. Слід зауважити, що питання управління бізнес-процесами гостро постають на підприємстві, коли на певному етапі його розвитку відбуваються порушення у роботі підрозділів, виробництва. Якщо вони носять регулярний характер та істотно впливаючи на ефективність діяльності самого підприємства, потрібно

швидко реагувати на них. З огляду на це, на рис. 4.15 представлено модель формування інноваційності бізнес-процесів підприємства.

Ефективне формування інноваційності бізнес-процесів на підприємстві пропонується здійснюватися наступними шляхами:

- вибір найбільш перспективних бізнес-проектів інноваційного спрямування;
- диференціація критеріїв відбору інвестиційних бізнес-проектів;
- забезпечення відповідності запропонованих інвестиційних бізнес-процесів виробничому та фінансовому потенціалу підприємства;
- забезпечення узгодженості інвестиційних бізнес-процесів за найважливішими показниками підприємства.

Одним із ключових моментів при формуванні бізнес-моделі підприємства є виявлення джерел стійких конкурентних переваг, що дозволять створити максимальну цінність для споживачів. Успішна комерціалізація новітніх технологій також залежить від бізнес-моделі, у межах якої вони виводяться на ринок.

Динамічний розвиток і тенденції інтелектуалізації бізнесу, зростання ролі інноваційної діяльності у підвищенні конкурентоспроможності підприємства мають всебічний вплив на розвиток підприємства, саме тому побудова ефективної бізнес-моделі охоплює всі аспекти управління підприємством. Як ключовою складовою ефективною бізнес-моделі являються бізнес-процеси, які повинні ґрунтуватись на інноваційний аспект. Інноваційність бізнес-процесів передбачають використання радикальних та відкритих інновацій. Авіапідприємства, які виходять на ринок з інноваційними бізнес-процесами і відповідними конкурентними стратегіями, мають значні переваги на ринку і можуть встановлюють свої правила, маючи великі конкурентні переваги над конкурентами. Бізнес-модель авіапідприємства має забезпечити системне поєднання цілей та бізнес-процесів із реаліями зовнішнього середовища, яке підступно-стрімко змінюється.

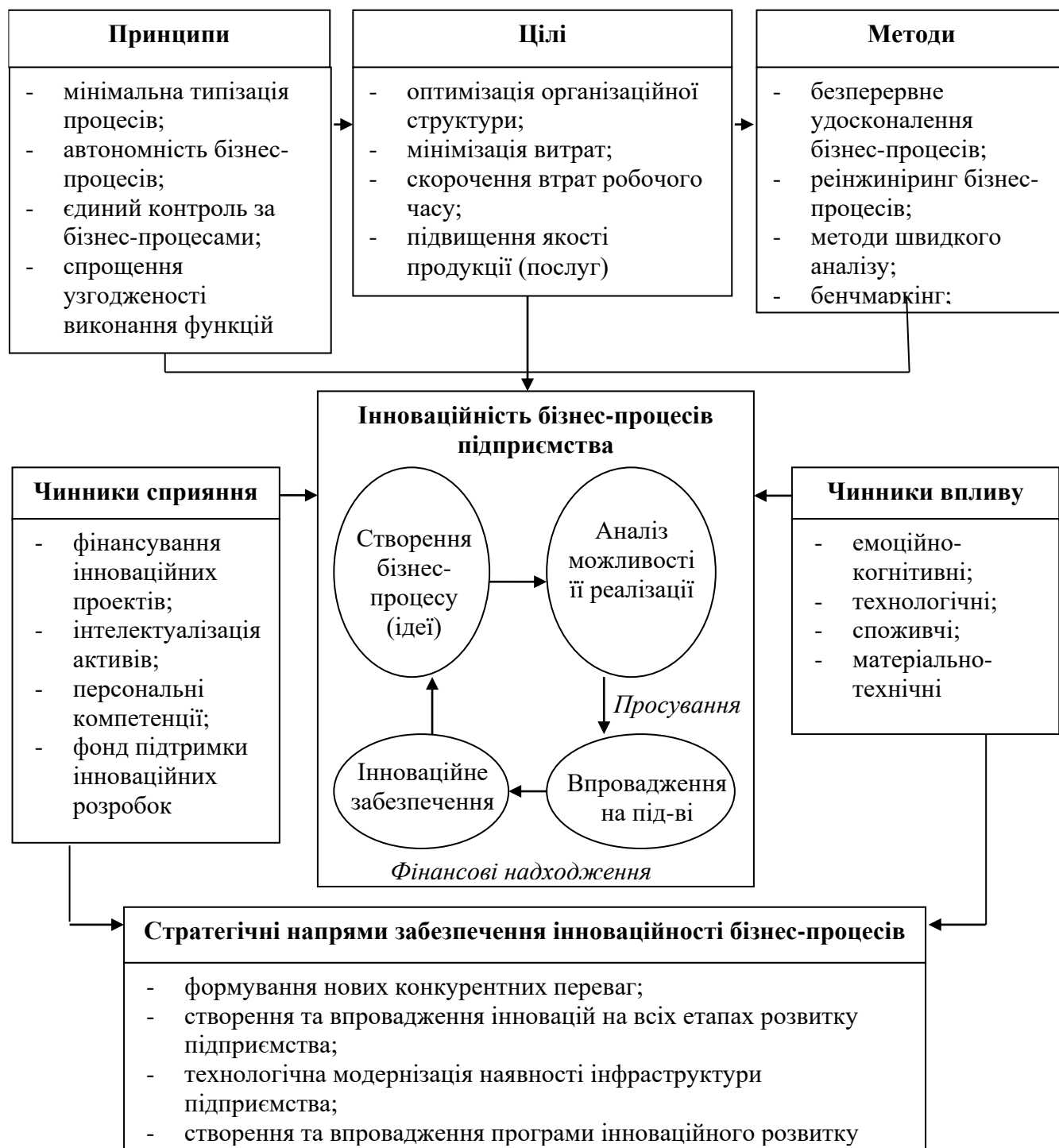


Рис. 4.15. Модель формування інноваційності бізнес-процесів підприємства

Бізнес-процеси авіапідприємства дуже різноманітні та досить ускладнені, завдяки чому авіапідприємство може здійснювати успішну діяльність і задовольняти потреби клієнтів. У сучасних умовах загальна бізнес-модель повинна змінюватися у відповідності до швидких змін ринкового середовища. Це вимагає від управлінців аналізувати, перевіряти, удосконалювати, а іноді і реорганізовувати бізнес-процеси з метою досягнення ще більшої ефективності. При цьому потрібно орієнтуватися на те, яка специфіка у даного авіапідприємства, на яких клієнтів воно орієнтується, у яких географічних областях працює. Саме це дозволить досягти кращого ефекту, тобто зосередження на тих базових елементах бізнес-процесів, які можуть принести максимальний результат. Важливим питанням залишається правильний розподіл бізнес-процесів на елементи та визначення окремих їх складових з точки зору можливого процесу їх моделювання та представлення у вигляді взаємопов'язаної структури. Здійснити оцінювання бізнес-моделі авіаційного підприємства можна з використанням ретроспективного, поточного та перспективного аналізу. Такий тривимірний підхід дає можливість попередити втрату стійкості шляхом визначення точок біфуркації [127].

Сучасні напрямки розвитку ефективної діяльності підприємства вимагають раціонального вибору шляхів управління бізнес-процесами. Моніторинг економічної стійкості бізнес-процесів підприємства полягає у відстеженні показників економічної діяльності, спрямованих на своєчасне виявлення та ранню профілактику проблем, а також відхилень від їх критеріїв [290].

Вибір ефективної бізнес-моделі авіапідприємством в умовах невизначеності вимагає використання широкого кола інструментів прийняття рішень, серед яких виділяються методи інтелектуального аналізу даних або дейтамайнінгу, які базуються на положеннях теорії нечітких множин, зокрема використовуючи алгоритм нечіткого логічного висновку, який складається із наступних етапів [20]:

1. *Перший етап.* Формування набору вхідних лінгвістичних змінних:

$$X^* = (x_1^*, x_2^*, \dots, x_n^*), \quad (4.7)$$

де x_1, x_2, \dots, x_n — найменування вхідних лінгвістичних змінних;

1, 2, ..., n — порядковий номер вхідної змінної.

2. *Другий етап - фазифікація*, тобто формулювання функцій належності для термів усіх вхідних змінних, складання логічних правил нечіткого висновку і визначення вагомості кожного правила;

Відповідно до [227], якщо позначити функцію належності i -ї вхідної нечіткої змінної (x_i) з інтервалу $[\underline{x}_i, \bar{x}_i]$ j -му нечіткому терму як $\tilde{\tau}_{ij}$ для вхідної змінної, або $\tilde{\alpha}_{ij}$ для вихідної змінної. Тоді нечітка терм-множина може бути задана як визначений інтеграл обмежений функцією x до деякої нечіткої множини належності $\mu_j(x_i)$ на відрізку $[\underline{x}_i, \bar{x}_i]$, де \underline{x}_i ліва межа інтервалу, \bar{x}_i права межа інтервалу.

У даному дослідженні використано функції належності гаусового типу, яка відповідає щільності нормального розподілу даних [280]:

$$\mu(x) = e^{-\frac{1}{2} \cdot \left(\frac{x-b}{c}\right)^2}, \quad (4.8)$$

де b – координата максимуму функції належності,

c – коефіцієнт концентрації функції належності, який визначається, виходячи із розподілу ознаки у генеральній сукупності.

Нечітка база знань містить також набір правил, які задаються нечіткими терм-множинами [227]:

$$\left(x_1 = \tilde{\tau}_{1j} \odot_j x_2 = \tilde{\tau}_{2j} \odot_j \dots \odot_j x_n = \tilde{\tau}_{nj} \text{ з вагою } \alpha_j \right) \Rightarrow y = \tilde{d}_j, \quad j = \overline{1, m}, \quad (4.9)$$

де $\tilde{\tau}_{1j}, \tilde{\tau}_{2j}, \dots, \tilde{\tau}_{nj}$ — значення вхідної лінгвістичної змінної.

j — порядковий номер лінгвістичного терму.

y — найменування вихідної лінгвістичної змінної;

\tilde{d}_j — значення вихідної лінгвістичної змінної;

\ominus_j — одна з двох можливих логічних операцій "ТА" чи "АБО".

Міра виконання передумови кожного правила для набору вхідних змінних:

$$\mu_j(X^*) = w_j \left(\mu_j(x_1^*) \ominus_j w_j(x_2^*) \ominus_j \dots \ominus_j w_j(x_n^*) \right), \quad j = \overline{1, m}, \quad (4.10)$$

де w_j позначає вагомість j -го правила у нечіткій базі знань;

3. **Третій етап «Логічний висновок»:** визначається міра істинності висновку кожного з правил створеної бази знань шляхом *prod*-активації, тобто виявленням функції належності j -го терму вихідної змінної $\mu_{d_j}(\omega)$ з урахуванням міри істинності передумови кожного правила для вектору вхідних змінних $(\mu_j(X^*))$.

4. **Четвертий етап «Композиція»** нечіткі терми вихідних змінних об'єднуються, шляхом агрегування (*agg*) за операцією максимуму :

$$\tilde{\omega} = \text{agg}(\tilde{d}_1^*, \tilde{d}_2^*, \dots, \tilde{d}_m^*) = \max(\tilde{d}_1^*, \tilde{d}_2^*, \dots, \tilde{d}_m^*), \quad (4.11)$$

5. **Етап «дефазифікації»**, у результаті якого набір нечітких висновків перетворюється у чітке число на основі алгоритму Сугено, який передбачає використання одного із двох типів правил нечітких висновків:

б) вихідна змінна розраховується як лінійна залежність вихідної змінної від комбінацій вхідних змінних:

$$\omega = \varepsilon_1 \cdot x_1 + x_2 \cdot u_2 + \dots + \varepsilon_n \cdot x_n \quad (4.12)$$

де $x_1, x_2 \dots x_n$ – кількісні значення лінгвістичних змінних;

$\varepsilon_1, \varepsilon_2 \dots \varepsilon_n$ – вагові коефіцієнти відповідних рівнянь;

б) вихідна змінна визначається у якості константи [19, с.78]:

$$\omega = \gamma_n \quad (4.13)$$

γ_n – значення-константа вихідної змінної;

За наведеним алгоритмом, який досить широко розповсюджений і широко використовується для розв'язання різноманітних завдань у сфері економіки і управління підприємствами, але для вирішення завдань дослідження використовується уперше, здійснено розрахунок різних параметрів бізнес-моделей підприємств різних секторів економіки у працях [20; 228; 229; 292; 341].

Відповідно до підходу, якого притримується низка вчених [18], фінансовий результат, рентабельність та показники ефективності є показниками, що акумулюють у собі результати різних видів діяльності підприємств за попередній період, і відповідно можуть слугувати індикаторами, які сигналізують про вдалий або невдалий вибір підприємством бізнес-моделей.

Програмна реалізація нечіткого висновку виконувалась засобами Matlab за алгоритмом нечіткого висновку Сугено.

Результуючим показником пропонується визначати коефіцієнт ефективності операційної діяльності (y), який пропонується визначати як відношення чистого доходу від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг (ЧД) до собівартості реалізації продукції, товарів, робіт, послуг (Соб), який має меншу мінливість ніж показники рентабельності, але при цьому досить точно відображає результативність обраної авіапідприємством бізнес-моделі.

Етап 1. Припускається, що ефективність обраної бізнес-моделі авіапідприємства "у" формується у результаті дії наступних чинників:

x_1 – мотиваційно-управлінська складова або рівень матеріального стимулювання мотивації працівників. Є узагальнюючою величиною здатності підприємства утримувати і розвивати власних працівників, забезпечувати їм умови праці. Розраховується як відношення суми адміністративних витрат, заробітної плати і витрат на соціальні заходи до загальної суми операційних

витрат підприємства в аналізованому періоді. Може бути описана термами «низький» і «високий» рівні матеріального стимулювання мотивації;

x_2 – *забезпеченість матеріально-технічними ресурсами*. Чинник розраховується як відношення суми витрат матеріальних ресурсів і амортизації до загальної суми активів. Має подвійне значення, по-перше показує на скільки оптимально використовуються матеріальні і технічні ресурси у процесі діяльності, по-друге, показує на скільки вдало компанія формує активи, оскільки у разі наявності на балансі непрацюючих або надлишкових активів, показник буде мати нижче ніж оптимальне значення. Також може бути описаний за допомогою термів «високий» і «низький» рівень матеріально-технічного забезпечення;

x_3 – *рівень підтримки (забезпечення) інноваційної діяльності*. Розраховується як відношення залишкової вартості нематеріальних активів підприємства до залишкової вартості основних засобів. Показує здатність компанії до переходу на інноваційну модель розвитку, але, як справедливо зазначається у праці [133], «високий рівень розвитку нематеріальних активів може супроводжуватися низькою інноваційною активністю, і навпаки.» Тобто наведений показник характеризує скоріше здатність авіапідприємства забезпечувати інноваційну діяльність, формуючи інноваційну бізнес-модель. Показнику можна надати лінгвістичну оцінку за допомогою термів «низький» і «високий» рівні забезпечення інноваційної діяльності;

x_4 – *коефіцієнт оборотності поточних активів*. Розраховується шляхом ділення виручки від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг на середню вартість поточних активів підприємства протягом року. Оцінюється за термами «швидка» і «повільна» швидкість одного обороту;

x_5 – *збалансованість заборгованості підприємства* вимірюється як відношення суми дебіторської заборгованості до кредиторської. Виходячи із міркувань, що значне перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською, як і її занадто низький рівень негативно впливають на

ефективність поточної діяльності підприємства і можуть бути індикаторами незбалансованості грошових потоків та майбутніх деструкцій поступальної виробничої діяльності, рівень цього показника описаний за допомогою наступних трьох термів: «недостатній», «збалансований», «надвисокий» рівень дебіторської заборгованості.

x_6 – коефіцієнт автономії (відношення власного капіталу до пасивів підприємства). Показує структуру джерел фінансування компанії. Є одним із ключових показників фінансової стійкості, оскільки за його значенням можна визначити за рахунок яких джерел фінансування (власних або позикових) формується майно. В аналізованій вибірці більшість підприємств мають досить низьке значення показника, яке у ряді випадків є меншим нуля. Причиною цього є отримані збитки у попередніх періодах, які перевищили вартість власного капіталу, що свідчить про вкрай низьку фінансову стійкість підприємства і високий ризик втрати фінансової стійкості. Для полегшення розрахунків власний капітал таких підприємств при обчисленнях прирівнювався до нуля, як рекомендується у ряді аналогічних обчислень [19]. Оцінюється за допомогою термів «орієнтована на використання власного капіталу» і «орієнтована на використання позикових коштів» структура капіталу.

Вплив зазначених вище чинників на ефективність підприємства пропонується визначати за шестифакторною моделлю ієрархічного типу (рис. 4.16).

З метою проектування системи нечіткого логічного висновку, було проведено поглиблене дослідження вибірки із 15 спостережень діючих авіапідприємств за 2017-2019 рр., чим було забезпечено достатній масив інформації.

Створено систему нечіткого логічного висновку засобами пакету прикладних програм Matlab Fuzzy Logic Toolbox за допомогою системи

нечіткого виводу типу Сугено, яка являє собою результат проектування і навчання нейро-нечіткої гібридної моделі (рис. 4.17).

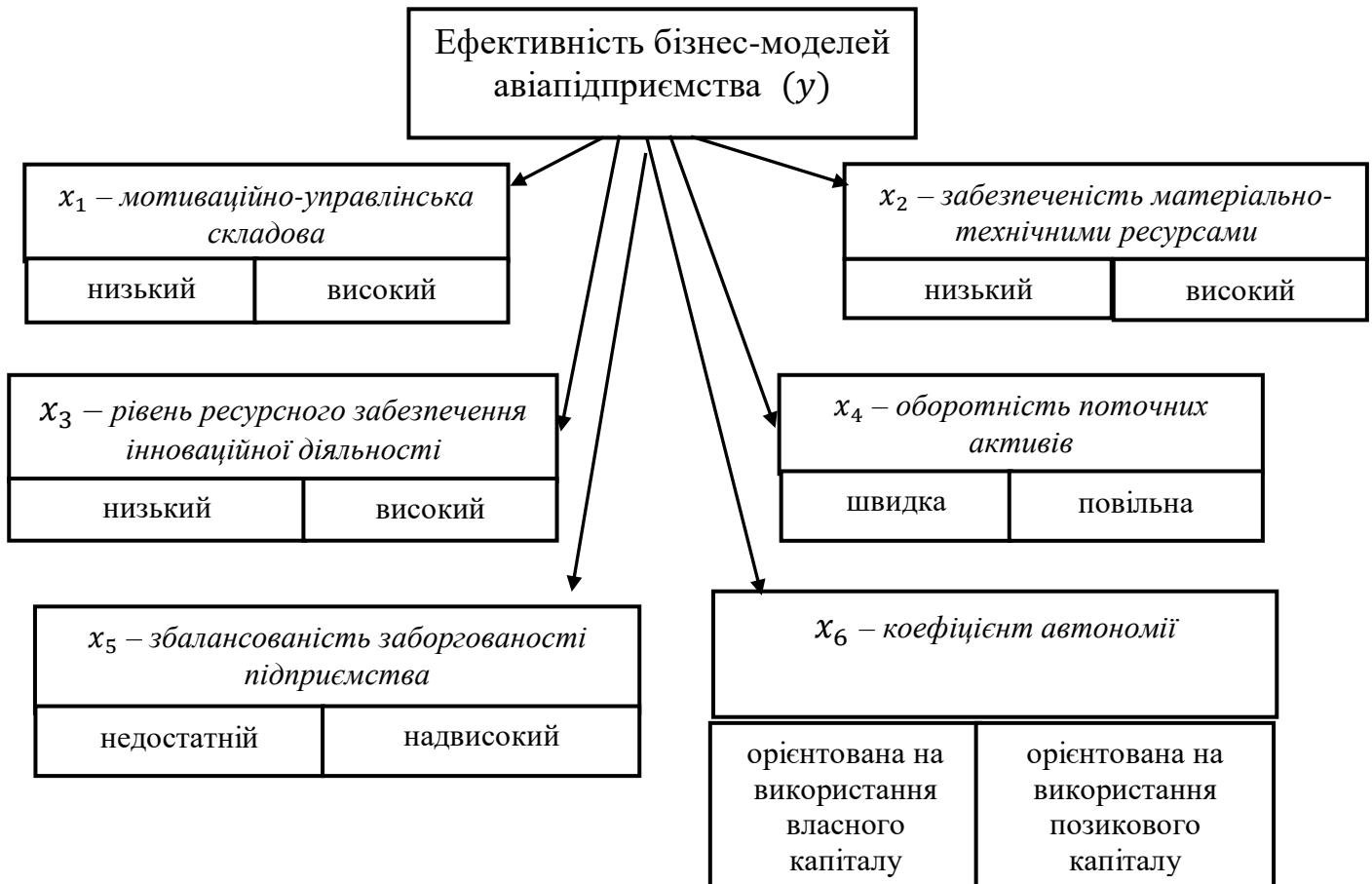


Рис. 4.16. Оціночні терми для лінгвістичних змінних $x_1 - x_6$.

Для навчання гібридної мережі обрано метод *hybrid* з рівнем помилки 0 і кількістю циклів 30, у результаті навчання мережі похибка 0,1626 процентних пункти (рис. 4.17), що достатньо для діагностики ефективності бізнес-моделей підприємства.



Рис. 4.17. Точність отриманої моделі та результат навчання гібридної мережі

Для вхідних чинників x_1-x_6 та результатного u отримано модель «шість входів-один вихід» (рис. 4.18).

Як видно із рис. 4.18, вхідні змінні x_1-x_4 , x_6 мають по два терми із відповідними графіками функцій належності, а змінна x_5 – три.

Другий етап – фазифікація, тобто перехід від числових параметрів вхідних змінних до нечітких значень лінгвістичних змінних. Етап фазифікації включає вибір нечітких термів для лінгвістичної оцінки факторів впливу, що заданий на відповідних універсальних множинах [134]. Тобто обираються функції належності для термів змінних $x_1 - x_6$, які дозволяють для будь-якого значення із ряду вхідних даних визначити його міру належності до нечіткої множини, при цьому усім шести вхідним змінним задано функції належності типу *gausmf* (гаусова функція).

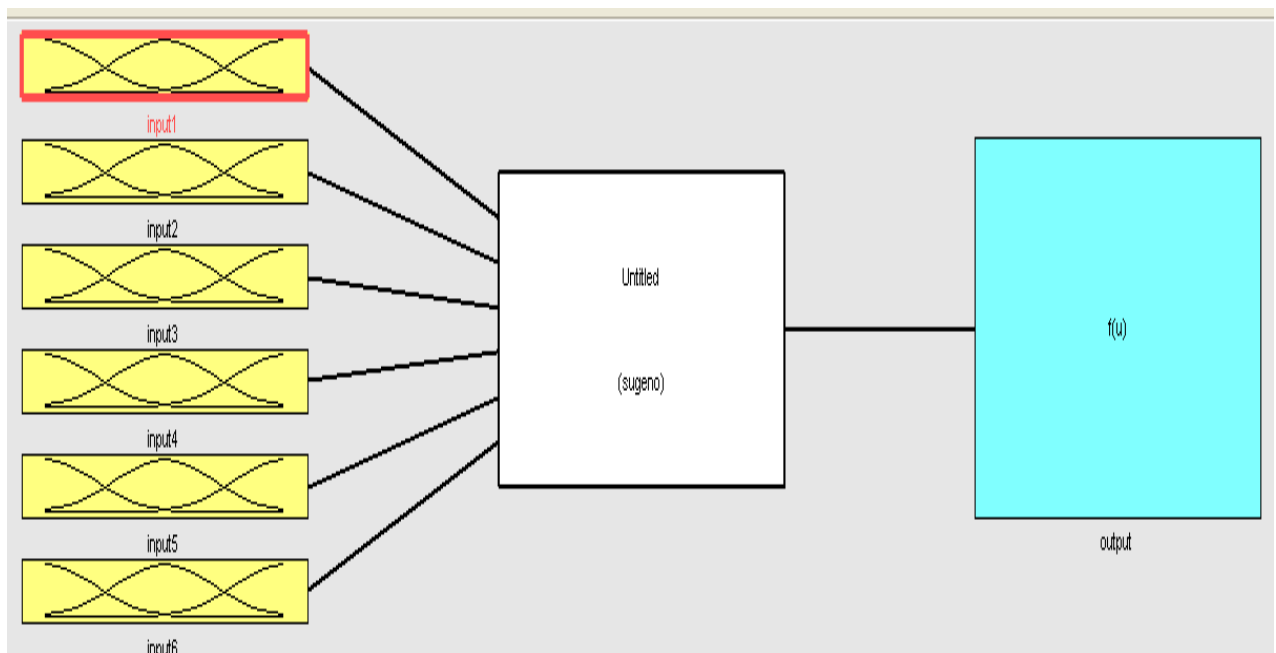


Рис. 4.18. Модель впливу чинників x_1-x_6 на ефективність бізнес-моделей авіапідприємств

На графіках Додаток Г1 представлено гаусові функції належності для термів «низький рівень матеріальної мотивації працівників», «високий рівень матеріальної мотивації».

Як видно з Додатку Г1, рівень матеріальної мотивації працівників мають значення від значення від 0,1424 до 4,121. Тобто, коливання відношення витрат на заробітну плату персоналу і управління підприємством в аналізованому періоді складало від 14% суми операційних витрат до 4,12 раз. Відповідно до графіків, наведених у Додатку Г1, максимальний рівень упевненості щодо рівня низького матеріального забезпечення мотивації персоналу становить у разі значення рівня матеріального стимулювання менше ніж 0,073, або 7,3%, тому що параметр $c_1=0,07272$. Тобто компанії, які мають рівень матеріальної мотивації працівників менше ніж 7,3% від рівня операційних витрат існує стовідсоткова упевненість, що це низький рівень матеріального стимулювання. Із збільшенням значення x_1 рівень упевненості, у тому, що це низьке значення поступово зменшується. І найбільша невпевненість має місце при мірі упевненості 0,5, коли із однаковою мірою упевненості можна стверджувати, що значення може належати до низького і високого рівня матеріального забезпечення мотивації. На сто відсотків упевненість, що рівень мотивації високий, при показнику – 4,12 раз.

На Додатку Г1 формули функцій належності у явному вигляді не написано. Натомість, з метою полегшення сприйняття проміжних етапів нечіткого логічного висновку, подано стислий запис параметрів функцій, які для гаусового типу позначаються як упорядкований масив двох чисел: [c b]. Згідно програмного синтаксису середовища, окремі елементи масиву відокремлюються пробілами, зокрема: функцію належності терму «високий рівень матеріальної мотивації» записано так: [1.585 4.145], терм «низький» – [1.622 0.07272].

Функція належності до терму «низький» має вигляд:

$$\mu(x_1) = e^{-\frac{1}{2} \left(\frac{x_1 - 0,007272}{1,622} \right)^2} \quad (4.14)$$

Функція належності до терму «високий» має вигляд:

$$\mu(x_1) = e^{-\frac{1}{2} \left(\frac{x_1 - 4,145}{1,585} \right)^2} \quad (4.15)$$

Для чинника «забезпеченість матеріально-технічними ресурсами» діапазон значень склав від 0,03277 до 8,52. Максимальна упевненість у тому, що рівень забезпеченості матеріально-технічними ресурсами є високим у разі, якщо x_2 має значення більше 8,48 п.п., а функція належності до терму «високий рівень забезпеченості матеріально-технічними ресурсами» виглядає так [3.67 8.48]:

$$\mu(x_2) = e^{-\frac{1}{2} \left(\frac{x_2 - 8,48}{3,67} \right)^2} \quad (4.16)$$

Максимальна упевненість у тому, що рівень забезпеченості матеріально-технічними ресурсами є низьким у разі, якщо x_2 має значення менше 0,034 п.п., а функція належності до терму «низький рівень забезпеченості матеріально-технічними ресурсами» виглядає так, Додаток Г2 [3.62 0.0341]:

$$\mu(x_2) = e^{-\frac{1}{2} \left(\frac{x_2 - 0,0341}{3,62} \right)^2} \quad (4.17)$$

Для рівня *ресурсного забезпечення інноваційної діяльності*, який має значення від 0 до 9,101 також виділено два терми «високий» і «низький» рівень інноваційної діяльності Додаток Г3.

Функція належності до терму «високий» має вигляд:

$$\mu(x_3) = e^{-\frac{1}{2} \left(\frac{x_3 - 9,087}{3,88} \right)^2} \quad (4.18)$$

Функція належності до терму «низький» має вигляд:

$$\mu(x_3) = e^{-\frac{1}{2} \left(\frac{x_3 - 0,00576}{3,863} \right)^2} \quad (4.19)$$

Швидкість обороту поточних активів для авіапідприємств аналізованої вибірки складає від 0,0277 до 8,826 п.п., а належність до терму «низький» рівень оборотності визначається за наступною формулою, Додаток Г4:

$$\mu(x_4) = e^{-\frac{1}{2} \cdot \left(\frac{x_4 - 0,01799}{3,71} \right)^2} \quad (4.20)$$

Функція належності до терму «високий» має вигляд:

$$\mu(x_4) = e^{-\frac{1}{2} \cdot \left(\frac{x_4 - 8,849}{3,685} \right)^2} \quad (4.21)$$

Рівень управління заборгованістю підприємства має три терми «недостатній», «середній» і «надвисокий» і складає від 0,0048 до 6,23 п.п., Додаток Г5.

Належність до терму «недостатній» визначається за формулою:

$$\mu(x_5) = e^{-\frac{1}{2} \cdot \left(\frac{x_5 + 0,03313}{1,303} \right)^2} \quad (4.22)$$

Функція належності до терму «середній» має вигляд:

$$\mu(x_5) = e^{-\frac{1}{2} \cdot \left(\frac{x_5 - 3,058}{1,397} \right)^2} \quad (4.23)$$

Функція належності до терму «високий» має вигляд:

$$\mu(x_5) = e^{-\frac{1}{2} \cdot \left(\frac{x_5 - 6,217}{1,356} \right)^2} \quad (4.24)$$

Структура капіталу 41бпів ставляє41бтв характеризується двома термами «орієнтована на власний капітал», «орієнтована на позиковий капітал» і складає від 0 до 0,984 п.п. Додаток Г6.

Належність до терму «орієнтована на власний капітал» визначається за формулою:

$$\mu(x_6) = e^{-\frac{1}{2} \left(\frac{x_6 - 0,05259}{0,4581} \right)^2} \quad (4.25)$$

Функція належності до терму «орієнтована на позиковий капітал» має вигляд:

$$\mu(x_6) = e^{-\frac{1}{2} \left(\frac{x_1 - 0,8947}{0,4745} \right)^2} \quad (4.26)$$

В таблиці 4.7 наведено функції і терми залежності коефіцієнтів операційної діяльності авіапідприємства.

Таблиця 4.7

Функції належності, використані для побудови алгоритму нечіткого висновку

Назва терму	Аналітичний вираз
1	2
Змінна x_1 «рівень матеріальної підтримки мотивації працівників»	
Низький	$\mu_{\text{низький}}(x_1) = \begin{cases} e^{-\frac{1}{2} \left(\frac{x_1 - 0,007272}{1,622} \right)^2}, & \text{якщо } x_1 > 1,62 \\ 1, & \text{якщо } x_1 \leq 1,62 \end{cases}$
Високий	$\mu_{\text{високий}}(x_1) = \begin{cases} e^{-\frac{1}{2} \left(\frac{x_1 - 4,1452}{1,585} \right)^2}, & \text{якщо } x_1 < 2,56 \\ 1, & \text{якщо } x_1 \geq 2,56 \end{cases}$
Змінна x_2 «забезпеченість матеріально-технічними ресурсами»	
Низький	$\mu_{\text{низький}}(x_2) = \begin{cases} e^{-\frac{1}{2} \left(\frac{x_2 - 0,0341}{3,62} \right)^2}, & \text{якщо } x_2 > 3,963 \\ 1, & \text{якщо } x_2 \leq 3,963 \end{cases}$
Високий	$\mu_{\text{високий}}(x_2) = \begin{cases} e^{-\frac{1}{2} \left(\frac{x_2 - 8,48}{3,67} \right)^2}, & \text{якщо } x_2 < 4,81 \\ 1, & \text{якщо } x_2 \geq 4,81 \end{cases}$
Змінна x_3 «рівень підтримки інноваційної діяльності»	

НИЗЬКИЙ	$\mu_{\text{низький}}(x_3) = \begin{cases} e^{-\frac{1}{2}\left(\frac{x_3-0,00576}{3,863}\right)^2}, & \text{якщо } x_3 > 3,92 \\ 1, & \text{якщо } x_3 \leq 3,92 \end{cases}$
ВИСОКИЙ	$\mu_{\text{високий}}(x_3) = \begin{cases} e^{-\frac{1}{2}\left(\frac{x_3-9,087}{3,88}\right)^2}, & \text{якщо } x_3 < 5,2 \\ 1, & \text{якщо } x_3 \geq 5,2 \end{cases}$
Змінна x_4 «коефіцієнт оборотності поточних активів»	
Низький	$\mu_{\text{низький}}(x_4) = \begin{cases} e^{-\frac{1}{2}\left(\frac{x_4-0,01799}{3,71}\right)^2}, & \text{якщо } x_4 > 3,72 \\ 1, & \text{якщо } x_4 \leq 3,72 \end{cases}$
Високий	$\mu_{\text{високий}}(x_4) = \begin{cases} e^{-\frac{1}{2}\left(\frac{x_4-8,849}{3,685}\right)^2}, & \text{якщо } x_4 < 5,16 \\ 1, & \text{якщо } x_4 \geq 5,16 \end{cases}$
Змінна x_5 «рівень управління заборгованістю»	
Низький	$\mu_{\text{низький}}(x_5) = \begin{cases} e^{-\frac{1}{2}\left(\frac{x_5-0,03313}{1,303}\right)^2}, & \text{якщо } x_5 > 1,34 \\ 1, & \text{якщо } x_5 \leq 1,34 \end{cases}$
Середній	$\mu_{\text{середній}}(x_5) = \begin{cases} e^{-\frac{1}{2}\left(\frac{x_5-3,058}{1,397}\right)^2}, & \text{якщо } x_5 < 1,57 \text{ або } x_5 > 4,46 \\ 1, & \text{якщо } 1,67 \leq x_5 \leq 4,46 \end{cases}$
Високий	$\mu_{\text{високий}}(x_5) = \begin{cases} e^{-\frac{1}{2}\left(\frac{x_5-6,217}{1,356}\right)^2}, & \text{якщо } x_5 < 4,86 \\ 1, & \text{якщо } x_5 \geq 4,86 \end{cases}$
Змінна x_6 «коефіцієнт автономії»	
орієнтована на власний капітал	$\mu_{\text{високий}}(x_6) = \begin{cases} e^{-\frac{1}{2}\left(\frac{x_6-0,05259}{0,4581}\right)^2}, & \text{якщо } x_6 < 0,56 \\ 1, & \text{якщо } x_6 \geq 0,56 \end{cases}$
орієнтована на власний капітал	$\mu_{\text{низький}}(x_6) = \begin{cases} e^{-\frac{1}{2}\left(\frac{x_6-0,8947}{0,4745}\right)^2}, & \text{якщо } x_6 > 0,42 \\ 1, & \text{якщо } x_6 \leq 0,42 \end{cases}$

За умовчанням, надбудова Anfis-editor середовища MatLab розробляє й тестує алгоритми нечіткого висновку із правилами, у яких комбінація термів вхідних змінних являє собою повний набір усіх можливих поєднань функцій належності вхідної змінної у спроектованій системі Сугено – константи. Їх обґрунтування наведемо у поєднанні із описом бази правил нечіткого логічного висновку. Оскільки у системі шість вхідних змінних, п'ять із яких мають по

два терми, а одна три терми, то максимальна кількість правил у базі знань для формулювання усіх можливих залежностей між чинниками та наслідками має бути $3 \cdot 2^5 = 96$. Втім, не усі правила потрібні для адекватного відображення залежності між входами і виходами.

Відповідно до інформації, що надається у діалоговому вікні Rule Editor (табл.4.8), правила у базі знань мають вагу рівну 1.

Таблиця 4.8

Система правил для відображення нечітких залежностей між рівнем ефективності підприємства і чинниками x_1-x_6

№ п/п	Правило	Const
1	If (x1 is high) and (x2 is low) and (x3 is low) and (x4 is low) and (x5 is high) and (x6 is borrowed) then (output is out1mf5);	1,631
2	If (x1 is low) and (x2 is low) and (x3 is low) and (x4 is high) and (x5 is high) and (x6 is equity) then (output is out1mf12);	0,7571
3	If (x1 is low) and (x2 is low) and (x3 is high) and (x4 is low) and (x5 is low) and (x6 is borrowed) then (output is out1mf13);	0,8179
4	If (x1 is low) and (x2 is low) and (x3 is high) and (x4 is high) and (x5 is low) and (x6 is equity) then (output is out1mf20);	0
5	If (x1 is low) and (x2 is high) and (x3 is low) and (x4 is high) and (x5 is high) and (x6 is equity) then (output is out1mf36);	1,393
6	If (x1 is high) and (x2 is high) and (x3 is high) and (x4 is high) and (x5 is balanced) and (x6 is equity) then (output is out1mf46);	1,248
7	If (x1 is high) and (x2 is low) and (x3 is low) and (x4 is high) and (x5 is balanced) and (x6 is equity) then (output is out1mf59);	1,825
8	If (x1 is high) and (x2 is low) and (x3 is high) and (x4 is low) and (x5 is high) and (x6 is equity) then (output is out1mf66);	1,059
9	If (x1 is high) and (x2 is high) and (x3 is high) and (x4 is low) and (x5 is balanced) and (x6 is equity) then (output is out1mf88);	1,156
10	If (x1 is high) and (x2 is high) and (x3 is high) and (x4 is high) and (x5 is low) and (x6 is borrowed) then (output is out1mf91);	0,7174
11	If (x1 is high) and (x2 is low) and (x3 is high) and (x4 is high) and (x5 is balanced) and (x6 is borrowed) then (output is out1mf69);	0,3969
12	If (x1 is high) and (x2 is low) and (x3 is low) and (x4 is high) and (x5 is high) and (x6 is equity) then (output is out1mf60).	0,5699

Досягнення ефективної діяльності можливо лише у разі задоволення усіх шести умов, які однак нерівнозначні між собою. Значимість окремих умов враховується за допомогою їх концентрації, що досягається піднесенням функцій належності до ступеня, рівного вагомості правила-умови (w_j). Тобто

мінімальне значення з усіх функцій належності, визначає якою мірою поточний стан підприємства дозволить забезпечити ефективність операційної діяльності:

$$\mu_{\text{еф}} = (\mu_1(x_1))^{\omega_1} \wedge (\mu_2(x_2))^{\omega_2} \wedge (\mu_3(x_3))^{\omega_3} \wedge (\mu_3(x_4))^{\omega_4} \wedge (\mu_5(x_5))^{\omega_5} \wedge (\mu_6(x_6))^{\omega_6} \quad (4.27)$$

$$\mu_{\text{екоп.безп}} = \min((\mu_1(x_1))^{\omega_1}; (\mu_2(x_2))^{\omega_2}; (\mu_3(x_3))^{\omega_3}; (\mu_4(x_4))^{\omega_4}; (\mu_5(x_5))^{\omega_5}; (\mu_6(x_6))^{\omega_6})$$

Етап 3. – логічний висновок. У процесі нечіткого логічного усі розрахунки можна проілюструвати у вигляді сукупності графіків (рис. 4.19).

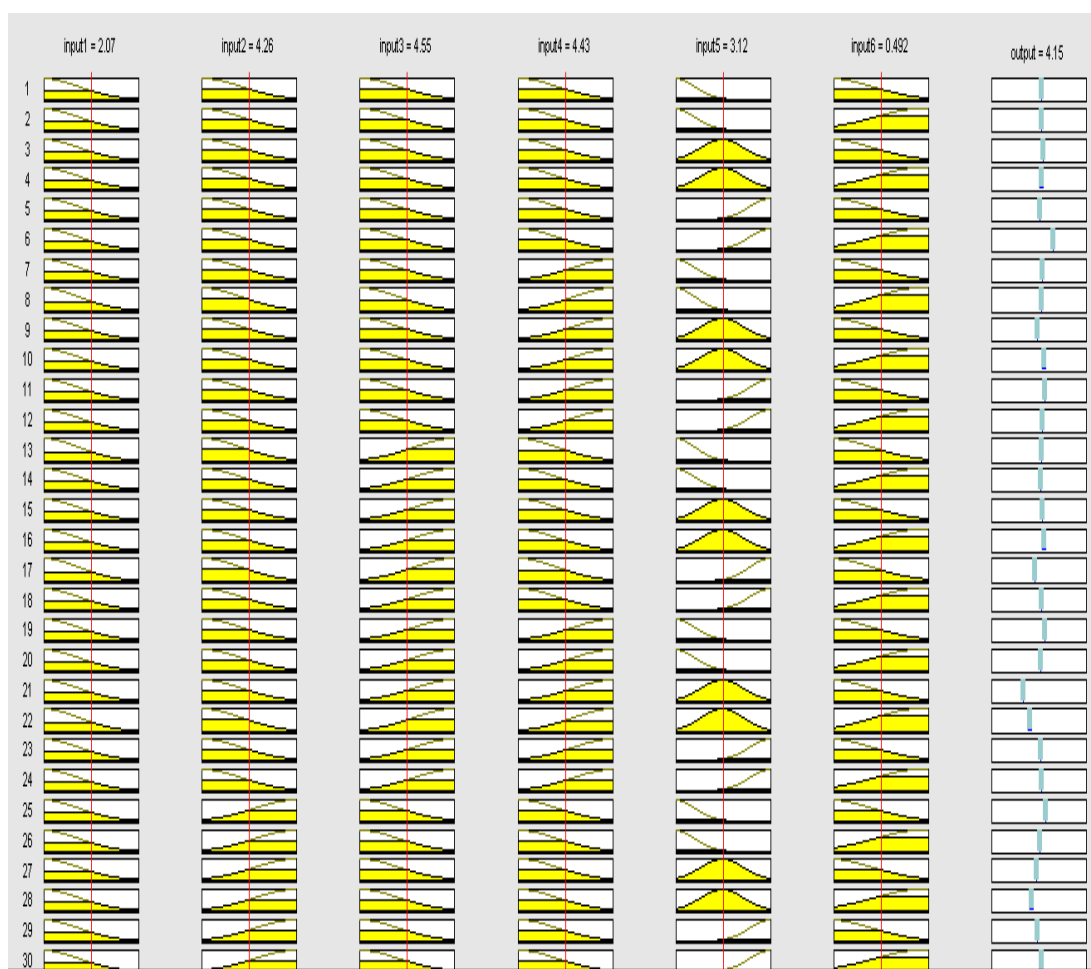


Рис. 4.19. Візуалізація процесу нечіткого логічного висновку (фрагмент)

У спроектованому алгоритмі для кожного із 96 правил побудовано сім графіків, шість із яких відповідають вхідним змінним $x_1 - x_6$, а один вихідній – y . Результати активізації правил для кожного із досліджуваних показників, які мають міру істинності вищу за нуль, відображають жовтим кольором, а для

вихідної змінної – синім. Якщо функція належності має нульову істинність, то на графіку колір відсутній. Результируючий графік, за яким визначається чітке значення результируючого показника, обрахованого у результаті співставлення усіх функцій належності, розміщують у кінці, після усіх графіків вихідної змінної (рис. 4.19).

«Логічний висновок» (рис. 4.19) визначається міра істинності висновку кожного із правил сформованої на основі засобів нечіткої логіки бази знань.

В якості об'єкта дослідження використані дані ТОВ «Авіаційна компанія «РОЗА ВІТРИВ» за 2019 р. Визначено наступні показники: мотиваційно-управлінська складова або рівень матеріального стимулювання мотивації працівників (x_1) = 2,07; забезпеченість матеріально-технічними ресурсами (x_2) = 4,26; рівень підтримки (забезпечення) інноваційної діяльності (x_3) = 4,55; коефіцієнт оборотності поточних активів (x_4) = 4,43; збалансованість заборгованості підприємства (x_5) = 3,12; коефіцієнт автономії (x_6) = 0,492.

На підставі визначення міри належності значення лінгвістичної змінної до її нечітких термів для кожної із вихідних змінних встановлюється міра істинності кожного із логічних правил, яка перебуває у межах від 0 до 1. Нульова істинність означає, що значення вхідного вектору до даного терму належати не може. Із зростанням міри істинності, зростає ймовірність того, що значення вхідної величини має належати до відповідної множини. Наприклад, для оцінюваного підприємства коефіцієнт оборотності поточних активів склав 4,43, що означає, що даний показник з однаковою мірою істинності може належати до термін «швидкий» і «повільний». А рівень збалансованості дебіторської і кредиторської заборгованостей дозволяє із 100% впевненістю віднести даний показник до терму «збалансований».

Четвертий етап «Композиція» нечіткі терми вихідних змінних об'єднуються, шляхом агрегування (*agg*) за операцією максимуму:

$$\tilde{\omega} = \text{agg}(\tilde{d}_1, \tilde{d}_2, \dots, \tilde{d}_m) = \max(\tilde{d}_1, \tilde{d}_2, \dots, \tilde{d}_m), \quad (4.28)$$

На 5 етапі «дефазифікації». Відповідно до системи правил, які сформульовані у табл. 4.6 наступним чином:

1. Низький рівень матеріально-технічного забезпечення (x_2), оборотності поточних активів (x_4) і інноваційної активності (x_3). За рахунок збалансованого управління дебіторською і кредиторською заборгованостями (x_5), високого рівня мотивації персоналу (x_1) і використання у якості джерел фінансування активів переважно залученого капіталу (x_6). Це дозволить забезпечити ефективність операційної діяльності на рівні близькому до $mf12=1,631$.

2. Низький рівень мотивації персоналу (x_1) у поєднанні із низьким рівнем інноваційної активності (x_3) і матеріально-технічного забезпечення (x_2). При проведенні гнучкої політики управління дебіторською заборгованістю (x_5) та використання у якості джерел фінансування активів переважно залученого капіталу (x_6). Навіть при високому рівні оборотності поточних активів (x_4) не може забезпечити достатню ефективність операційної діяльності $mf12=0,7571$.

3. Низький рівень мотивації персоналу (x_1), матеріально-технічного забезпечення (x_2), оборотності поточних активів (x_4). І високому рівні інноваційної активності (x_3) при проведенні гнучкої політики управління дебіторською заборгованістю (x_5) та використання у якості джерел фінансування активів переважно залученого капіталу (x_6). Це дозволить забезпечити ефективність операційної діяльності на рівні $mf12=0,8179$

4. При низькому рівні мотивації персоналу (x_1) і матеріально-технічного забезпечення (x_2), жорсткій політиці управління дебіторською заборгованістю (x_5) високому рівні інноваційної активності (x_3). Підприємство забезпечується здебільшого за рахунок власного капіталу (x_6), навіть високий рівень оборотності поточних активів (x_4) не може забезпечити ефективної діяльності. У такому випадку ефективність операційної діяльності буде наближатись до $mf20=0$.

5. Низький рівень мотивації персоналу (x_1) і інноваційної активності (x_3) у поєднанні із високим рівнем матеріально-технічного забезпечення (x_2),

оборотності поточних активів (x_4), дебіторської заборгованості (x_5). І використання у якості джерел фінансування активів переважно власного капіталу (x_6) дозволить забезпечити ефективність операційної діяльності на рівні близькому до $mf12 = 1,393$.

6. Високий рівень мотивації персоналу (x_1), матеріально-технічного забезпечення (x_2), оборотності поточних активів (x_4) і інноваційної активності (x_3). У поєднанні із збалансованою політикою управління дебіторською і кредиторською заборгованостями (x_5) і використання у якості джерел фінансування активів переважно залученого капіталу (x_6). Це дозволить забезпечити ефективність операційної діяльності на рівні близькому до $mf12 = 1,248$.

7. Високий рівень мотивації персоналу (x_1), оборотності поточних активів (x_4) у поєднанні із низьким рівнем матеріально-технічного забезпечення (x_2) і інноваційної активності (x_3). За рахунок збалансованого управління дебіторською і кредиторською заборгованостями (x_5) і використанням у якості джерел фінансування активів переважно залученого капіталу (x_6). Це дозволить забезпечити ефективність операційної діяльності на рівні близькому до $mf12 = 1,825$.

8. Високий рівень мотивації персоналу (x_1) і інноваційної активності (x_3) у поєднанні із жорсткою політикою управління дебіторською і кредиторською заборгованостями (x_5). І низьким рівнем матеріально-технічного забезпечення (x_2) і оборотності поточних активів (x_4) та використання у якості джерел фінансування активів переважно залученого капіталу (x_6). Це дозволить забезпечити ефективність операційної діяльності на рівні $mf12 = 1,059$.

9. Високий рівень мотивації персоналу (x_1), матеріально-технічного забезпечення (x_2) і інноваційної активності (x_3). У поєднанні із збалансованою політикою управління дебіторською і кредиторською заборгованостями (x_5), низьким рівнем оборотності поточних активів (x_4) та використання у якості джерел фінансування активів переважно залученого капіталу (x_6). Це дозволить

забезпечити ефективність операційної діяльності на рівні близькому до $mf12=1,156$.

10. При незбалансованому управлінні дебіторською і кредиторською заборгованостями (x_5) та використання у якості джерел фінансування активів переважно залученого капіталу (x_6). Високий рівень мотивації персоналу (x_1), оборотності поточних активів (x_4), інноваційної активності (x_3) і матеріально-технічного забезпечення (x_2). Це дозволяє досягти показника ефективності операційної діяльності тільки у розмірі близько $mf91=0,7174$.

11. При високому рівні мотивації персоналу (x_1), оборотності поточних активів (x_4) і інноваційної активності (x_3), збалансованій політиці управління дебіторською і кредиторською заборгованостями (x_5). При низькому рівні власного капіталу у структурі джерел фінансування (x_6), низький рівень матеріально-технічного забезпечення (x_2) перешкоджає ефективній операційній діяльності підприємства – $mf69=0,3969$.

12. У разі, якщо рівень мотивації персоналу (x_1), оборотність поточних активів (x_4) є високими, підприємство проводить лояльну політику управління дебіторською і кредиторською заборгованостями (x_5). Воно має низький рівень залучених коштів у структурі джерел фінансування (x_6), а також характеризується низьким рівнем інноваційної активності (x_3) і матеріально-технічного забезпечення (x_2). Це дозволяє досягти показника ефективності операційної діяльності на рівні $mf60=0,5699$.

Наведений набір правил відображає основні вимоги до забезпечення високого рівня ефективності операційної діяльності підприємства.

На рис. 4.20 показано парний вплив чинників мотивації персоналу і забезпеченості матеріально-технічними ресурсами на ефективність операційної діяльності.

Як видно із графіка на рис.4.20, при низькому рівні мотивації персоналу високий рівень забезпеченості матеріально-технічними ресурсами не може забезпечити достатнє зростання ефективності операційної діяльності, а якщо

рівень мотивації персоналу має високе значення, то у поєднанні із помірним рівнем забезпеченості активів матеріально-технічними ресурсами, це має позитивний вплив на ефективність діяльності підприємств. Отже матеріальний чинник мотивації персоналу є одним із ключових чинників забезпечення ефективної діяльності підприємств.

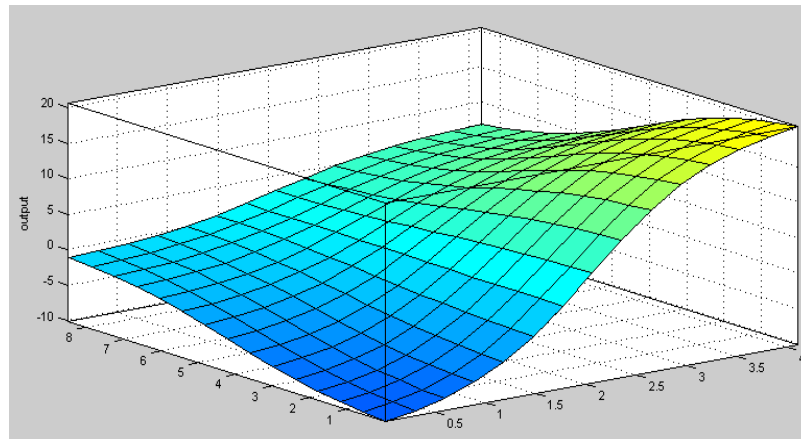


Рис. 4.20. Вплив параметрів x_1 (мотиваційна складова) і x_2 (матеріально-технічне забезпечення) на ефективність y

На рис. 4.21 наведено комплексний вплив чинників мотивації персоналу і рівня ресурсного забезпечення інноваційної діяльності на ефективність операційної діяльності підприємства. Як і попередньому випадку, при недостатньому рівні мотивації персоналу підприємств, збільшення фінансування інноваційної діяльності не є доцільним, оскільки не забезпечить отримання належних результатів. І тільки, коли рівень мотивації персоналу є більшим на 0,5 п.п. нарощувати інноваційну діяльність є доцільним. Втім, за графіком, можна побачити, що високий рівень інноваційної активності не впливає на ефективність діяльності підприємства в аналізованому періоді скоріше негативно. Для забезпечення високого рівня ефективності підприємствам слід дотримуватись поміркованої політики при впровадженні інновацій.

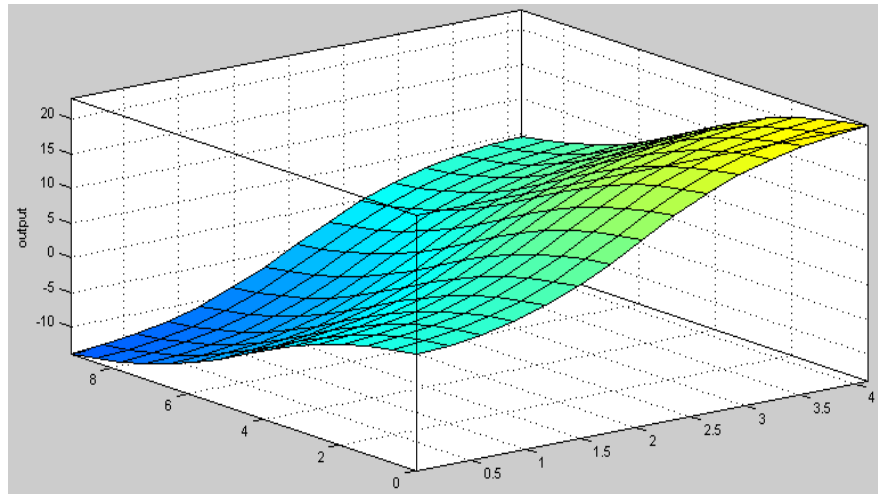


Рис. 4.21. Вплив параметрів x_1 (мотиваційна складова) і x_3 (ресурсне забезпечення інновацій) на ефективність y

На рис. 4.22 наведено комплексний вплив чинників мотивації персоналу і швидкості обороту поточних активів на ефективність операційної діяльності підприємства. Як видно з рисунку, найвищий рівень ефективності забезпечується при поєднанні високого рівня матеріальної мотивації персоналу і високому рівні оборотності.

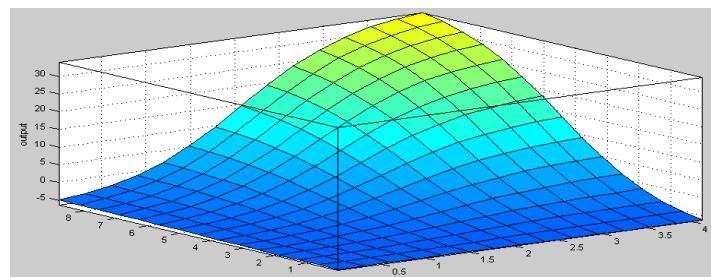


Рис. 4.22 Вплив параметрів x_1 (мотиваційна складова) і x_4 (коефіцієнт оборотності поточних активів) на ефективність y

Високий рівень мотивації персоналу у поєднанні із збалансованим управлінням дебіторською і кредиторською заборгованістю підприємства призводять до максимального зростання ефективності операційної діяльності (рис. 4.23). Але, навіть при високому ступені мотивації персоналу, надвисокий рівень дебіторської заборгованості у порівнянні із сумою кредиторської призводить до втрати ефективності. Недостатній рівень дебіторської

заборгованості призводить, у поєднанні із низьким рівнем дебіторської заборгованості призводить до недоотримання достатнього рівня ефективності. При низькому рівні мотивації персоналу, навпаки, ефективність виробничої діяльності буде вищою у випадку, коли дебіторська заборгованість перевищує кредиторську.

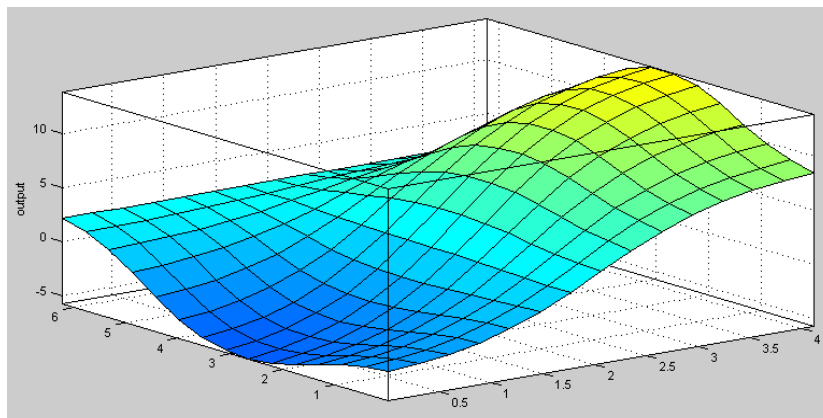


Рис. 4.23. Вплив параметрів x_1 (мотиваційна складова) і x_5 (рівень збалансованості дебіторської і кредиторської заборгованості) на ефективність y

Аналіз комплексного впливу показників мотивації персоналу і структури капіталу показує, що при будь-якому рівні залученого капіталу ефективність буде залежати суто від ступеня мотивації персоналу, оскільки залежність є монотонною (рис.4.24). Незначне зростання ефективності спостерігається із зменшенням частки власного капіталу у джерелах фінансування, але вплив цього показника є не досить сильним.

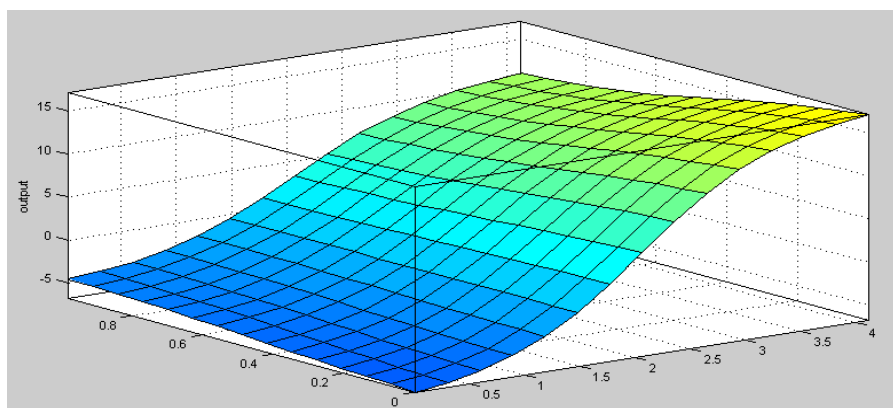


Рис. 4.24. Вплив параметрів x_1 (мотиваційна складова) і x_6 (коефіцієнт автономії) на ефективність y

На рис. 4.25 показано парний вплив чинників забезпеченість матеріально-технічними ресурсами і ресурсне забезпечення інноваційної діяльності на ефективність операційної діяльності підприємства.

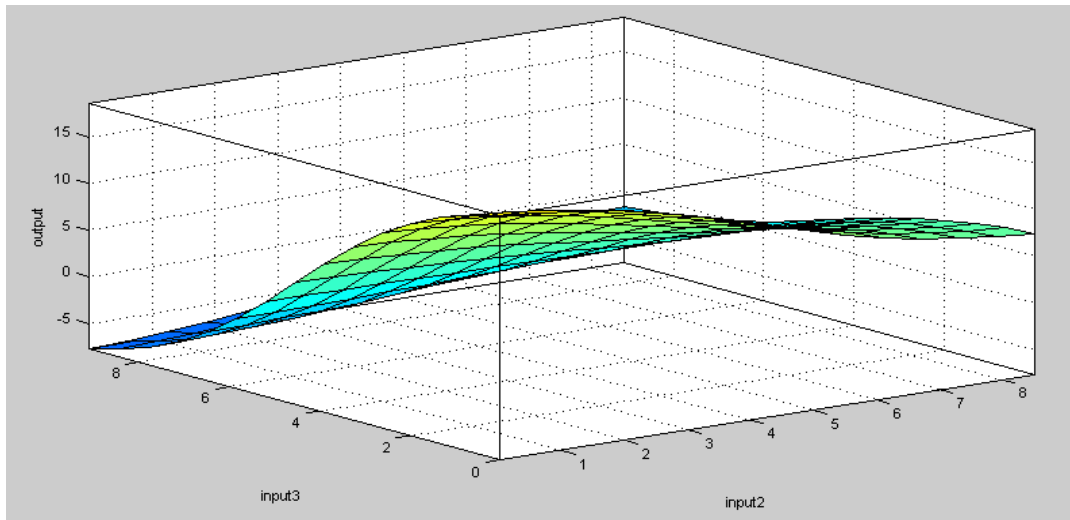


Рис. 4.25. Вплив параметрів x_2 (забезпеченість матеріально-технічними ресурсами) і x_3 (ресурсне забезпечення інноваційної діяльності) на ефективність y

Як видно із графіка на рис. 4.25, при низькому рівні ресурсного забезпечення інноваційної діяльності ефективність підприємства є досить високою за будь-якого рівня ресурсного забезпечення. При цьому, із збільшенням витрат на інновації у порівнянні із вартістю основних засобів підприємства зменшується ефективність операційної діяльності у поточному періоді. Чим меншим є рівень ресурсного забезпечення у підприємства, тим більш різким є спад. Отже інноваційний чинник є одним факторів зменшення ефективної діяльності підприємств у поточному періоді. Можна стверджувати, що оскільки витрати на інновації зазвичай повертаються через досить великий проміжок часу, при цьому зменшуючи ефективність поточної діяльності, більшість підприємств, маючи вкрай низьку фінансову стійкість і низький рівень рентабельності або збитковості, не можуть собі дозволити витратити

кошти, які необхідні для здійснення поточної діяльності на інновації. При цьому втрачаються майбутні вигоди, які можуть принести впровадження інноваційних конструктивних, організаційних, управлінських рішень, інноваційні бізнес-моделі і бізнес-процеси.

На рис. 4.26 показано вплив чинників забезпеченість матеріально-технічними ресурсами і коефіцієнт оборотності поточних активів на ефективність операційної діяльності підприємства.

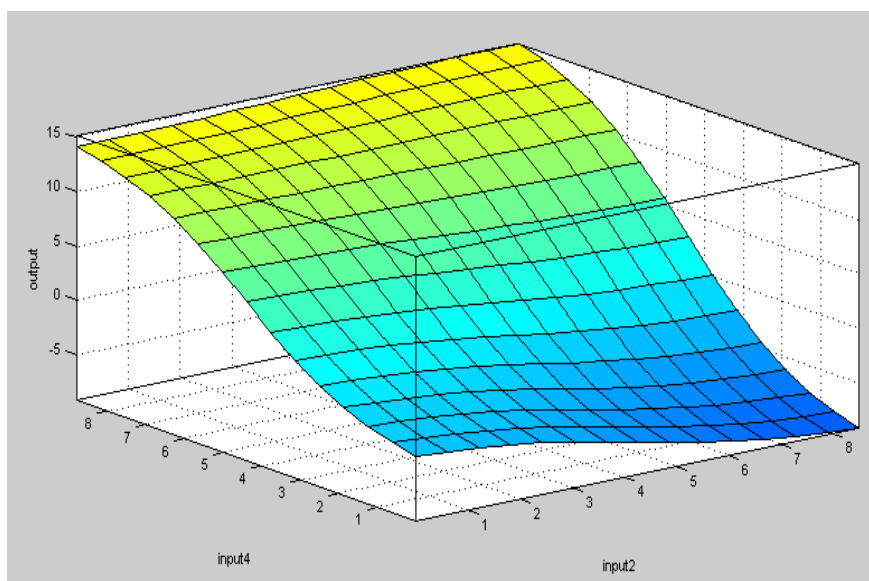


Рис. 4.26. Вплив параметрів x_2 (забезпеченість матеріально-технічними ресурсами) і x_4 (оборотність поточних активів) на ефективність y

На рис. 4.27 показано вплив чинників «забезпеченість матеріально-технічними ресурсами» і «збалансованість дебіторської та кредиторської заборгованостей» на ефективність операційної діяльності підприємства.

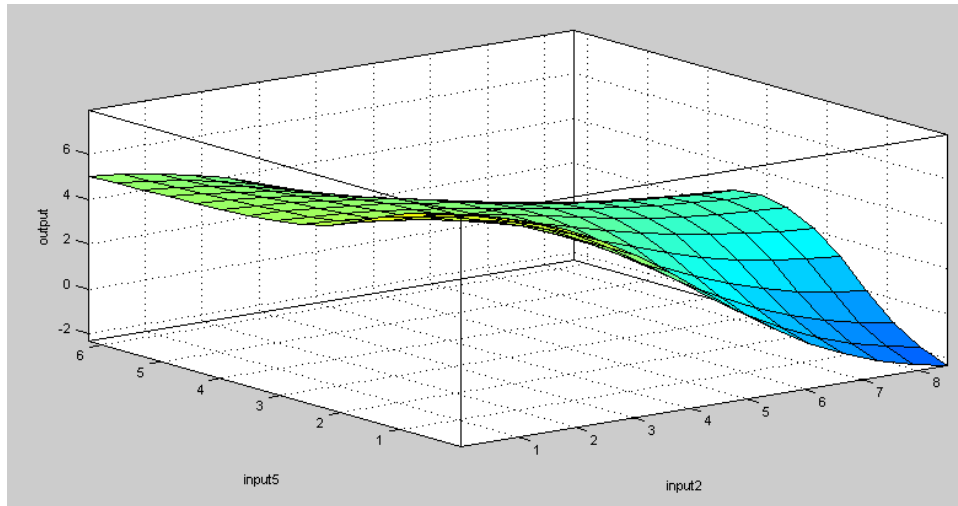


Рис. 4.27. Вплив параметрів x_2 (забезпеченість матеріально-технічними ресурсами) і x_5 (збалансованість дебіторської і кредиторської заборгованостей) на ефективність y

Як видно із графіка на рис. 4.27, функція не є монотонною, а має два локальних максимуми при низькому рівні ресурсного забезпечення для отримання достатнього рівня ефективності підприємство має або проводити дуже жорстку політику управління дебіторською заборгованістю, при цьому послаблюючи власну платіжну дисципліну, або навпаки, проводити гнучку політику управління дебіторською заборгованістю, надаючи різні відстрочки платежів, зменшення штрафних санкцій за їх прострочення тощо. Обидві стратегії при низькому рівні матеріально технічного забезпечення дозволяють дещо підвищити ефективність y порівнянні із поміркованою політикою управління заборгованістю підприємства. При високому рівні ресурсного забезпечення зазначені дві стратегії навпаки призводять до різкого зменшення ефективності, про що свідчать два локальних мінімуми на графіку. У такому випадку навпаки рекомендується поміркована і збалансована стратегія управління дебіторською і кредиторською заборгованостями.

Поєднання впливу «забезпеченості матеріально-технічними ресурсами» і «збалансованості дебіторської та кредиторської заборгованостей» на ефективність операційної діяльності підприємства дозволило зробити

висновок, що найбільшій ефективності операційної діяльності досягають підприємства, які мають низький рівень ресурсного забезпечення не залежно від структури капіталу (рис. 4.28).

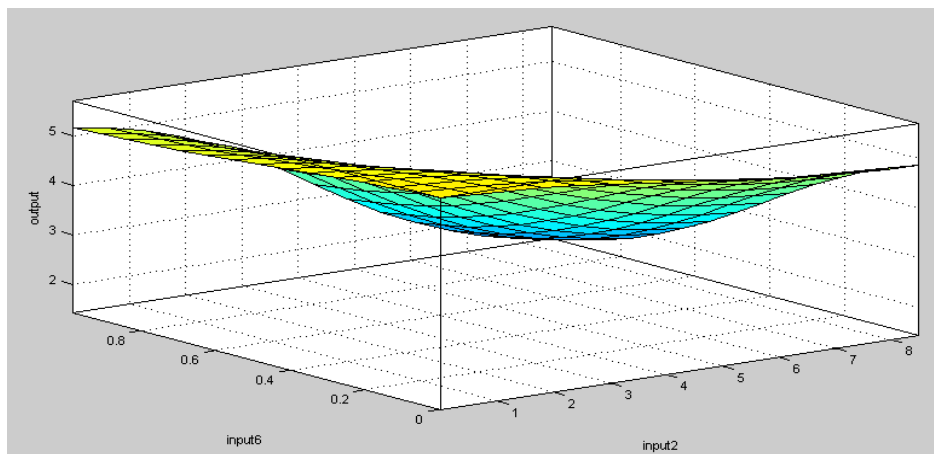


Рис. 4.28. Вплив параметрів x_2 (забезпеченість матеріально-технічними ресурсами) і x_6 (коефіцієнт автономії) на ефективність y

Підтримка високого рівня ефективності операційної діяльності підприємства можлива за рахунок високого рівня оборотності поточних активів при низькому рівня ресурсного забезпечення інноваційної діяльності. Якщо оборотність поточний активів є низькою, то рівень ресурсного забезпечення інноваційної діяльності підприємства суттєво не впливає на результуючий показник, який залишається на низькому рівні (рис. 4.29).

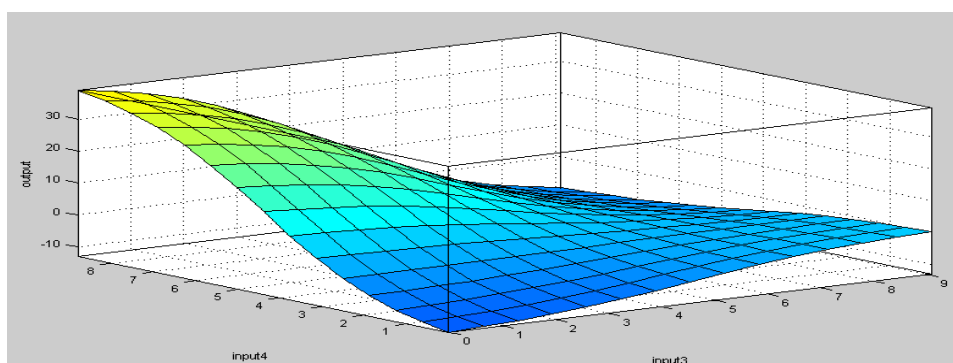


Рис. 4.29. Вплив параметрів x_3 (ресурсне забезпечення інноваційної діяльності) і x_4 (оборотність поточних активів) на ефективність y

Комплексний вплив чинників «ресурсне забезпечення інноваційної діяльності» і «збалансованості дебіторської та кредиторської заборгованостей» на ефективність операційної діяльності підприємства показаний на рис. 4.30.

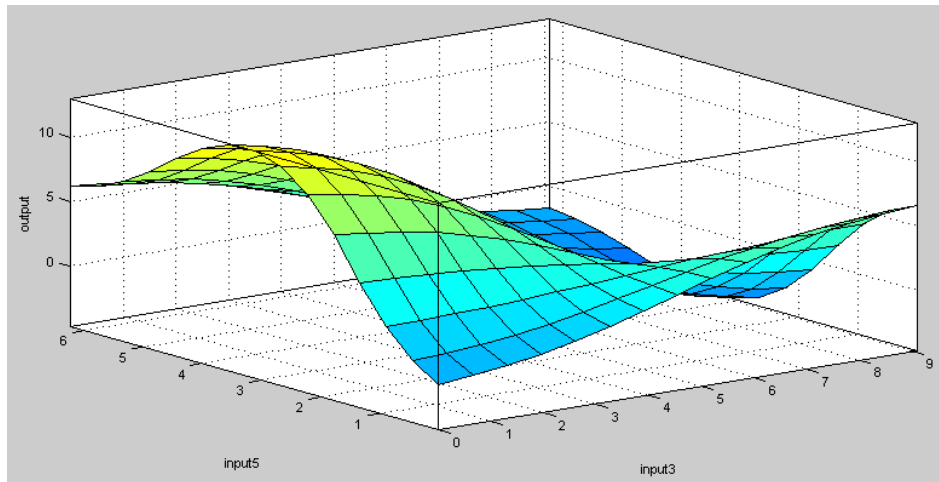


Рис. 4.30. Вплив параметрів x_3 (ресурсне забезпечення інноваційної діяльності) і x_5 (збалансованість дебіторської і кредиторської заборгованостей) на ефективність y

Функція має нерівномірний характер, спостерігаються декілька локальних мінімумів і максимумів. Так, найвищу ефективність операційної діяльності в аналізованій вибірці мають підприємства із низьким рівнем ресурсного забезпечення інноваційної діяльності у поєднанні із поміркованою політикою управління кредиторською і дебіторською заборгованостями. Результуючий показник буде дещо нижчим, якщо при низькому рівні інноваційності, підприємством проводиться жорстка або занадто лояльна стратегія управління заборгованостями. У випадку, якщо рівень ресурсного забезпечення інноваційної діяльності є високим, то проведення збалансованої політики управління заборгованістю підприємства навпаки призводить до зменшення ефективності.

Комплексний вплив чинників «ресурсне забезпечення інноваційної діяльності» і «структура капіталу» на ефективність операційної діяльності підприємства дозволило зробити висновок, що найбільшій ефективності

досягають підприємства, які мають низький рівень ресурсного забезпечення інноваційної діяльності не залежно від структури капіталу (рис. 4.31).

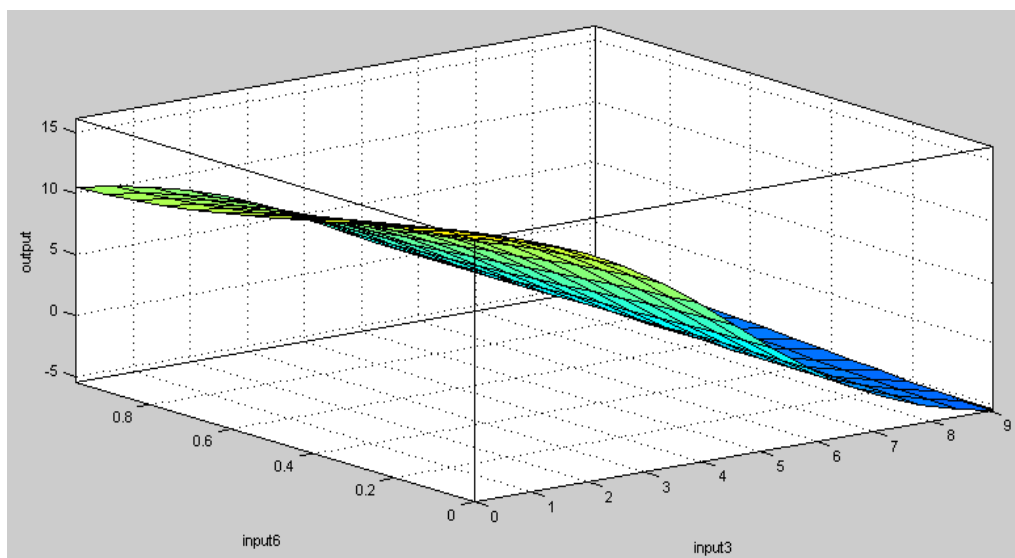


Рис. 4.31. Вплив параметрів x_3 (ресурсне забезпечення інноваційної діяльності) і x_6 (коефіцієнт автономії) на ефективність y

Найвищий рівень ефективності операційної діяльності досягається при поєднанні з поміркованої або жорсткої політики управління кредиторською і дебіторською заборгованостями із високим рівнем оборотності активів (рис. 4.32).

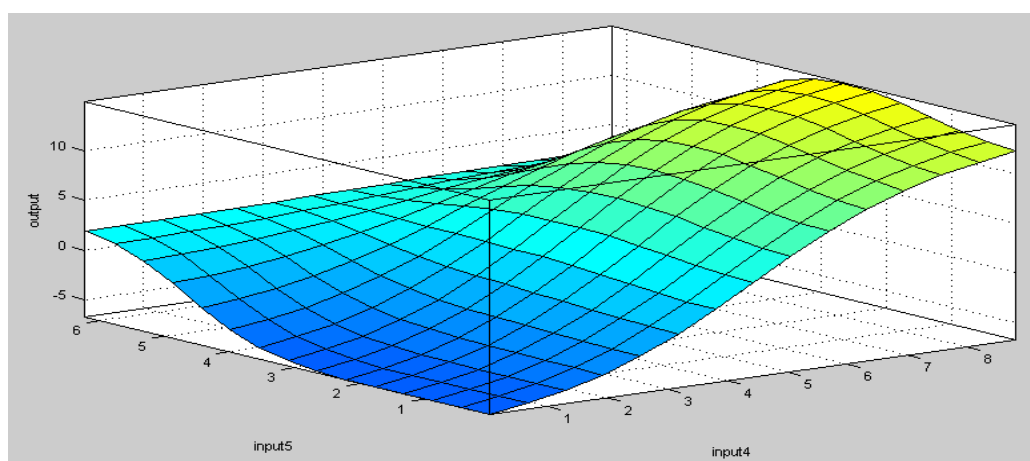


Рис. 4.32. Вплив параметрів x_4 (оборотність поточних активів) і x_5 (збалансованість дебіторської і кредиторської заборгованостей) на ефективність y

Високий рівень оборотності також забезпечує досягнення бажаного рівня ефективності операційної діяльності при будь-якій структурі капіталу підприємства. (рис. 4.33, 4.34).

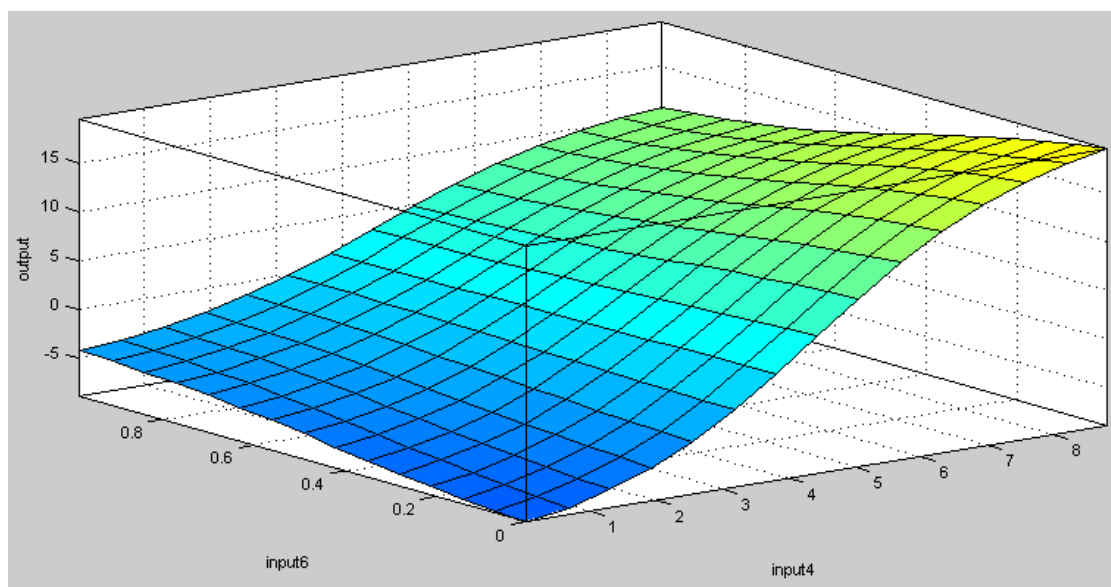


Рис. 4.33. Вплив параметрів x_4 (оборотність поточних активів) і x_6 (коефіцієнт автономії) на ефективність y

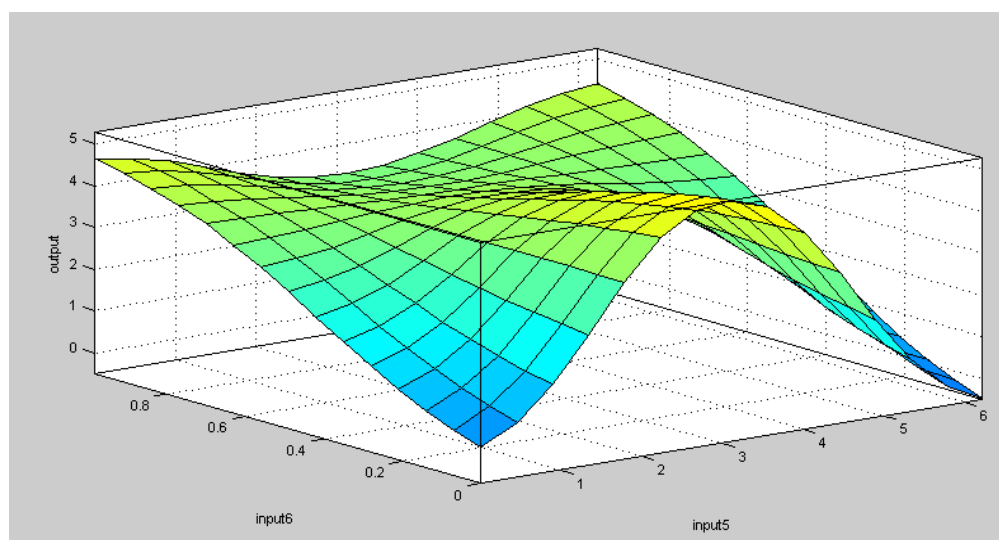


Рис. 4.34. Вплив параметрів x_5 (збалансованість дебіторської і кредиторської заборгованостей) і x_6 (коефіцієнт автономії) на ефективність y

Таким чином, проектування і навчання гібридної нейронечіткої мережі на основі алгоритму нечіткого логічного висновку, дозволило обґрунтувати комплекс показників, пріоритетних для забезпечення ефективності підприємства [334]. Із шести обраних для аналізу показників, таких як: мотиваційно-управлінська складова або рівень матеріального стимулювання мотивації працівників; забезпеченість матеріально-технічними ресурсами; рівень підтримки (забезпечення) інноваційної діяльності; коефіцієнт оборотності поточних активів; збалансованість заборгованості підприємства та тільки коефіцієнт автономії, саме коефіцієнт автономії не має достатньо сильного впливу на ефективність підприємства, а отже його доцільно було виключити із подальших досліджень, табл. 4.9.

Таблиця 4.9

Узагальнені дані аналізу оцінки впливу факторів на результативний показник

Фактор	Характер зв'язку
1	2
Мотиваційно-управлінська складова або рівень матеріального стимулювання мотивації працівників	Сильний зв'язок (2,07)
Забезпеченість матеріально-технічними ресурсами	Сильний зв'язок(4,26)
Рівень підтримки (забезпечення) інноваційної діяльності	Сильний зв'язок (4,55)
Коефіцієнт оборотності поточних активів	Сильний зв'язок (4,43)
Збалансованість заборгованості підприємства	Сильний зв'язок (3,12)
Коефіцієнт автономії	Зв'язок дуже слабкий (0,42)

Встановлено, що найбільший вплив мають: рівень підтримки (забезпеченості) інноваційної діяльності, коефіцієнт оборотності поточних активів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами (4,55; 4,43 та 4,26 відповідно). Коефіцієнт автономії (x_6) має незначний вплив на ефективність діяльності підприємства. Результати дослідження показали, що

авіапідприємство потребує вибору таких видів управління бізнес-моделлю авіапідприємств, а саме: стратегічного, адаптивного, антикризового та антисипативного управління.

Висновки до дозділу 4

В процесі проведеного дослідження автором встановлено, що формування конкурентоспроможності авіапідприємства на основі побудови бізнес-моделі за сучасних умов господарювання впливає на зростання продуктивності суспільної праці, темпи та ефективність науково-технічного прогресу, структуру виробництва та функціональний розподіл потужностей, забезпечує ефективне використання основних фондів, економію сировини, матеріалів, палива, енергії, зростання ефективності інвестицій, таким чином бізнес-модель авіапідприємства повинна описувати ланцюжок створення цінності в рамках своєї галузі і показувати яким чином воно створює прибуток.

Розроблено та представлено внутрішню структуру системи формування конкурентоспроможності підприємства на основі бізнес-моделі, яка включає ряд елементів таких як: керуюча та керована підсистеми, а також бізнес-моделі, бізнес-процеси та ланцюг створення цінності, які у тісній взаємодії дадуть можливість авіапідприємству забезпечити стійку конкурентну позицію на вітчизняному та міжнародному ринку. Виділені блоки даної системи поєднують у собі достатню кількість елементів, які забезпечують функціонування в напрямку формування її конкурентоспроможності.

Базуючися на «портеровській моделі забезпечення конкурентоспроможності» автором доведено можливість утримувати конкурентні переваги за рахунок впровадження стратегії низьких витрат або диференціації ціннісної пропозиції, що вдало поєднується у різних комбінаціях ланцюга створення цінності авіапідприємств. Встановлено, що споживче оцінювання якості авіа послуг здійснюється за допомогою трьох методичних

підходів за критеріями незадоволення, очікуваного задоволення та перевершеного задоволення. В результаті визначено основну (базову) якість, очікувану та неочікувану якість авіапослуги, які виступають факторами забезпечення та підвищення конкурентоспроможності авіакомпанії. Конкурентоспроможність авіапослуг як характеристика діяльності авіакомпанії у напрямі забезпечення задоволення споживачів і створення конкурентних переваг, залежить від якості послуг, що надаються.

З метою встановлення впливу внутрішніх факторів функціонування бізнес-моделі авіапідприємств на результативний показник (прибуток) та виявлення платності такого зв'язку було використано здійснено проектування і навчання гібридної нейронечіткої мережі на основі алгоритму нечіткого логічного висновку, що в свою чергу дозволило обґрунтувати комплекс показників, пріоритетних для забезпечення ефективності підприємства. Із шести обраних для аналізу показників, таких як: мотиваційно-управлінська складова або рівень матеріального стимулювання мотивації працівників; забезпеченість матеріально-технічними ресурсами; рівень підтримки (забезпечення) інноваційної діяльності; коефіцієнт оборотності поточних активів; збалансованість заборгованості підприємства та тільки коефіцієнт автономії, саме коефіцієнт автономії не має достатньо сильного впливу на ефективність підприємства, а отже його доцільно було виключити із подальших досліджень.

Доведено, що використання системи збалансованих показників (СЗП), як новітнього методичного підходу до оцінювання конкурентоспроможності здатне активізувати важливі функції управління та спрямувати їх на вирішення наявних проблем конкурентного розвитку кожного окремого авіапідприємства. Збалансована система показників, крім власне фінансових, вміщує індикатори, що характеризують найважливіші сфери діяльності авіапідприємства, від яких залежить успішна реалізація стратегії розвитку на конкурентному ринку. Це вигідно відрізняє методіку СЗП для інтегрального оцінювання

конкурентоспроможності авіапідприємства.

Розроблена власна адаптована модель системи збалансованих показників, яка дає змогу здійснити оцінювання окремих проєкцій і визначити ефективність їх використання в середовищі авіапідприємств, зокрема вітчизняної авіакомпанії «Роза Вітрів». Представлено методику розрахунку ключових показників-індикаторів системи збалансованих показників на авіапідприємстві для чотирьох сфер функціонування підприємства, таких як фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток.

На основі проведеного оцінювання показників-індикаторів за проєкціями ЗСП було визначено тенденції зміни кожного з чотирьох ключових напрямів розвитку конкурентоспроможності авіакомпанії «Роза Вітрів». Отримані результати аналітичного дослідження засвідчили, що авіапідприємство досить вдало здійснює стратегічне планування власної виробничо-господарської діяльності та конкурентного розвитку. Проте, якщо авіакомпанія «Роза Вітрів» у власній діяльності враховуватиме ключові чинники впливу на показники-індикатори представленої збалансованої системи та вчасно і належним чином на них реагувати, то вона одержить можливості для вдосконалення та підвищення цих показників, а відтак і загального рівня конкурентоспроможності на ринку.

Обґрунтовано, що кожне авіапідприємство в процесі своєї життєдіяльності має дві тенденції свого існування, це функціонування та розвиток. Якщо процес функціонування полягає у підтримці життєдіяльності авіапідприємстві, збереженні його первинних параметрів та функцій, які визначають цілісність підприємства та його найбільш важливі характеристики, то розвиток визначає набуття нової якості, яка дає можливість закріпитися у мінливому зовнішньому середовищі.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі роботи, відображено в наукових працях автора за списком використаної літератури [6, 170, 176, 177, 178, 179, 290, 328, 334].

РОЗДІЛ 5. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ АВІАПІДПРИЄМСТВ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ

5.1. Концепція комплексного інноваційного підходу до управління бізнес-моделюванням авіапідприємств

Сучасні умови господарювання вимагають від авіапідприємств впровадження ефективних підходів до управління їх бізнес-моделями з метою утримання конкурентних позицій на вже завойованих сегментах ринку та максимізації прибутку. Саме тому, забезпечення успішної управлінської діяльності актуалізує питання формування такої системи управління бізнес-моделлю, яка б відповідала вимогам сьогодення та була спрямована на інноваційний шлях розвитку підприємства.

Виходячи із природи управлінської діяльності, розуміння сутності бізнес-моделі авіапідприємства та проведених досліджень щодо оцінки їх діяльності пропонуємо концепцію комплексного інноваційного підходу до управління бізнес-моделюванням авіапідприємств з точки зору стратегічного, адаптивного, антикризового та антисипативного управління.

На стратегічному управлінні акцентована окрема увага через його власні характеристики, які прямо залежать від ступеня нестабільності зовнішнього середовища, що сьогодні є надзвичайно важливим в умовах карантинних обмежень, викликаних різними хвилями COVID-19. Стратегічне управління спрямоване на досягнення довгострокових цілей бізнес-моделі підприємства та передбачає перелік тактичних та оперативних заходів щодо покращення його становища на ринку відносно конкурентів, а також отримання прибутку у довгостроковий період.

Основними завданнями стратегічного управління бізнес-моделлю авіапідприємства є [224]:

- розвиток стратегічного бачення у керівництва бізнес-моделі та чітке формулювання її місії, керівництво має чітко уявляти де знадиться зараз бізнес-модель і до чого прагне у майбутньому, розуміти позиції її на ринку у довгостроковій перспективі, тобто задавати довгостроковий курс;

- постановка стратегічних цілей бізнес-моделі та глобальна конкретизація завдань щодо їх досягнення;

- розробка стратегічного плану бізнес-моделі авіапідприємства, в якому відбувається не просто планування завдань і розбивка їх на окремі дії та часові періоди, це відбувається більш глибоко і торкається кожного бізнес-процесу на усьому ланцюгу створення цінності даної моделі;

- реалізація розробленої стратегії бізнес-моделі, через тактику, політику, низку певних дій, процедур та правил, які передбачені для кожного бізнес-процесу загальною стратегією;

- оцінка результатів отриманих в ході реалізації стратегії бізнес-моделі, виявлення відхилень та корегування планів у разі необхідності.

Постулатами, якими слід користуватися в процесі стратегічного управління бізнес-моделлю авіапідприємства є [11]:

- бізнес-модель авіапідприємства є відкритою соціально-економічною системою, що використовує ресурси із зовні, перетворює їх всередині і віддає ринку готовий продукт, дана система має свою структуру, яка здатна динамічно змінюватися, підлаштовуючись під умови ринку;

- бізнес-моделі, які знаходяться на початковому етапі свого життєвого циклу, як правило є більш гнучкими, що і забезпечує їм виживання, адже пізніше, вони стають стабільними і для розвитку потребують розробки спеціальних стратегій, які враховують внутрішні можливості та зовнішні загрози для формулювання подальшого вектору їх руху;

- кожна бізнес-модель повинна мати власний «стратегічний набір», який являє собою перелік простих, чітких та зрозумілих цілей, які мають своє відображення у низці якісних та кількісних показниках і корелює із загальною стратегією бізнес-моделі авіапідприємства;

- бізнес-модель має у своєму складі містити стратегічну підсистему, яка б збалансовувала внутрішні та зовнішні фактори функціонування моделі, формулювала б та корегувала цілі та заходи їх досягнення, адже бізнес-моделі, що сконцентровані лише на потреби та проблеми зовнішнього середовища є неконкурентоспроможними;

- бізнес-модель повинна містити підсистеми регулювання, контролю та аналізу для забезпечення динамічної реалізації стратегічних планів та завдань;

- бізнес-модель має сформувати виробничий потенціал, який би допомагав за рахунок пристосування до змін зовнішнього середовища досягати поставлених цілей.

Базуючись на сутності стратегічного управління в цілому та його постулатах відмітимо необхідність розробки стратегії для забезпечення успішного функціонування та розвитку бізнес-моделі, яка полягає у наступному [10]:

- стратегія є відображенням цінності, яку несе бізнес-модель суспільству, бачення майбутнього керівництвом підприємства та спрямування персоналу у потрібному напрямку;

- стратегія виконує координаційну функцію за рахунок узгодження цілей бізнес-моделі, її внутрішніх ресурсів та вимог зовнішнього середовища, дає можливість встановлювати відповідність між цілями та ресурсами, а також аналізувати причини відхилень між цілями та отриманими результатами;

- наявність стратегії у бізнес-моделі характеризує її високу організацію, готовність до розвитку та реагування на зовнішні подразники, а також дає можливість ґрунтовно управляти нею.

Базисом стратегічного управління є якісно проведена оцінка зовнішнього середовища, яке за І. Ансоффом передбачає такі види [225]:

- управління на основі передбачення майбутнього, яке базується на отриманих результатах аналізу динаміки попередніх періодів (екстраполяції), використовується за умов невисокого ступеня нестабільності;

- управління на основі передбачення змін, при якому стратегічна позиція визначається за умов середнього ступеня нестабільності;

- управління, що базується на використанні гнучких експертних рішень, яке передбачає здійснення управління в умовах нестабільності зовнішнього середовища на основі проведення ранжування стратегічних задач та управління за слабкими сигналами. Стратегічне управління бізнес-моделлю, яке відбувається за напрямком вибору стратегічних позицій базується на накопиченому досвіді та потенціалі авіапідприємства, і має наступний вигляд, рис. 5.1.



Рис. 5.1. Стратегічне управління бізнес-моделлю, яке відбувається за напрямком вибору стратегічних позицій (авторська розробка)

Даний вид стратегічного управління бізнес-моделлю є доповненням стратегічного планування підприємства, тобто передбачає планування розвитку всієї сукупності стратегічних напрямків його діяльності (за стратегічними зонами та одиницями бізнесу) з урахуванням ланцюга створення цінності для споживача.

Управління бізнес-моделлю шляхом ранжування стратегічних задач та управління за слабкими сигналами. Таке управління варто використовувати при швидкому вирішенні швидко виникаючих проблем, які пов'язані із такими чинниками зовнішнього середовища, як уряд, конкуренти тощо, рис. 5.2. Процес реалізації даної моделі передбачає спочатку виділення стратегічного завдання, а потім управління бізнес-моделлю на основі ранжування стратегічних завдань.

Управління на основі ранжування відбувається на основі моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства метою визначення необхідності впровадження змін та готовності підприємства до швидкого реагування на них. За результатами моніторингу здійснюється оцінка зовнішніх тенденцій, в результаті чого оцінюється терміновість реагування підприємства на них. Отже, виділяють наступні категорії задач: найтерміновіші, тобто ті, що потребують негайного вирішення; важливі, але виконання яких можна здійснити у поточному операційному циклі; важливі, проте не термінові, які можна повільно виконувати, проте держати на контролі; задачі, які слід відкинути і не приділяти їм взагалі ніякої уваги.

В процесі функціонування у бізнес-моделі можуть виникати надзвичайні ситуації та стратегічні несподіванки, які потребують негайного впровадження управлінських рішень. Такі несподіванки виникають, як правило неочікувано, і у керівництва не завжди є досвід, яким чином їх подолати, іноді вони потребують значних фінансових ресурсів для їх вирішення або призводять до недоотримання прибутку підприємством. Для вирішення таких задач керівництво, як правило створює групи оперативного реагування, діяльність

яких спрямована на пом'якшення наслідків, спричинених неочікуваними ситуаціями.



Рис. 5.2. Управління шляхом ранжування стратегічних завдань на основі їх виявлення (авторська розробка)

Як вже було сказано, несподіванки виникають в процесі функціонування бізнес-моделі, тому, управління відбувається за сильними та слабкими сигналами. Сильні сигнали легко ідентифікувати в результаті моніторингу і підготувати варіанти зважених рішень, а слабкі – відповідно розпізнають за ранніми та досить неточним ознаками, тому для їх вирішення потрібно готувати декілька варіантів управлінських рішень, в залежності від розвитку сценарію.

За високого рівня нестабільності зовнішнього середовища авіапідприємства готують рішення, які базуються на слабких сигналах, не дочекаючись поки сигнал стане чітким та явним, табл. 5.1.

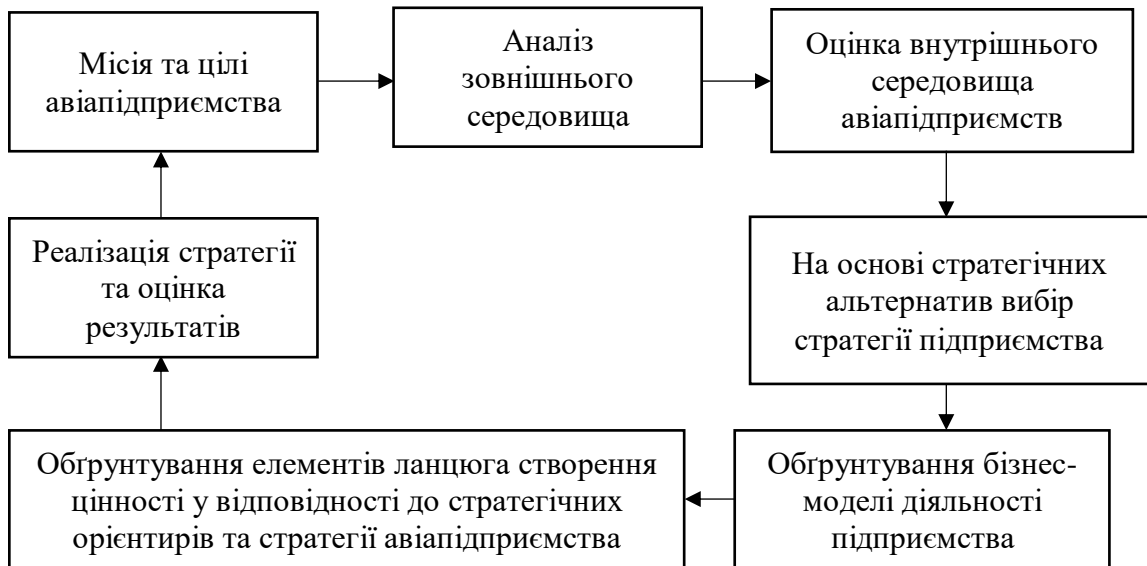
Таблиця 5.1

Перелік заходів, які застосовуються по мірі зростання сили сигналів при управлінні бізнес-моделлю підприємства

Рівень сили сигналів	Заходи, які застосовуються по мірі зростання сили сигналів					
	Моніторинг зовнішнього середовища	Визначення типу сигналу	Захищення бізнес-моделі підприємства від зовнішніх факторів	Підвищення захисних (внутрішніх) функцій бізнес-моделі підприємства від зовнішніх подразників	Розробка та впровадження проєктів щодо захисту від зовнішніх подразників	Реалізація поточних завдань щодо пристосування та пом'якшення впливу зовнішніх подразників
I. Усвідомлення небезпеки						
II. Джерела та характер небезпеки стають ясними						
III. Масштаби небезпеки набувають чітких меж	Застосування низки заходів в залежності від сили сигналу					
IV. Шляхи вирішення проблеми за заходи їх подолання визначені та чітко оформлені						

Таким чином стратегічне управління за ранжуванням сили сигналів зовнішнього середовища дає можливість авіапідприємству виділяти найбільш значущі фактори, що впливають на його бізнес-модель та корегувати його стратегічні орієнтири.

Процес стратегічного управління бізнес-моделлю авіапідприємства представлено на рис. 5.3.



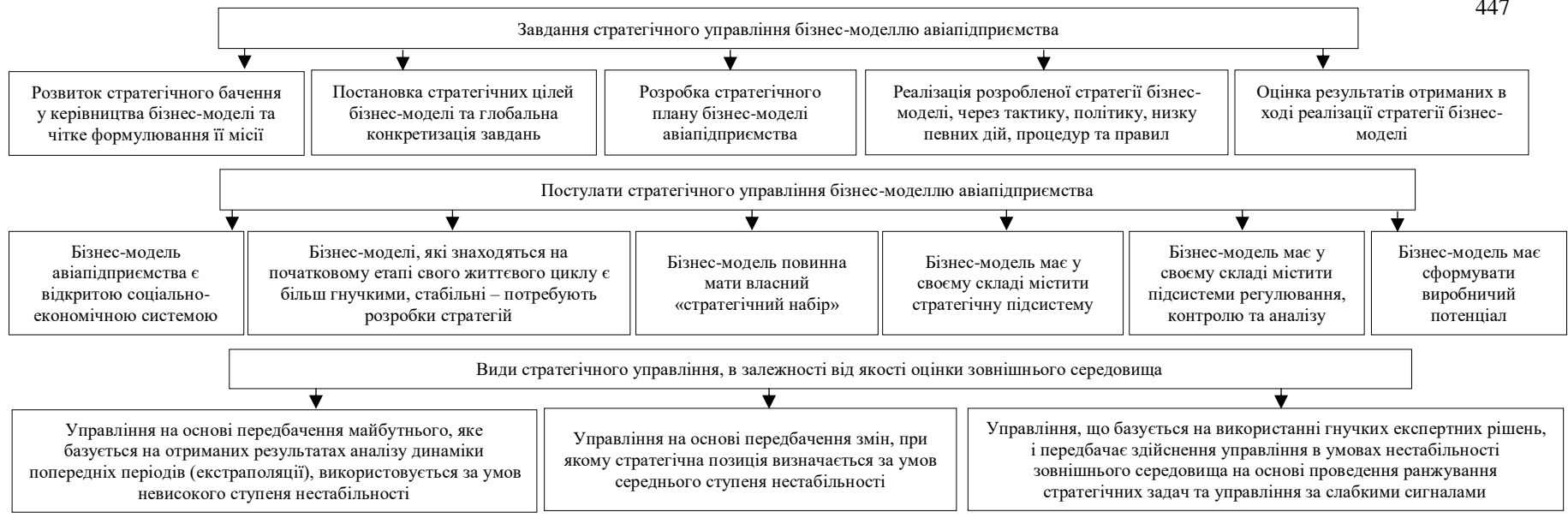
5.3. Схема стратегічного управління бізнес-моделлю авіапідприємства
(авторська розробка)

Серед основних результатів, стратегічного управління бізнес-моделлю авіапідприємства слід виділити [86]:

- створення внутрішнього потенціалу бізнес-моделі для досягнення поставлених цілей;
- чітке структурування бізнес-моделі та її бізнес-процесів, що забезпечує гнучкість та адаптивність до внутрішніх та зовнішніх змін;
- формування позитивного іміджу підприємства в сучасному суспільстві.

Підводячи підсумки відмітимо, що стратегічне управління бізнес-моделлю авіапідприємства передбачає встановлення стратегічних цілей і завдань на основі наявних та потенційних можливостей підприємства з урахуванням сильних або слабких сигналів зовнішнього середовища її діяльності підприємства [180]. Концептуальну модель стратегічного управління бізнес-моделлю авіапідприємства представлено на рис. 5.4.

Понятійно-категоріальний апарат



Організаційно-управлінські положення



Рис. 5.4. Концептуальна модель стратегічного управління бізнес-моделлю авіапідприємства (авторська розробка)

Мінливі умови зовнішнього середовища обумовлюють використання поряд із стратегічним адаптивне управління бізнес-моделлю, яке спрямоване на швидку адаптацію до зовнішніх викликів та пристосування до нових умов. Як показала практика, у ковідний та постковідний період значна частина авіапідприємств не змогла адекватно відреагувати на зміни, які відбулися у зовнішньому середовищі їх діяльності, при чому це стосується і авіапідприємств із відпрацьованими та прибутковими бізнес-моделями. Це зумовлено відсутністю ринкових інструментів адаптивного управління які б дали можливість гнучко переорієнтуватися під нові умови господарювання використовуючи наявний портфель конкурентних переваг власних моделей.

Адаптивне управління означає управління в «... системі з неповною апріорною інформацією в керованому процесі, який змінюється по мірі накопичення інформації й приймається з метою покращення якості роботи системи». Таке визначення пов'язане з тим, що знання про об'єкт (в нашому випадку бізнес-модель) і середовище, в якому він функціонує, є невизначеними. Отже, головним завданням адаптивного управління бізнес-моделлю підприємства є винайдення такої послідовності управлінських дій які б забезпечили досягнення мети бізнес-моделі у короткостроковому часовому періоді [135].

Тож, під адаптивним управлінням розуміємо управління бізнес-моделлю, яке спрямоване на швидке досягнення нею рівня адаптивності при мінімальних адаптаційних затратах. В процесі адаптації бізнес-моделі підприємства під нові умови зовнішнього середовища можуть змінюватися її якісні та кількісні параметри, і відповідно структура ланцюга створення цінності. Можна сказати, чим більшими є зовнішні потрясіння – тим більшими будуть трансформації бізнес-моделі, які і будуть характеризувати міру її адаптивності. Щодо економічної вимірюваності результату вдалої адаптації бізнес-моделі підприємства до змін зовнішнього середовища, то ту

в першу чергу слід виділити розмір чистого прибутку, рентабельність, темпи приросту чистого доходу від реалізації продукції тощо [181].

Опишемо основні види адаптації бізнес-моделей авіапідприємств та ряд стратегічних рішень, які передбачають їх вирішення в рамках концепції адаптивного управління реалізації:

- адаптація до змін ринкової кон'юнктури та вимог споживачів за рахунок освоєння нових сегментів ринку та диверсифікації ціннісної пропозиції підприємства;

- адаптація до техніко-технологічних та організаційних змін за рахунок впровадження їх у виробничий процес та корегування ланцюга створення цінності;

- адаптація до соціальних умов та політичної обстановки за рахунок використання політичної ситуації у власних цілях, а також протекціоністської політики уряду та демографічної ситуації [100].

Модель адаптивного управління бізнес-моделями авіапідприємств містить дві взаємопов'язані складові: адаптивну систему планування і адаптивну систему регулювання, які структурно є ідентичними і складаються з наступних взаємозв'язаних загальних елементів [212]: модель планування (регулювання); імітаційна модель формування процесу; внутрішній (імітаційний) адаптер; зовнішній (об'єктний) адаптер.

Спеціальним елементом адаптивного управління бізнес-моделлю авіапідприємства є такі складові ланцюга створення вартості: як базова та додаткова цінність, а також внутрішні параметри, що забезпечують потенційні можливості та визначають його здатність до адаптації. Внутрішні потенційні можливості, як правило, знаходяться в межах технічної та соціальної складової підприємства.

Ефективність адаптивного управління бізнес-моделлю підприємства базується на наступних засадах:

- постійна, в режимі реального часу діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища бізнес-моделі підприємства, а також системи управління нею;

- управління процесом опору змінам;

- використання стратегічного та оперативного управління на основі впровадження інформаційних технологій збору та обробки даних.

У сучасній науці адаптацію бізнес-моделей авіапідприємств можна класифікувати за різними типами та характером прояву [100; 212]. Щодо мети та предмету адаптації виділяють лінійну адаптацію (розглядаються окремі складові ланцюга створення вартості без зміни схеми функціонування самого ланцюга) і системну адаптацію (розглядається сукупність усіх чинників впливу на реалізацію управлінських рішень з адаптивності ланцюга створення цінності, визначення пріоритетності, встановлення взаємозв'язків). За рівнем локалізації об'єкта адаптації – локальну (формалізація проблеми, що ініціює адаптивний процес одного або двох елементів ланцюга створення цінності підприємства, не змінюючи весь процес); комплексну (ініціатором є об'єкт адаптації, який змінює сам ланцюг та його складові елементи); результативну (ініціатором адаптивного процесу є продукт, сама вартість базова або додаткова, що пропонується на ринку). За підходом до вирішення проблем – класичну (з використанням традиційного підходу з переважанням впливу зовнішнього середовища на ланцюг створення цінності та зміною його внутрішнього наповнення); програмну (вплив зовнішнього середовища компенсується за рахунок внутрішньої активності складових ланцюга створення цінності) [232].

Щодо адаптаційних властивостей бізнес-моделі підприємства слід виділити також структурний та функціональний її типи. Функціональна спрямована на незмінність управління ланцюгом створення цінності та збереження основних його властивостей, тобто орієнтована на управлінські функції і є ефективною у короткостроковій перспективі. Структурна, ж в

свою чергу спрямована на покращення якісних характеристик системи управління ланцюгом створення цінності та покращення деяких внутрішніх процесів.

Також адаптаційні процеси можуть бути наздоганяючими, у відповідь на несвоєчасне розпізнавання змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, ситуативною як негайна реакція на зміни та превентивна, тобто заздалегідь спланована управлінська реакція, що базується на моніторингу зовнішнього середовища.

Таким чином, у адаптивного та стратегічного управління є спільна риса, а саме дослідження ринку та реагування на зміни, які в ньому відбуваються.

До заходів адаптивного управління бізнес-моделлю авіапідприємства слід віднести [100; 212; 270]:

- організаційно-управлінські: реінжиніринг бізнес-процесів, диверсифікація ланцюга створення цінності; аутсорсинг деяких бізнес-процесів; оновлення системи управління відповідно до нових ринкових тенденцій; аутстафінг; розвиток компанії та формування іміджевої складової та ділової репутації; покращення системи управління якістю послуг, які надаються бізнес-моделлю; розвиток організаційної культури та економічної безпеки моделі та підприємства в цілому;

- економічні: скорочення витрат на всіх етапах та на всіх ланках ланцюга створення цінності підприємства за рахунок впровадження систем бюджетування та контролінгу; підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів підприємства тощо;

- техніко-технологічні: проведення модернізації виробничого процесу, особливо за основними складовими ланцюга створення цінності; реконструкція провідних видів бізнес-процесів та впровадження програм технічного розвитку; пропонування нової цінності для старих та потенційних клієнтів;

- соціальні: впровадження програм професійного розвитку та адаптації персоналу; удосконалення системи матеріальної та моральної мотивації персоналу;

- «псевдо нормальні»: лобіювання власних інтересів в органах місцевої влади та державного управління; передавання частки майна в оренду та продаж її; свідоме ухилення від податків шляхом приховування виручки; «чорний PR» та інші.

Адаптивне управління бізнес-моделлю авіапідприємства передбачає реалізацію наступних етапів:

Етап 1. Проведення оцінювання рівня адаптивності в залежності від стадії життєвого циклу, на якій знаходиться бізнес-модель авіапідприємства, адже від цих даних залежить рішення про підтримку адаптивності бізнес-моделі та її подальшого розвитку.

Етап 2. Дослідження середовища функціонування бізнес-моделі та змін, які відбуваються в ньому (конкурентів, смаків споживачів та рівня їх доходів, нових послуг та цін на них, змін нормативно-правового поля).

Етап 3. Проведення дослідження внутрішніх параметрів бізнес-моделі підприємства на можливість генерування прибутку у запланованих обсягах, рентабельність бізнес-моделі, можливість залучення фінансових ресурсів у необхідних обсягах, оцінка ймовірності потенційного банкрутства підприємства, оцінка системи управління бізнес-моделлю підприємства, аналіз сильних та слабких сторін бізнес-моделі підприємства, а також виділення її конкурентних переваг тощо.

Етап 4. Розроблення адаптивної стратегії управління бізнес-моделлю авіапідприємства.

Етап 5. Реалізація адаптивної стратегії.

Етап 6. Діагностика ефективності запропонованої системи управління адаптивністю бізнес-моделі підприємства [232].

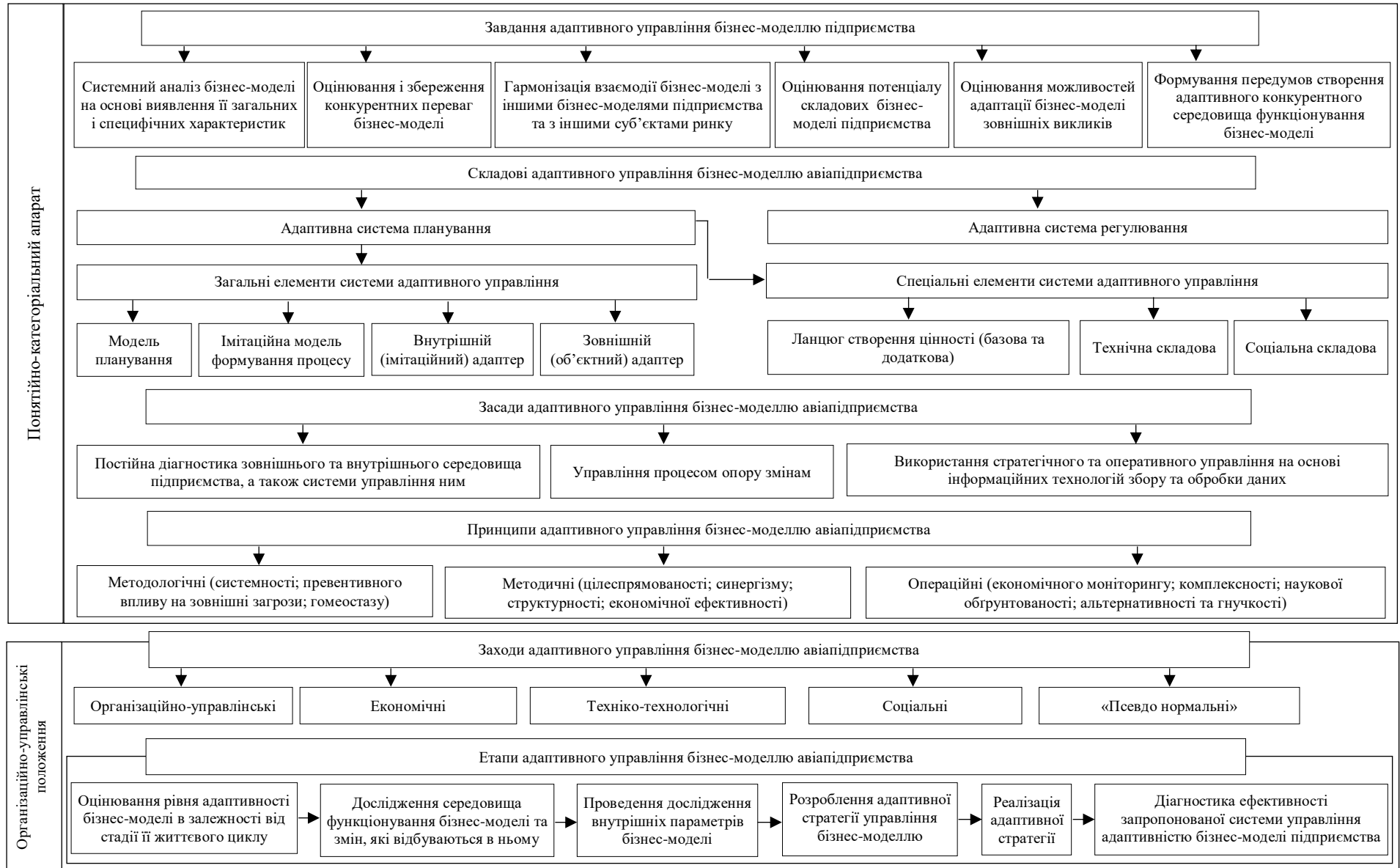


Рис. 5.5. Концептуальна модель адаптивного управління бізнес-моделлю авіаційного підприємства (авторська роз)

Отже, адаптивне управління бізнес-моделлю авіапідприємства є реальністю, яка передбачає низку цілеспрямованих дій системи управління підприємством з урахуванням наявних та потенційних адаптаційних компетенцій, що спрямована, в першу чергу, на досягнення рівноважностану підприємства як системи функціонування його бізнес-моделі, збереження стійкості та розвитку, а також забезпечення можливості пристосування до змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі за рахунок зміни звичайних алгоритмів прийняття та реалізації управлінських рішень. На рис. 5.5. узагальнено складові елементи системи адаптивного управління бізнес-моделлю авіаційного підприємства.

Ще одним типом управління бізнес-моделлю підприємства є антикризове управління, яке являє собою управління, спрямоване на передчасне виявлення ознак порушення рівноважного стану системи (бізнес-моделі) та формування передумов для їх запобігання, послаблення, подолання з метою досягнення рівноважного стану системи (бізнес-моделі) та недопущення банкрутства [271].

Кризи викликані самою природою існування бізнес-моделі підприємства, а саме тенденціями її функціонування та розвитку. Функціонування та розвиток є нерозривними процесами і відображають загальні тенденції підприємства та його бізнес-моделі.

Функціонування бізнес-моделі передбачає підтримку та збереження таких основних її функцій, що визначають такі параметри, як: цілісність, єдність, стійкість у зовнішньому середовищі і передбачає наявність предмета праці, засобів праці та працівників, які у своїй сукупності виробляють продукт, що відповідає потребам споживача. Розвиток бізнес-моделі передбачає набуття нею нової якості, яка дає можливість успішно закріпитися та функціонувати в мінливому середовищі.

Процеси функціонування та розвитку є взаємо обумовлюючими для бізнес-моделі підприємства, адже у процесі функціонування рано чи пізно настає момент, коли потрібно оновити техніку та технологію виробничої

системи або підвищити якість персоналу, який виконує низку бізнес-процесів або займається управлінською діяльністю. Як вже відмічалось, розвиток зумовлює появу нової якості, що укріплює позицію бізнес-моделі підприємства та забезпечує стабільність її функціонування за рахунок створення принципово нових умов для цього.

Отже, сам характер взаємозв'язку розвитку і функціонування бізнес-моделі відображає можливість настання кризових ситуацій. Функціонування бізнес-моделі стримує процес розвитку намагаючись якомога довший час тримати систему у рівноважному стані. В той же час розвиток виступає поживним середовищем функціонування відкриваючи нові можливості, тобто розвиток порушує рівновагу системи, руйнуючи багато процесів функціонування бізнес-моделі, і в той же час створює умови для їх більш стійкого розвитку.

Таким чином, нами описано циклічність та неминучість настання кризових ситуацій діяльності бізнес-моделі підприємства.

Кризові явища не завжди відбивають протиріччя, які виникають між процесам функціонування та розвитку бізнес-моделі діяльності підприємства, але можуть виникати і в самих процесах функціонування (невідповідність кваліфікації персоналу технічними можливостям обладнання, що забезпечує певний бізнес-процес). В цілому, кризові явища не завжди є негативними для бізнес-моделі будь-якого авіапідприємства, здебільшого вони сигналізують про необхідність впровадження змін для продовження подальшого господарювання у визначеній ринковій ніші або підвищення ефективності її функціонування.

Кризові явища в процесі функціонування бізнес-моделі підприємства можуть виникати через ряд суперечностей, що виникають між:

- кількісними та якісними показниками ціннісної пропозиції підприємства та відповідності їх вимогам споживачів;

- необхідною та наявною потужністю основних параметрів бізнес-моделі авіапідприємства;

- обсягом ресурсів, що споживає підприємство в процесі реалізації бізнес-моделі та можливістю їх залучення за прийнятними цінами;

- наявністю паритету, між витратами, що несе бізнес-модель при генеруванні споживчої цінності та обсягом доходу, за рахунок яких вони покриваються, тощо.

Слід зазначити, що антикризове управління може реалізовуватися на різних етапах ідентифікації кризових явищ:

- передкризове управління бізнес-моделлю реалізується з метою запобігання виникнення будь-якої кризової ситуації на основі постійного моніторингу ринку та потреб споживачів за рахунок завчасного впровадження низки заходів, які б не допустили стан виникнення кризи;

- управління бізнес-моделлю в умовах кризи реалізується, як система швидкого реагування на вже існуючу кризову ситуацію, яка виникла у деяких бізнес-процесах бізнес-моделі підприємства, або яка вже охопила всю бізнес-модель авіапідприємства;

- управління процесами виходу бізнес-моделі із стану кризи або із стану банкрутства підприємства, яка є більш складною і потребує низки спеціальних заходів.

Основними принципами, антикризового управління бізнес-моделлю авіапідприємства є [270]:

- проведення ранньої діагностики ймовірності настання кризових явищ на основі фінансових показників діяльності бізнес-моделі;

- швидке реагування на отримані дані проведеної діагностики;

- обґрунтованість методів та засобів реагування керуючої системи бізнес-моделі підприємства на ступінь реальної загрози її фінансовому становищу та порушенню рівноваги всієї системи;

- реалізація внутрішнього потенціалу для виходу з кризового або передкризового стану.

Серед основних етапів антикризового управління бізнес-моделлю можна виділити наступні.

Діагностика та розпізнавання симптомів кризи на ранніх етапах її виникнення. Даний етап передбачає проведення аналізу основних параметрів бізнес-моделі підприємства (ефективності, прибутковості, рентабельності тощо) та виявлення відхилень існуючого стану від нормативного. Дослідження ймовірних ознак кризового стану та факторів, що можуть призвести до кризи з прогнозуванням можливих варіантів напрямів розвитку кризи та втрат бізнес-моделі в результаті їх настання тощо. В цілому, тут досліджується можлива глибина та розмах ймовірної кризи та здійснюється аналіз бізнес-процесів, що в першу чергу будуть охоплені кризою.

Розробка заходів подолання кризи із зазначенням чітких виконавців та термінів реалізації кожного заходу. На даному етапі проводиться глибинний аналіз бізнес-моделі підприємства на основі яких розроблюється стратегічні та тактичні заходи щодо стабілізації кризового стану та подолання наслідків кризи, реструктуризації або ліквідації даної бізнес-моделі.

Реалізація стратегії подолання кризової ситуації. До першочергових заходів даного етапу віднесемо оновлення основних бізнес-процесів моделі ведення бізнесу підприємства поряд із підвищенням ефективності системи управління, дотримання часових термінів реалізації антикризової стратегії і постійних контроль за відхиленням планових показників від фактичних із постійним моніторингом причин відхилень, у разі їх виникнення. Результатом етапу має стати усунення причин кризи і пом'якшення її наслідків для бізнес-моделі підприємства.

Останнім етапом є вихід з кризи, який характеризується підвищенням основних показників ефективності бізнес-моделі підприємства, а саме економічних, фінансових та виробничих, у тому числі він передбачає нормалізацію діяльності бізнес-моделі, подолання кризи та повернення підприємства у передкризовий стан.

Неоднозначність завдань, що постають перед керівниками бізнес-моделей при вирішенні питань антикризового управління визначає складність системи антикризового управління на кожному окремому підприємстві для кожної окремої бізнес-моделі.

Узагальнимо моделі антикризового управління, що можуть бути доцільними при управлінні бізнес-моделями авіапідприємств [105; 154], табл. 5.2.

Таблиця 5.2

Моделі антикризового управління бізнес-моделями авіапідприємств

Назва моделі	Особливості реалізації
Модель, що базується на засадах контролінгу бізнес-процесів	Дана модель спрямована на максимізацію прибутку за рахунок впровадження системи контролінгу всіх бізнес-процесів бізнес-моделі підприємства, та забезпечує високу точність виконання поставлених завдань
Модель на засадах реінжинірингу бізнес-процесів	Реінжиніринг бізнес-процесів передбачає заміну старих процедур прийняття рішень та реалізації бізнес-процесів новими більш революційними, що дасть можливість покращити усі параметри бізнес-моделі
Модель, що базується на засадах проведення діагностики фінансового стану	Дає можливість виявляти кризові ситуації, ще на ранніх етапах за рахунок інструментів проведення експрес-діагностики показників фінансового стану бізнес-моделі підприємства. Допомогає встановити причини, що не дають змогу бізнес-моделі генерувати прибуток у запланованому обсязі, тобто є причиною порушення фінансової рівноваги у будь-який момент часу або у динаміці
Модель, що базується на засадах санаційних процедур бізнес-моделі	Дана модель використовується з метою оздоровлення бізнес-моделі підприємства, відновлення її платоспроможності та прибутковості, підвищення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі за рахунок проведення фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційних та соціальних процедур
Модель інноваційно-інвестиційного антикризового управління бізнес-моделлю	На основі глибинного дослідження продуктового портфелю, що продукується бізнес-моделлю компанії допомагає визначити які продукти слід з нього виключити, а в які зробити інвестиції для їх розвитку на інноваційній основі для підвищення попиту на них і отримання максимального прибутку. Дане положення може стосуватися і інвестицій у інновації бізнес-процесів компанії для підвищення вартості кінцевого продукту і моделі в цілому

Продовження табл. 5.2

Модель антикризового управління на основі соціальної складової	На перший план висувається механізм соціально-психологічного управління персоналом, який залучений до реалізації бізнес-моделі підприємства. Дбайливе ставлення та піклування про робітників зменшує напруженість у колективі на зменшує опір змінам при впровадженні антикризових процедур
Модель, що базується на засадах консалтингу	Антикризове управління бізнес-моделлю можна також здійснювати за допомогою залучення сторонніх кваліфікованих спеціалістів, які на основі глибинного аналізу бізнес-моделі підприємства пропонують ряд антикризових заходів для оптимізації її ресурсів та бізнес-процесів з метою подолання кризової ситуації

На основі проведеного дослідження системи антикризового управління бізнес-моделлю авіапідприємств нами виділено ряд антикризових заходів, які на думку автора є актуальними за умов сьогодення:

- скорочення (нормування) та контролінг витрат на усьому ланцюгу створення цінності підприємства, особливо при створенні базової цінності, це в свою чергу стабілізує фінансове становище підприємства і зробить послугу більш привабливішою для кінцевого споживача;

- горизонтальна та вертикальна інтеграція за рахунок об'єднання з іншими авіапідприємствами щодо проведення закупівлі основних та допоміжних матеріалів, а також робота із постачальниками основних ресурсів або надання додаткових послуг, моніторинг цін на сировину, матеріали та послуги, винайдення нових потенційних постачальників на більш вигідних умовах;

- передача в аутсорсінг дорогих бізнес-процесів;

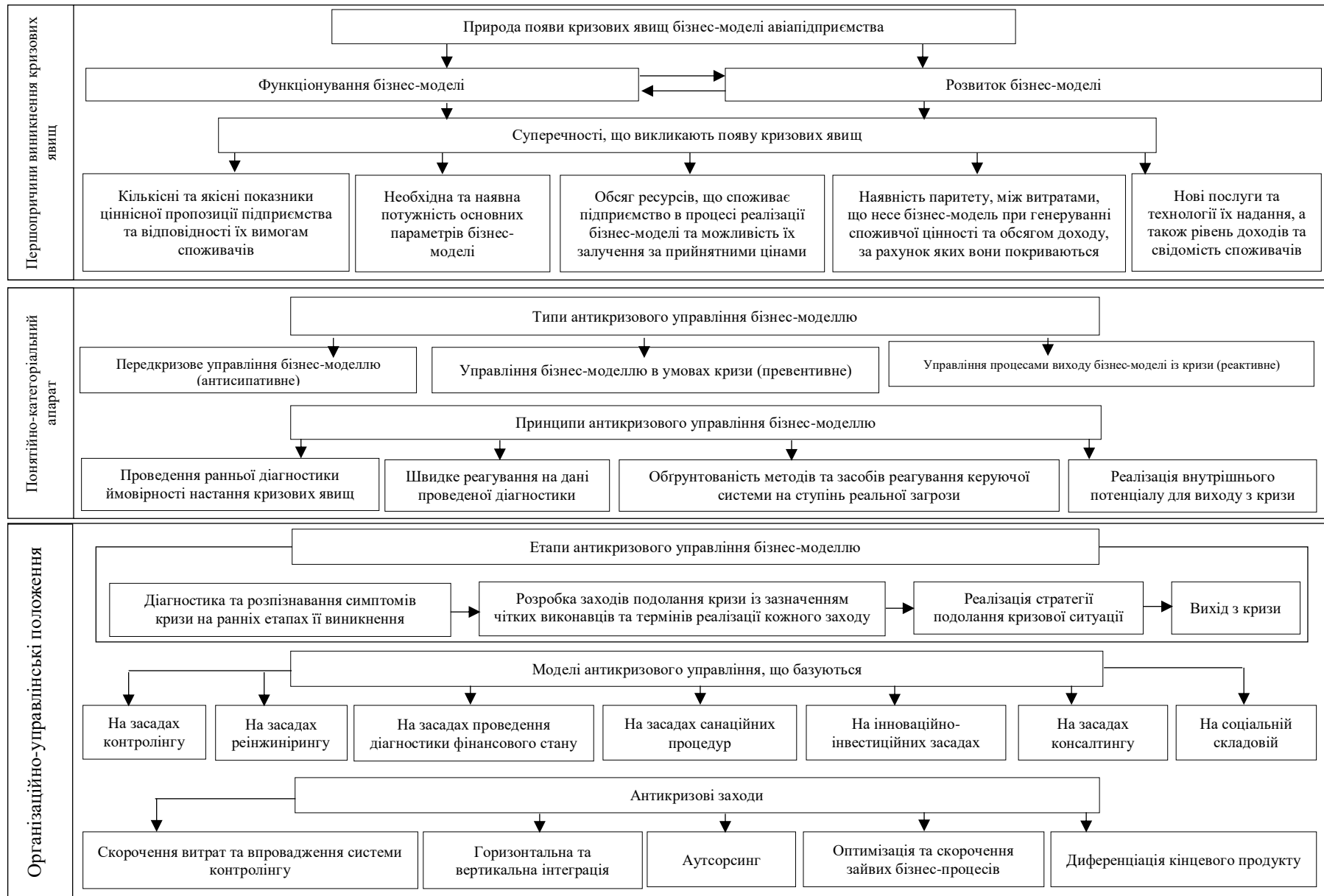


Рис. 5.6. Концептуальна модель антикризового управління бізнес-моделлю авіапідприємства (авторська розробка)

- оптимізація та скорочення зайвих бізнес-процесів, особливо управлінських, які як правило є центрами створення витрат авіапідприємства;

- максимально можлива диференціація кінцевого продукту для того, щоб кінцевий споживач сам міг варіювати необхідною цінністю в залежності від його рівня доходів та потреб тощо.

Концептуальна модель антикризового управління бізнес-моделлю авіапідприємства представлена на рис. 5.6.

Ще одним видом управління бізнес-моделлю авіаційного підприємства є антисипативне управління, яке по своїй природі є передкризовим управлінням.

Дослідивши визначення поняття антисипація у різних джерелах [22; 27] робимо висновок, що в цілому це передбачення або передчуття можливого розвитку подій.

Антисипативне управління бізнес-моделлю - це управління яке засноване на передбаченні або прогнозуванні тих станів зовнішнього або внутрішнього середовища, яких ще було, проте які з високою долею ймовірністю можуть настати, і розробці управлінських дій які б допомогли швидко усунути виниклі загрози у разі їх настання або перетворити їх у нові можливості для підприємства [22; 27]. Даний вид управління хоча і є антикризовим, проте на нашу думку дуже сильно межує із стратегічним управлінням, яке відбувається за слабким сигналами, адже передбачає розроблення планів та сценаріїв, в яких зазначається з одного боку вірогідний розвиток подій у зв'язку із ймовірними загрозами і небезпеками, а з іншого – комплекс заходів і інструментів подолання цих подій у разі їх настання.

З огляду на сутність антисипативного управління бізнес-моделлю опишемо основні його завдання:

- проведення глибинного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища бізнес-моделі діяльності підприємства з метою виявлення та ідентифікації слабких сигналів;

- ранжування отриманих сигналів та оцінювання ступеня їх загрози для бізнес-моделі підприємства;

- розробка прогнозів впливу виявлених сигналів на бізнес-модель підприємства, а особливо на можливість генерувати нею прибуток у запланованих обсягах;

- розробка сценаріїв подолання можливих загроз;

- фінансова стабілізація бізнес-моделі підприємства.

Вділяючи антисипативне управління в окремий управлінський контур відмітимо те, що воно, як і інші вид управління базується на системі загальнонаукових принципів, таких як:

- безперервність, яка передбачає проведення моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності бізнес-моделі авіапідприємства на постійній основі;

- комплексність у проведенні моніторингу слабких сигналів та формуванні механізмів протидії ним, розробці сценаріїв та формуванні внутрішнього підґрунтя можливостей перетворювати деякі загрози на можливості даної бізнес-моделі;

- узгодженість усіх джерел інформації для формування єдиного масиву даних щодо слабких сигналів, для отримання повного уявлення та формування превентивних заходів.

Серед спеціальних принципів антисипативного управління бізнес-моделлю виділимо [27]:

- адекватності, який передбачає розроблення превентивних заходів та проведення їх завчасної реалізації у відповідь на слабкі сигнали зовнішнього середовища з метою запобігання можливих втрат бізнес-моделлю від дії їх впливу;

- швидкої реакції – на основі прийняття швидких, обґрунтованих та доцільних рішень відбувається зменшення бізнес-моделлю, в першу чергу, фінансових втрат.

Так як кожен вид управління має власний механізм реалізації, незважаючи на те, що антисипативне управління є одним з етапів антикризового управління вважаємо за доцільне розглянути більш глибоко етапи його реалізації в межах бізнес-моделі авіапідприємства.

1. Підготовка до здійснення моніторингу та проведення безпосередньо моніторингу. Так, як уже зазначалося, що для даного виду управління дуже важливою складовою є наявність інформації про стан внутрішнього та зовнішнього середовища бізнес-моделі, і крім того зважаючи все ж так на те, що антисипативне управління більшою мірою спрямовано на забезпечення фінансової сторони функціонування бізнес-моделі, то даний етап виділено окремо.

На цьому етапі формується поле спостережень, визначаються інформаційні джерела проведення спостереження, створюються бази даних та банки інформації щодо різних слабких сигналів і призначаються експерти, які аналізують та ранжують слабкі сигнали за частотою та мірою їх ймовірного впливу тощо.

2. Обробка, аналіз та оцінювання інформації отриманої в процесі моніторингу. На даному етапі йде відсіювання та групування слабких сигналів на такі, що не несуть загрози взагалі або несуть незначну загрозу для бізнес-моделі і такі, що можуть стати дійсно загрозою для її функціонування та розвитку. Відстежується напрям або траєкторія розвитку сигналів, які дійсно можуть негативно вплинути на діяльність бізнес-моделі, відбираються найзначніші сигнали і проводиться ретельніше дослідження джерел їх виникнення та середовища розвитку і можливості стати сильними.

3. Розробка превентивних заходів з метою недопущення порушення рівноваги функціонування бізнес-моделі. Етап спрямований на прогнозування різних сценаріїв розвитку подій, які можуть виникнути у разі перетворення слабких сигналів у сильні, із розробкою відповідних варіантів їх усунення, пом'якшення та подолання. Також, аналізуються потенційні та реальні ресурсні можливості бізнес-моделі для реалізації обраних сценаріїв усунення

у разі виникнення небезпеки, а також досвід керівників щодо можливостей впровадження запропонованих заходів протидії кризовій ситуації. З огляду на аналіз співвідношення витрат та результатів обирається найоптимальніший варіант подолання кризового явища.

В практиці управління ризиками та небезпеками наразі знайшли своє відображення наступні методи, які також є придатними для використання при управлінні бізнес-моделлю [22]:

- ухилення від ризиків, яке передбачає повне запобігання можливостей його настання;
- передача ризику іншій, як правило третій стороні;
- зниження можливості настання негативних наслідків, які можуть порушити, в першу чергу, фінансову рівновагу системи;
- прийняття ризиків, яке відбувається за рахунок формування резервів на випадок їх реального настання.

4. Впровадження превентивних заходів. Реалізація обраних найоптимальніших варіантів з точки зору витрат та результатів, а також контроль за їх виконанням.

5. Корегування системи превентивного управління бізнес-моделлю авіапідприємства.

З огляду на проведені дослідження антисипативного управління бізнес-моделлю авіапідприємства слід відмітити не лише його пересічення з стратегічним управлінням за слабкими сигналами та ранжуванням загроз, воно має і спільні риси з адаптивним управлінням адже спрямоване на швидке та безболісне пристосування до умов середовища, в якому функціонує бізнес-модель (рис.5.7).

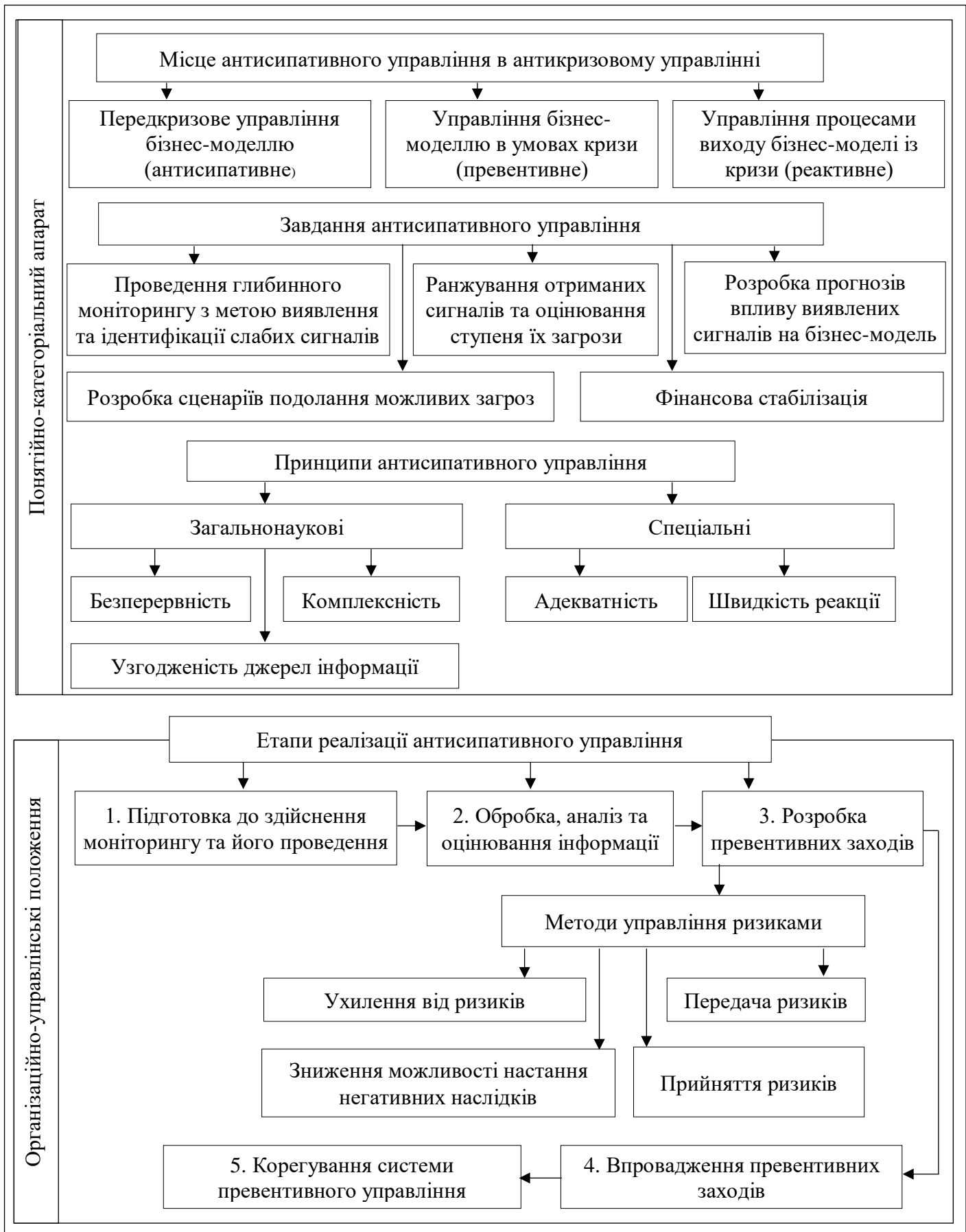


Рис. 5.7. Концептуальна модель антисипативного управління бізнес-моделлю авіапідприємства (авторська розробка)

Підсумовуючи проведенне дослідження відмітимо те, що для кожного з розглянутих видів управління бізнес-моделлю авіапідприємства існує майже однакових набір внутрішніх та зовнішніх факторів, що спричиняють вплив на формування та реалізацію даного виду управління. До внутрішніх факторів віднесемо:

- кожному виду управління притаманні власні цілі, у відповідності до яких вони розробляються в залежності від візії керуючої системи та схильного до того чи іншого виду управління;

- завдання також притаманні кожному з видів управління, адже всі вони відрізняються один від одного в залежності від свого призначення, спрямованості та особливостей реалізації;

- ресурсне забезпечення бізнес-моделі, яке характеризується наявними та потенційними фінансовими, матеріальними, інтелектуальними та іншими ресурсами;

- організаційна структура бізнес-моделі;

- технологія, яка використовується бізнес-моделлю для надання споживачам базової та додаткової цінності;

- розмір авіапідприємства, та кількість бізнес-моделей, які реалізуються в його межах;

- етап життєвого циклу бізнес-моделі.

Серед зовнішніх факторів, що спричиняють суттєвий вплив на формування та реалізацію одного з перелічених видів управління бізнес-моделями авіапідприємств слід виділити:

- розвиток науково-технічного прогресу, який пришвидшував би процес збору, обробки інформації для прийняття управлінських рішень;

- рівень конкуренції в обраній ніші діяльності авіапідприємства, адже чим насиченим є конкурентне середовище, тим тяжче керувати бізнес-моделлю для утримання конкурентних позицій та генерування прибутку на запланованому рівні;

- вплив постачальників та посередників, адже для більшості бізнес-моделей авіапідприємств саме вони є джерелом надання додаткової цінності споживачу;

- ринкова влада споживачів, саме їх бажання та рівень доходу прямо впливають на продукування авіапідприємством тієї цінності, яка є найкращою та найбажанішою з позицій споживача;

- рівень розвитку інфраструктурних чинників, які дають можливість швидко, вчасно та безперешкодно отримувати інформацію для прийняття управлінських рішень;

- рівень економічного розвитку країни, тип економічного циклу авіаційної галузі створює підґрунтя для вибору виду управління бізнес-моделями підприємства;

- нормативно-правове забезпечення та швидкість зміни основних положень головних законів, що регулюють діяльність моделі авіаційного підприємства;

- вплив державних органів влади та рівень їх закорумпованості;

- міжнародні події та міжнародні економічні відносини, що є дуже важливим для авіапідприємств.

Таким чином, провівши дослідження основних положень кожного з видів управління бізнес-моделями авіапідприємств, а саме: стратегічного, адаптивного, антикризового та антисипативного, нами встановлено те, що кожен з них відрізняється особливостями умов застосування, спрямованістю, внутрішньою будовою та механізмом реалізації. Також встановлено, що деякі види управління бізнес-моделями авіапідприємств мають між собою ряд спільних рис, наприклад стратегічне, антисипативне та антикризове мають однаковий механізм дослідження зовнішнього середовища за слабкими сигналами, стратегічне та адаптивне - дослідження ринку та реагування на зміни, які в ньому відбуваються.

Представлено та проаналізовано перелік зовнішніх та внутрішніх факторів, що спричиняють суттєвий вплив на формування та реалізацію усіх видів управління бізнес-моделлю авіапідприємств.

5.2. Механізм побудови ефективних бізнес-моделей авіапідприємств

Зацікавленість авіапідприємств у результатах своєї діяльності збільшує потребу у підвищенні конкурентоспроможності продукції, що потребує поліпшення роботи всіх служб та підрозділів бізнес-одиниць. Конкурентоспроможність є найважливішим чинником забезпечення безпеки авіапідприємства, тобто її виживання та ефективного подальшого розвитку. Комплексний підхід до розробки та побудови моделі конкурентоспроможності авіапідприємства може служити інструментом для вирішення стратегічних завдань щодо підвищення конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства розуміється як конкуренція за найкращі результати, яка неможлива без накопичення та використання всіх наявних потенційних можливостей компанії та її окремих компонентів: ресурсів, людських навичок, технологій, виражених у таких показниках ефективності, як продуктивність, рентабельність та ефективність компанії тощо [272].

Інструментом для розробки та побудови моделі може бути використання математичного моделювання, що дає змогу виявити особливості функціонування економічного об'єкта і на цій основі передбачити майбутню поведінку при зміні будь-яких параметрів бізнес-моделі.

Сучасна економіка пропонує ряд кількісних інструментів для такого аналізу, включаючи найвідоміші показники концентрації виробництва, Herfindahl-Hirschman, та кілька інших показників, які в основному визначають частку ринку конкурентів, прибутковість та зростання ринку [108].

До найбільш популярних методів оцінки конкурентоспроможності належать наступні [133; 153; 273]:

1. Матричний метод. Основою цього методу є аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу товару / послуги. Суть оцінки полягає в аналізі матриці, яка базується на принципі побудови системи координат: горизонтальна - темпи зростання / спаду продажів у лінійній шкалі; вертикальна - відносна частка товарів / послуг на ринку. Найбільш конкурентоспроможними є ті компанії, які мають значну частку на ринку, що швидко зростає.

2. Метод, який використовує як основний підхід оцінку товарів / послуг компанії. Цей метод передбачає, що конкурентоспроможність виробника вище, чим вище конкурентоспроможність його продукції.

3. Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Відповідно до цієї теорії, найбільш конкурентоспроможними є ті компанії, у яких найкраще організована робота всіх відділів та служб. На ефективність будь-якої послуги впливає багато факторів - ресурси компанії. Оцінка ефективності кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів. Метод ґрунтується на оцінці чотирьох групових показників або критеріїв конкуренції: перша група включає показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом; друга група об'єднує показники, що відображають ефективність управління оборотними коштами; третя група включає показники, які дають уявлення про ефективність управління продажами та просування товарів на ринку за допомогою реклами та просування; четверту групу складають показники конкурентоспроможності продукції: якість продукції, обслуговування та ціна. Оскільки кожен із цих показників має різне значення для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності компанії, вагові коефіцієнти критеріїв розраховуються експертним шляхом.

Прийняття управлінських рішень у рамках фундаментального аналізу компаній є дуже зручним показником інтегрованої конкурентоспроможності

компаній, також корисним для прийняття стратегічних рішень керівництва компанії. Проблеми застосування інтегрального показника конкурентоспроможності пов'язані з методологічними труднощами його кількісного розрахунку, що призводять до дуже широкого застосування експертних оцінок, тому адекватність реальності результатів розрахунків викликає певні сумніви. В цілому цей показник представлений формулою [53]:

$$K = \sum Wi \times Ki$$

де K_i - показники конкурентоспроможності окремих сторін діяльності підприємства загальним числом N ,

W_i - вагомість окремих факторів в загальній сумі.

Різні автори обґрунтовують різні групи факторів, які мають бути включені до агрегованого (інтегрального, групового) показника, залежно від галузі дослідження та на основі їх наукової точки зору. Крім того, пропонуються різні методи проведення експертного висновку, і часто просто кажуть, що «ваги визначаються експертно» [77; 81].

Запропоновано метод визначення інтегральної конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства, що дозволяє виключити експертні оцінки в результаті розрахунків на основі наявної інформації про діяльність компанії. Перш за все, ми відзначимо, що будь-яка розрахункова ефективність авіапідприємства є показником, що характеризує його потенціал, який з тих чи інших причин може не реалізуватися. Встановлений результат діяльності компанії, що підлягає спостереженню та вимірюванню, є її фактичним результатом. Враховуючи це зауваження, так чи інакше розрахований конкурентний показник компанії характеризує його конкурентний потенціал. А реальна конкурентоспроможність бізнес-моделі авіапідприємства проявляється лише на ринку.

При визначенні можливого алгоритму оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства необхідно спиратися на дві основні характеристики цього показника [274; 286]:

1) порівнянність. Оцінити конкурентоспроможність бізнес-моделі авіапідприємства виключно на основі аналізу її показників неможливо. Обов'язковою умовою такої оцінки є порівняння показників досліджуваного показника з конкурентами, стандартами, еталонами чи середніми значеннями за сукупністю об'єктів;

2) фіксація в часі. Результати оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства мають коротку актуальність. Це є похідною особливістю: на зміни в досягнутій конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства впливають не тільки ефективність його операцій, а й дії конкурентів та загальна ситуація на ринку.

Розробка методології оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства має ґрунтуватися на ряді принципів, об'єктивних (незалежно від предмета) та суб'єктивних (з урахуванням специфіки предмета та потреб кінцевих одержувачів) результатів оцінювання. До об'єктивних принципів належать складність та систематизація, обґрунтованість. Дотримання суб'єктивних принципів, у свою чергу, залежить від типу кінцевого споживача інформації та складності досліджуваного суб'єкта господарювання. До кінцевих одержувачів результатів оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства належать такі групи: внутрішні (керівництво, аналітики), зовнішні (власники, потенційні інвестори, конкуренти, споживачі тощо). Кожна з цих груп має конкретні цілі щодо оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства, і їх вимоги до методології оцінки можуть відрізнятися з точки зору часу та матеріальних витрат, враховуючи всю кількість об'єктів, простоту розрахунків тощо. До суб'єктивних принципів побудови методології оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства належать [275]:

а) динамічність. Незважаючи на цю характеристику конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства «фіксація в часі», більшість користувачів інформації хочуть отримати результати ретроспективного аналізу конкурентного становища компанії на ринку, що

заохочує пошук гармонізованої методології для задоволення потреб користувачів інформації. Зауважимо, що така категорія одержувачів інформації, як споживачі, часто вимагає достатнього одноразового визначення конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства;

б) оптимальність. Оптимальність проявляється як у ретельному відборі показників, що підлягають аналізу, щоб уникнути дублювання, вторинності, надмірної складності та деталізації, так і в методах аналізу цих показників;

в) витрати. Витрати на оцінку конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства повинні бути розумно співвідношенні з впливом, досягнутим шляхом впровадження результатів цієї оцінки.

На етапі планування для розробки методології оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства був сформований такий перелік вимог [222]:

- 1) максимальне уникнення суб'єктивності при аналізі показників;
- 2) поєднання встановлення оцінки конкурентоспроможності компанії в певний момент часу з динамічною оцінкою показників, що визначають конкурентну позицію компанії та характеризуються порівняльністю у часі;
- 3) врахування якості управління бізнес-процесами в компанії;
- 4) використання кількісних показників;
- 5) наявність підстави для порівняння.

Узагальнена послідовність етапів оцінки рівня конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства така (рис. 5.8).

1. Метою оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства є: визначення конкурентних пріоритетів та перспективних напрямів для розвитку авіапідприємства.

2. Аналіз існуючих методів оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства, який проводиться з метою вибору найбільш відповідного методу оцінки конкурентоспроможності авіапідприємства.

3. Визначення ключових сфер конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства: виробничий потенціал; фінансовий потенціал; маркетинговий потенціал; потенціал внутрішніх бізнес-процесів.

4. Встановлення часткових показників-індикаторів у межах визначених складових оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства з урахуванням можливості розрахунку на основі фінансової звітності компаній та офіційних даних із засобів масової інформації.



Рис. 5.8. Узагальнена послідовність етапів оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства

Джерело: розроблено автором

5. Формування матриці значень часткових показників-індикаторів оцінки рівня конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємств у динамічному розрізі.

6. Стандартизація певних значень часткових показників-індикаторів на основі визначення відносного рейтингу кожного з них у результаті динамічного розвитку. Вирішено обчислити відносну оцінку як функцію приналежності часткових показників-індикаторів до стимулятора чи дестимулятора росту.

7. Розрахунок вагових коефіцієнтів значущості часткових показників-індикаторів у межах складової оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємств. Вагові значення часткових показників-індикаторів повинні визначатися експертами. Обов'язковою умовою використання експертних методів дослідження є розрахунок узгодженості експертних висновків на основі коефіцієнта узгодженості.

8. Визначення часткових інтегральних показників-індикаторів, що відображають рівень складових конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємств.

9. Визначення загального інтегрального показника оцінки рівня конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємств.

10. Побудова ієрархії конкурентних пріоритетів авіапідприємств. Розподіл пріоритетів конкуренції в ієрархічному порядку може відбуватися на основі розрахованих значень часткових інтегральних показників оцінки конкурентоспроможності авіапідприємств.

Запропонований метод оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства базується на дуалістичній системі інтегрованих показників. Перший інтегрований показник забезпечує статичну оцінку конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства порівняно з обраними конкурентами, референтною компанією або усередненими даними

для конкретного ринку (місцевого, регіонального, національного). Другий інтегральний показник відповідає за динамічну складову оцінки і показує ступінь синхронізації компанії з відповідним ринком (рис. 5.9).

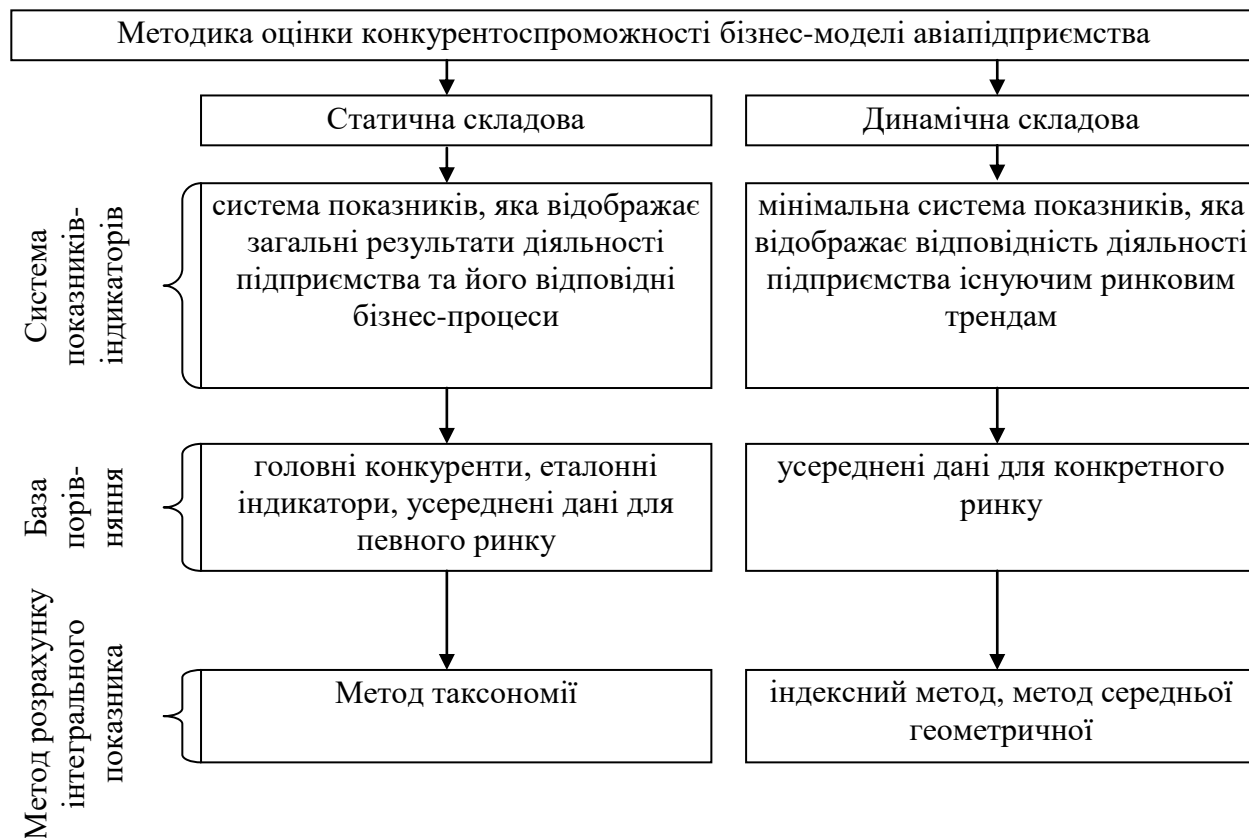


Рис. 5.9. Методика оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства

Джерело: розроблено автором

Для того, щоб оцінити статичну складову конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства, як метод побудови інтегрального показника, було обрано метод таксономії, що найкраще відповідає умові максимальної об'єктивності в розрахунках. Зважування компонентів інтегрального показника зазвичай визначається за допомогою експертного методу, який характеризується одним із найвищих ступенів суб'єктивності [222]. Застосовуючи метод таксономії, також можна враховувати різний вплив показників на рівень конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства

при застосуванні ієрархічних коефіцієнтів, розрахунок яких також ґрунтується на методах якісної оцінки, що підвищує суб'єктивність розробленої методології. Для поточного дослідження позитивний ефект від застосування методу таксономії переважає необхідність диференціювати вплив компонентів на інтегральний показник.

Розроблений В. Плютой метод таксономії та розрахунок стану розвитку передбачає побудову первинної матриці спостережень, яка в цьому випадку складається з m рядків, що відповідають кількості досліджуваних компаній, та n стовпців на основі кількості обраних показників. На якість оцінки конкурентоспроможності істотно впливає вибір об'єктів, які порівнюватимуться. Більш інформативним є порівняння показників досліджуваної компанії з прямими конкурентами або визнаними лідерами ринку на цьому ринку товарів чи послуг. Усереднені репрезентативні дані для відповідного ринку також можуть представляти адекватну заміну реальним конкурентам [153].

Вибір системи показників ґрунтувався як на вивченні методів та прийомів оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства, так і підходів до оцінки якості управління бізнес-процесами компанії. Запропонований інтегральний показник – індикатор рівня розвитку - буде оцінювати набір фінансових, управлінських та маркетингових показників, які характеризують результати як базових, так і не менш важливих управлінських бізнес-процесів, деяких значущих бізнес-процесів обслуговування в компанії з урахуванням загальної якості процесів управління бізнесом.

Отже, інтегральний показник конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства, що визначає ступінь її привабливості для покупця, як правило, поєднує наступні потенціали та результуючі показники (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Вихідні дані для оцінки інтегрального показника конкурентоспроможності
бізнес-моделі авіапідприємства (ККП)

Показник	Коефіцієнт чутливості
1. Критерій ефективності виробничої діяльності	0,15
2. Критерій фінансового стану	0,29
3. Критерій ефективності маркетингової діяльності	0,23
4. Критерій якості бізнес-процесів	0,33

Джерело: розроблено автором

Проаналізувавши вищезазначену інформацію, можемо побачити, що запропонована система оцінки конкурентоспроможності охоплює лише невелику частину показників, які можуть оцінити рівень та стан конкуруючих компаній. Проблема використання інтегрованого показника конкурентоспроможності полягає у тому, що неможливо визначити декілька релевантних детермінант. Однак ми можемо виділити ті показники, які найкращим чином відображають рівень конкурентоспроможності компанії та розкривають її діяльність [96].

Оскільки кожен із розрахованих показників має різне значення для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства (ККП), вагові коефіцієнти кожного критерію та показника були встановлені експертами. Розрахунок критеріїв та коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства здійснюється за формулою середньозваженого арифметичного значення [241].

Наприклад, застосувавши цю формулу для коефіцієнта конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства отримуємо наступний вираз [277; 81]:

$$KKP = 0,15 \times K_{евд} + 0,29 \times K_{фс} + 0,23 \times K_{емд} + 0,33 \times K_{ябп}$$

де ККП - коефіцієнт конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства; $K_{евд}$ - значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства; $K_{фс}$ - значення критерію фінансового стану

підприємства; Кемдз - значення критерію ефективності маркетингової діяльності; Кябп - значення критерію якості бізнес-процесів.

Коефіцієнти 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 визначені експертно, способом послідовних порівнянь.

Різні автори обґрунтовують різні групи факторів, які мають бути включені до агрегованого (інтегрального, групового) показника, залежно від галузі дослідження та на основі їх наукової точки зору. Крім того, пропонуються різні способи проведення експертних оцінок, і часто просто кажуть, що «ваги визначаються експертно». У статті пропонується метод визначення інтегральної конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства, що виключає експертне судження в результаті розрахунків на основі наявної інформації про діяльність компанії. Перш за все, відзначимо, що будь-який розрахований показник діяльності компанії є показником, що характеризує її потенціал, який з тих чи інших причин може не реалізуватися. Виявлений результат діяльності компанії, що підлягає спостереженню та оцінці, є її фактичним результатом. Враховуючи це зауваження, так чи інакше розрахований конкурентний показник бізнес-моделі авіапідприємства характеризує її конкурентний потенціал. А фактична конкурентоспроможність компанії проявляється лише на ринку [277].

В таблиці 5.4 наведемо запропоновану нами методику оцінки інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств-конкурентів на основі основних результативних показників, які зможуть оптимально оцінити реальний рівень конкуруючих підприємств в сучасних умовах господарювання.

Методика розрахунку інтегрального індикатора «критерію ефективності виробничої діяльності» авіапідприємства представлена у табл. 5.4.

Таблиця 5.4

Методика розрахунку інтегрального індикатора «критерію ефективності виробничої діяльності» авіапідприємства

Частковий показник	Методика розрахунку
Фондовіддача (Фв)	$\Phi_v = \frac{\text{ЧД}}{\text{ОЗсер}}$ де ЧД – чистий дохід від реалізації продукції; ОЗсер – середньорічна вартість основних засобів
Коефіцієнт рентабельності активів (Ра)	$P_a = \frac{\text{ЧП}}{\text{Асер}}$ де ЧП – чистий прибуток; Асер – середньорічна вартість активів
Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності (Кроп)	$K_{\text{роп}} = \frac{\text{Под}}{\text{ОВ}}$ де Под – прибуток від операційної діяльності; ОВ – операційні витрати
Продуктивність праці (Пп)	$P_n = \frac{\text{ЧД}}{\text{Воп}}$ де ЧД – чистий дохід; Воп – витрати на оплату праці

Джерело: узагальнено автором

Отже, з метою розрахунку інтегрального індикатора «критерію ефективності виробничої діяльності» авіапідприємства пропонується оцінювати наступні часткові показники-індикатори: фондівіддача, коефіцієнт рентабельності активів, коефіцієнт рентабельності операційної діяльності, продуктивність праці.

Критерій ефективності виробничої діяльності авіапідприємства визначаємо за формулою [277; 81]:

$$K_{\text{евд}} = 0,31 \times \Phi_v + 0,19 \times P_a + 0,40 \times K_{\text{роп}} + 0,10 \times P_n$$

де Кевд - критерій ефективності виробничої діяльності; Фв – фондівіддача; Ра - коефіцієнт рентабельності активів; Кроп - коефіцієнт рентабельності операційної діяльності; Пп - продуктивність праці.

Коефіцієнти 0,31; 0,19; 0,40; 0,10 визначені експертно, способом послідовних порівнянь.

Методика розрахунку інтегрального індикатора «критерію фінансового стану» авіапідприємства представлена у табл. 5.5.

Таблиця 5.5

Методика розрахунку інтегрального індикатора «критерію фінансового стану» авіапідприємства

Показник	Методика розрахунку
1. Маркетинговий потенціал	
Коефіцієнт автономії (Ка)	$Ka = \frac{BK}{CЗ}$ де BK – власний капітал; CЗ – сукупні зобов'язання
Коефіцієнт платоспроможності (Кп)	$Pn = \frac{OA}{ПЗ}$ де OA – оборотні активи; ПЗ – поточні зобов'язання
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кл)	$Kl = \frac{ГК}{ПЗ}$ де ГК – грошові кошти та їх еквіваленти; ПЗ – поточні зобов'язання
Коефіцієнт оборотності оборотних активів (Кооа)	$Kooa = \frac{ЧД}{OAcер}$ де ЧД – чистий дохід; OAcер – середньорічна вартість оборотних активів

Джерело: розроблено автором

Отже, з метою розрахунку інтегрального індикатора «критерію фінансового стану» авіапідприємства пропонується оцінювати наступні часткові показники-індикатори: коефіцієнт автономії, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт оборотності оборотних активів.

Критерій фінансового стану визначимо за формулою:

$$Kфс = 0,29 \times Ka + 0,20 \times Kn + 0,36 \times Kl + 0,15 \times Kooa$$

де Kфс - критерій фінансового стану; Ka – коефіцієнт автономії; Kп - коефіцієнт платоспроможності; Кл - коефіцієнт ліквідності; Кооа - коефіцієнт оборотності оборотних активів.

Коефіцієнти 0,29; 0,20; 0,36; 0,15 визначені експертно, способом послідовних порівнянь.

Методика розрахунку інтегрального індикатора «критерію ефективності маркетингової діяльності» авіапідприємства представлена у табл. 5.6.

Таблиця 5.6

Методика розрахунку інтегрального індикатора «критерію ефективності маркетингової діяльності» авіапідприємства

Показник	Методика розрахунку
1. Маркетинговий потенціал	
1.1. Коефіцієнт рентабельності продажу (Рп)	$P_n = \frac{ОП}{ЧД}$ де ОП – прибуток від операційної діяльності; ЧД – чистий дохід від реалізації продукції
1.2. Коефіцієнт рентабельності витрат на збут (Рвз)	$P_{вз} = \frac{ВП}{ВЗ}$ де ВП – валовий прибуток; ВЗ – витрати за збут
1.3. Коефіцієнт зміни обсягів збуту (Кзоз)	$K_{зоз} = \frac{ОЗкзп}{ОЗпзп}$ де ОЗкзп – обсяги збуту на кінець звітного періоду; ОЗпзп – обсяги збуту на початок звітного періоду
1.4. Коефіцієнт рентабельності продукції (Рпд)	$P_{пд} = \frac{ЧП}{СРП}$ де ЧП – чистий прибуток; СРП – собівартість реалізованої продукції

Джерело: розроблено автором

Отже, з метою розрахунку інтегрального індикатора «критерію ефективності маркетингової діяльності» авіапідприємства пропонується оцінювати наступні часткові показники-індикатори: коефіцієнт рентабельності продажу, коефіцієнт рентабельності витрат на збут, коефіцієнт зміни обсягів збуту, коефіцієнт рентабельності продукції.

Критерій ефективності маркетингової діяльності визначимо за формулою:

$$Кемд = 0,37 \times P_n + 0,29 \times P_{вз} + 0,14 \times K_{зоз} + 0,2 \times P_{пд}$$

де Кемд - критерій ефективності маркетингової діяльності; Рп – коефіцієнт рентабельності продажу; Рвз - коефіцієнт рентабельності витрат на

збут; Кзоз - коефіцієнт зміни обсягів збуту; Рпд - коефіцієнт рентабельності продукції.

Коефіцієнти 0,37; 0,29; 0,14; 0,20 визначені експертно, способом послідовних порівнянь.

Проаналізувавши наведену вище інформацію, можемо побачити, що ця система оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства охоплює лише невелику частину показників, які могли б оцінити рівень та стан конкуруючих компаній. Проблема з використанням інтегрованого показника конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства полягає в тому, що неможливо визначити кілька детермінант. Однак ми можемо визначити ті показники, які найкращим чином відображають конкурентоспроможність бізнес-моделі авіапідприємства та розкривають його діяльність [333].

Щоб повернутися до системи індикаторів для статичної оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства, особливої уваги заслуговує показник «Якість управління бізнес-процесами». За словами А. А. Поуршахід та Д. Амиот [273], «понад 1400 керівників служб та відділів компаній визначили вдосконалення бізнес-процесів одним із найважливіших пріоритетів своїх організацій. Покращення бізнес-процесів знижує витрати, збільшує продажі, мотивує співробітників і робить клієнтів щасливими.

У більшості вітчизняних компаній, організацій та установ управління бізнес-процесами зараз знаходиться на стадії розробки, що наразі не дозволяє належним чином використовувати методи, розроблені світовим науковим співтовариством, для оцінки ефективності бізнес-процесів. Алгоритм оцінки цього показника має бути придатним як для компаній, які тільки починають впроваджувати управління бізнес-процесами, так і для тих, хто вже мав успішний досвід використання цього підходу. Кількісна оцінка критерію «якості управління бізнес-процесами» можлива на основі бального методу (рис. 5.10).

Анкета опитування щодо якості управління бізнес-процесами керівництва авіапідприємства (максимальна оцінка – 10 балів)			
1. Факт виокремлення бізнес-процесів			
Так (1бал)		Ні (0 балів)	
2. Наявність механізму визначення важливості бізнес-процесів			
Так (1бал)		Ні (0 балів)	
3. Наявність безперервного моніторингу ділової активності (Business Activity Monitoring, BАМ)			
Так (1бал)		Ні (0 балів)	
4. Використання інструментів бізнес-аналітики (Business Intelligence (BI) tools)			
Так (1бал)		Ні (0 балів)	
5. Наявність автоматизованої системи управління корпоративним контентом			
Так (1бал)		Ні (0 балів)	
6. Рівень досягнення ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI)			
0-50 % (0 балів)	50-70 % (1 бал)	70-80 % (2 бали)	80-100 % (3 бали)
7. Результативність реінжинірингу бізнес-процесів			
не проводився або відсутні результати (0 балів)	часткове покращення (1 бал)	досягнуто більшість цілей (2 бали)	

Рис. 5.10. Система показників оцінки критерію якості управління бізнес-процесами (Кябп) на авіапідприємстві

Джерело: розроблено автором

З урахуванням зазначеного автором було запропоновано методику оцінювання конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства (КПА), основні етапи якої представлено на рис. 5.11-5.14.

Підготовчий етап оцінювання конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства представлено на рис. 5.11.

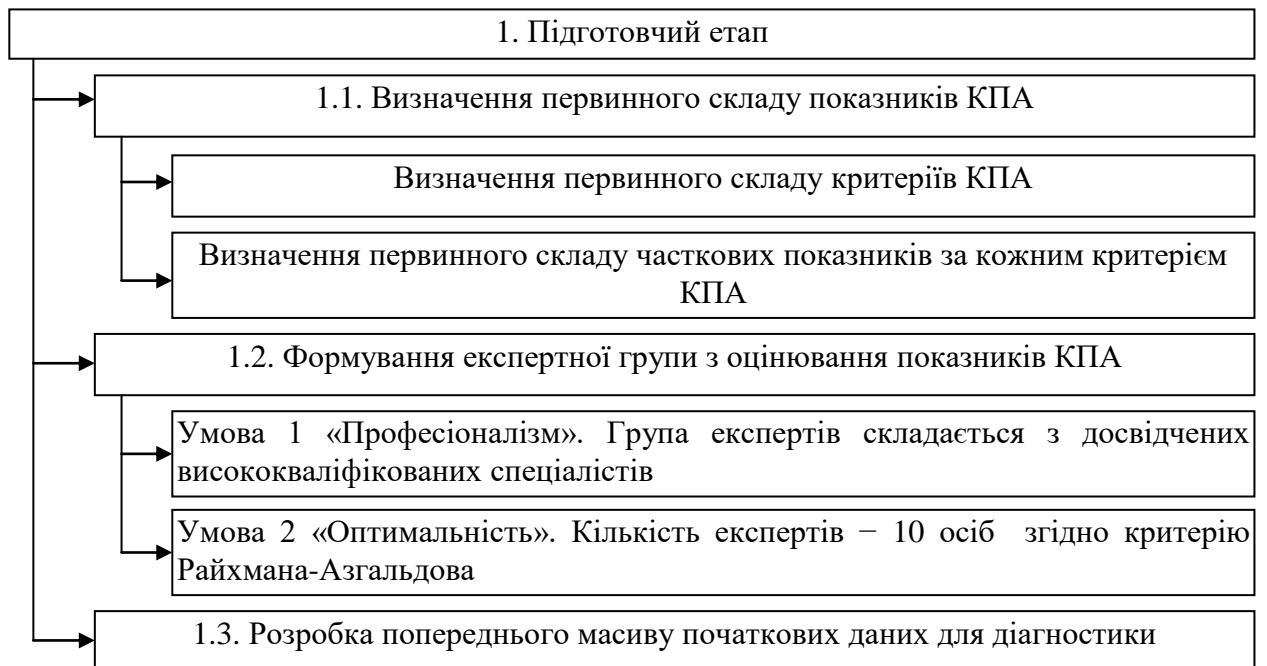


Рис. 5.11. Підготовчий етап оцінювання конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства

Джерело: розроблено автором

Розрахунковий етап оцінювання конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства представлено на рис. 5.12.

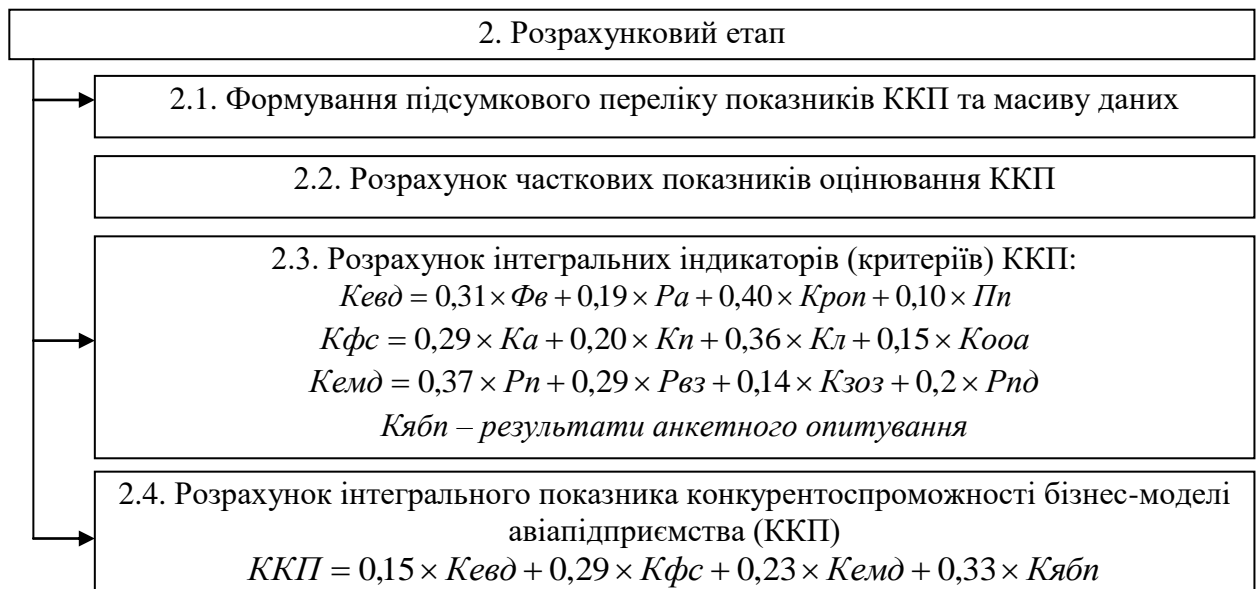


Рис. 5.12. Розрахунковий етап оцінювання конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства

Джерело: розроблено автором

Аналітичний етап оцінювання конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства представлено на рис. 5.13.

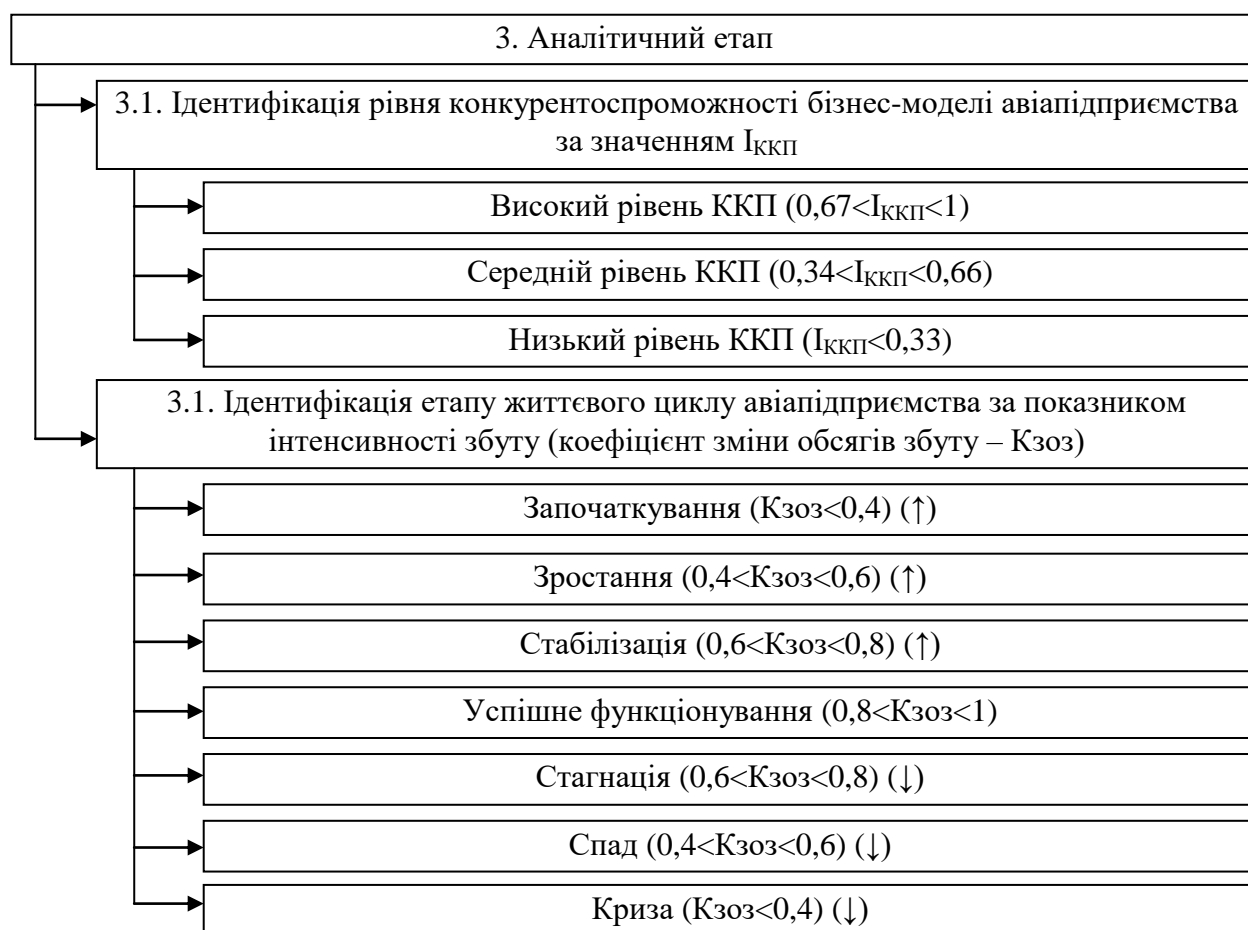


Рис. 5.13. Аналітичний етап оцінювання конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства

Джерело: розроблено автором

Аналітичний етап оцінювання конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства слід вважати центральним етапом розробленого методу. Зокрема, на цьому етапі доцільно проводити ідентифікацію відповідних показників-індикаторів:

1. Ідентифікація рівня конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства за значенням I_{KKP} . При цьому, розподіл рівня конкурентного розвитку підприємства пропонується здійснювати за наступною шкалою:

- високий рівень ККП ($0,67 < I_{KKP} < 1$);

- середній рівень ККП ($0,34 < I_{\text{ККП}} < 0,66$);
- низький рівень ККП ($I_{\text{ККП}} < 0,33$).

2. Ідентифікація етапу життєвого циклу авіапідприємства за показником інтенсивності збуту (коефіцієнт зміни обсягів збуту – $K_{\text{зоз}}$). При цьому, розраховуються відповідні значення показника індикатора $K_{\text{зоз}}$ в динаміці, мінімум за два роки, для того, щоб мати можливість відобразити характер зміни обсягів збуту підприємства (зростаючий чи спадний).

Завершальний етап оцінювання конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства представлено на рис. 5.14.



Рис. 5.14. Завершальний етап оцінювання конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства

Джерело: розроблено автором

За результатами проведеного аналітичного етапу ідентифікації рівня конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства за значенням ІККП та ідентифікації етапу життєвого циклу авіапідприємства за показником

інтенсивності збуту (коефіцієнт зміни обсягів збуту – $K_{зоз}$) необхідно провести позиціонування відповідних значень показників-індикаторів за кожним авіапідприємством на матриці конкурентного розвитку підприємства. При цьому, виділяються 21 квадрантів, кожен з яких можна віднести до певного типу системи управління бізнес-моделлю:

1. Адаптивне управління бізнес-моделлю (квадранти 1, 2, 3, 4, 5, 6).
2. Стратегічне управління бізнес-моделлю (квадранти 7, 8, 9, 10, 11, 12).
3. Антисипативне управління бізнес-моделлю (квадранти 13, 14, 15, 16, 19).
4. Антикризове управління бізнес-моделлю (квадранти 17, 18, 20, 21).

Отже, запропонована методика представляє синтез експертного, матричного та інтегрального підходів до оцінювання конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства і додатково враховує виявлені особливості оцінювання конкурентоспроможності суб'єктів авіаційної галузі.

Для підтвердження практичної цінності розробленої методики оцінювання конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємств необхідна її апробація.

Інформаційну базу дослідження склали дані фінансової звітності авіапідприємств України. Обсяг вибірки – 15 од.

На першому етапі аналізу було здійснено розрахунок часткових показників за відповідними критеріями конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємств, що представлено у табл. 5.7-5.10.

Результати розрахунку часткових показників інтегрального індикатора «критерію ефективності виробничої діяльності» авіапідприємства представлено у табл. 5.7.

Таблиця 5.7

Результати розрахунку часткових показників інтегрального індикатора «критерію ефективності виробничої діяльності» авіапідприємства (Кевд)

Підприємство	Значення показника для конкретного авіапідприємства			
	Фондовіддача (Фв)	Коефіцієнт рентабельності активів (Ра)	Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності (Кроп)	Продуктивність праці (Пп)
1	12,560	3,250	0,134	4,095
2	207,717	0,830	0,194	16,775
3	94,129	1,228	0,045	2,006
4	3,340	0,047	0,067	12,637
5	7,443	0,021	0,109	6,385
6	36,384	6,982	1,021	12,686
7	2,348	0,050	0,106	3,165
8	5,059	0,891	17,551	2,098
9	43,392	0,008	0,078	37,851
10	30,007	0,042	0,026	2,542
11	8,931	0,613	0,454	0,579
12	11,867	0,015	0,055	2,057
13	5,873	0,325	0,442	0,014
14	336,623	0,003	0,004	12,986
15	654,169	22,683	0,357	4,231

Джерело: розроблено автором

Результати розрахунку часткових показників інтегрального індикатора «критерію фінансового стану» авіапідприємства представлено у табл. 5.8.

Таблиця 5.8

Результати розрахунку часткових показників інтегрального індикатора «критерію фінансового стану» авіапідприємства (Кфс)

Підприємство	Значення показника для конкретного авіапідприємства			
	Коефіцієнт автономії (Ка)	Коефіцієнт платоспроможності (Кп)	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кл)	Коефіцієнт оборотності оборотних активів (Кооа)
1	0,887	0,101	0,043	14,590
2	0,612	0,135	0,004	8,083
3	0,070	0,120	0,048	4,469
4	0,124	0,238	0,060	13,281
5	0,565	1,565	0,604	2,567

Продовження табл. 5.8

6	1,157	1,051	0,501	8,353
7	0,153	0,505	0,153	1,642
8	1,724	0,193	0,001	0,006
9	0,390	0,691	0,001	1,054
10	0,492	1,424	0,422	1,848
11	0,352	0,175	0,001	1,019
12	0,775	1,426	0,077	2,840
13	0,984	0,073	0,001	0,113
14	0,020	0,977	0,059	3,011
15	0,301	0,030	0,001	36,100

Джерело: розроблено автором

Результати розрахунку часткових показників інтегрального індикатора «критерію ефективності маркетингової діяльності» авіапідприємства представлено у табл. 5.9.

Таблиця 5.9

Результати розрахунку часткових показників інтегрального індикатора «критерію ефективності маркетингової діяльності» авіапідприємства (Кемд)

Підприємство	Значення показника для конкретного авіапідприємства			
	Коефіцієнт рентабельності продажу (Рп)	Коефіцієнт рентабельності витрат на збут (Рвз)	Коефіцієнт зміни обсягів збуту (Кзоз)	Коефіцієнт рентабельності продукції (Рпд)
1	0,167	2,769	0,579	0,176
2	0,249	6,848	0,237	0,206
3	0,048	0,546	1,048	0,623
4	0,066	4,403	1,014	0,053
5	0,107	13,495	1,123	0,100
6	8,654	6,239	1,006	0,753
7	0,118	0,445	1,716	0,113
8	10,276	0,250	0,026	1,234
9	0,077	17,813	0,231	0,136
10	0,026	2,548	1,120	0,025
11	1,254	3,417	1,071	0,702
12	0,063	0,046	1,004	0,008
13	6,875	8,336	0,585	0,800
14	0,004	4,710	1,420	0,004
15	0,206	2,775	0,565	0,223

Джерело: розроблено автором

Результати кількісної оцінки критерію «Якість управління бізнес-процесами» на підставі бального методу представлено у табл. 5.10.

Таблиця 5.10

Результати кількісної оцінки критерію «Якість управління бізнес-процесами»
можлива на підставі бального методу (Кемд)

Підприємство	Значення показника для конкретного питання анкети, бали							Разом
	Питання 1	Питання 2	Питання 3	Питання 4	Питання 5	Питання 6	Питання 7	
1	1	1	1	1	0	2	1	7
2	1	1	1	1	1	3	1	9
3	1	1	1	0	0	1	2	6
4	1	0	1	0	0	1	0	3
5	1	0	0	0	1	0	0	2
6	1	1	1	1	1	2	2	9
7	1	0	1	1	1	0	1	5
8	1	1	0	0	1	2	1	6
9	1	1	1	0	1	3	1	8
10	1	0	0	1	1	1	2	6
11	1	0	0	1	0	1	1	4
12	1	0	0	1	0	2	1	5
13	1	1	1	0	1	2	0	6
14	1	1	1	0	0	1	0	4
15	1	1	0	1	1	2	1	7

Джерело: розроблено автором

Підприємство 1 – ТОВ "УКРАЇНСЬКА Авіаційна компанія "Аеростар"

Підприємство 2 – ТОВ "ЯНЕІР" ЛТД

Підприємство 3 – ТОВ "Авіакомпанія "ЗЕТ-АЕРО"

Підприємство 4 – ТОВ "Авіаційна компанія "РОЗА Вітрів"

Підприємство 5 – ТОВ "Міжнародна акціонерна авіаційна компанія "УРГА"

Підприємство 6 – ПАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» (МАУ)

Підприємство 7 – ТОВ "Авіакомпанія Константа"

Підприємство 8 – ТОВ "УКРАЇНСЬКО-СЕРЕДЗЕМНОМОРСЬКІ Авіалінії"

Підприємство 9 – ТОВ "Авіакомпанія Браво"

Підприємство 10 – ПАТ "Авіакомпанія "Україна-Аероальянс"

Підприємство 11 - ТОВ «Авіакомпанія «Джоніка»

Підприємство 12 - ТОВ «Авіаційна компанія «Ейр Оушен Ейрлайнс»

Підприємство 13 - ТОВ «Анда Ейр»

Підприємство 14 - "Авіакомпанія "АЗУР ЕЙР УКРАЇНА"

Підприємство 15 - "Авіакомпанія "АТЛАСДЖЕТ УКРАЇНА"

Також, необхідно провести розрахунок умовних (відносних показників конкурентоспроможності) досліджуваних авіапідприємств. За методикою теорії ефективної конкуренції відносні показники конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства визначаються шляхом порівняння абсолютних показників підприємства з найкращим значенням даних показників з усіх конкурентів на ринку.

Синтез результатів оцінювання часткових показників конкурентоспроможності авіапідприємств дозволив визначити значення інтегральних індикаторів конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємств, значення яких представлені у табл. 5.11.

За результатами інтегрального оцінювання конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємств України отримані такі інтегральні індекси ККП: для 1-го – 0,364; для 2-го – 0,437; для 3-го – 0,295; для 4-го – 0,193; для 5-го – 0,336; для 6-го – 0,691; для 7-го – 0,276; для 8-го – 0,505; для 9-го – 0,430; для 10-го – 0,398; для 11-го – 0,243; для 12-го – 0,304; для 13-го – 0,402; для 14-го – 0,265; для 15-го – 0,425.

Слід зазначити, що практично усі досліджувані підприємства отримали посередні значення інтегральних індексів конкурентоспроможності, що засвідчує існуючі проблеми щодо формування та розвитку бізнес-моделі, оптимальної зовнішнім та внутрішнім умовам господарювання.

Отримані значення інтегрального показника конкурентоспроможності бізнес-моделі досліджуваних авіапідприємств (ККП) представлено на рис. 5.15.

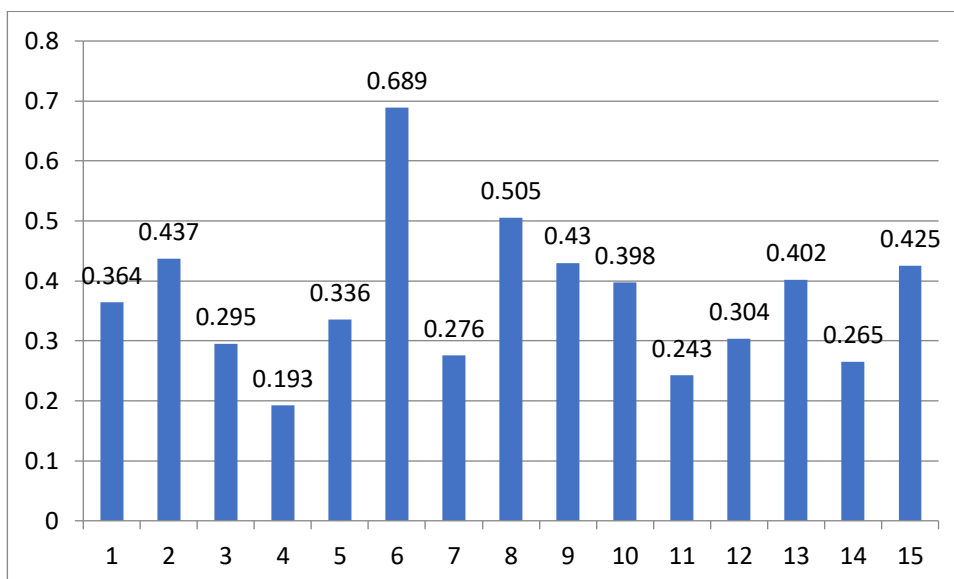


Рис. 5.15. Значення інтегрального показника конкурентоспроможності бізнес-моделі досліджуваних авіапідприємств (ККП) у 2019 р.

Джерело: розроблено автором

Таблиця 5.11

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємств (ККП)

Показники	Розрахунок	Підприємство														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Критерій ефективності виробничої діяльності (Кевд)																
ФВ	$\text{ФВ}/\text{ФВ}_{\text{max}}$	0,019	0,318	0,144	0,005	0,011	0,056	0,004	0,008	0,066	0,046	0,014	0,018	0,009	0,515	1,000
Ра	$\text{Ра}/\text{Ра}_{\text{max}}$	0,143	0,037	0,054	0,002	0,001	0,308	0,002	0,039	0,001	0,002	0,027	0,001	0,014	0,001	1,000
Кроп	$\text{Кроп}/\text{Кроп}_{\text{max}}$	0,008	0,011	0,003	0,004	0,006	0,058	0,006	1,000	0,004	0,001	0,026	0,003	0,025	0,001	0,020
Пп	$\text{Пп}/\text{Пп}_{\text{max}}$	0,108	0,443	0,053	0,334	0,169	0,756	0,084	0,055	1,000	0,067	0,015	0,54	0,001	0,343	0,112
Кевд	$\text{Кевд}=0,31\text{ФВ}+0,19\text{Ра}+0,40\text{Кроп}+0,10\text{Пп}$	0,047	0,154	0,061	0,037	0,023	0,116	0,012	0,415	0,122	0,022	0,021	0,012	0,016	0,194	0,519
2. Критерій фінансового стану (Кфс)																
Ка	$\text{Ка}/\text{Ка}_{\text{max}}$	0,515	0,355	0,041	0,072	0,328	0,671	0,089	1,000	0,226	0,285	0,204	0,450	0,571	0,012	0,175
Кп	$\text{Кп}/\text{Кп}_{\text{max}}$	0,054	0,072	0,064	0,127	0,835	0,738	0,269	0,103	0,369	0,760	0,093	0,761	0,039	0,521	0,016
Кл	$\text{Кл}/\text{Кл}_{\text{max}}$	0,071	0,007	0,079	0,099	1,000	0,829	0,253	0,002	0,002	0,699	0,002	0,127	0,002	0,098	0,002
Кооа	$\text{Кооа}/\text{Кооа}_{\text{max}}$	0,404	0,224	0,124	0,368	0,071	0,231	0,045	0,001	0,029	0,051	0,028	0,079	0,003	0,083	1,000
Кфс	$\text{Кфс}=0,29\text{Ка}+0,20\text{Кп}+0,36\text{Кл}+0,15\text{Кооа}$	0,246	0,153	0,072	0,137	0,633	0,676	0,178	0,311	0,144	0,494	0,083	0,340	0,174	0,155	0,204
3. Критерій ефективності маркетингової діяльності (Кемд)																
Рп	$\text{Рп}/\text{Рп}_{\text{max}}$	0,016	0,024	0,005	0,006	0,010	0,842	0,011	1,000	0,007	0,003	0,122	0,006	0,669	0,001	0,020
Рвз	$\text{Рвз}/\text{Рвз}_{\text{max}}$	0,155	0,384	0,031	0,247	0,758	0,350	0,025	0,014	1,000	0,143	0,192	0,003	0,468	0,264	0,156
Кзоз	$\text{Кзоз}/\text{Кзоз}_{\text{max}}$	0,337	0,138	0,611	0,591	0,654	0,708	1,000	0,015	0,135	0,653	0,624	0,585	0,341	0,828	0,329
Рпд	$\text{Рпд}/\text{Рпд}_{\text{max}}$	0,143	0,167	0,505	0,043	0,081	0,610	0,092	1,000	0,110	0,020	0,569	0,006	0,648	0,003	0,181
Кемд	$\text{Кемд}=0,37\text{Рп}+0,29\text{Рвз}+0,14\text{Кзоз}+0,2\text{Рпд}$	0,127	0,173	0,197	0,165	0,331	0,643	0,170	0,576	0,334	0,138	0,302	0,086	0,561	0,193	0,135
4. Критерій якості бізнес-процесів (Кябп)																
Кябп	$\text{Кябп}/\text{Кябп}_{\text{max}}$	0,778	1,000	0,667	0,333	0,222	1,000	0,556	0,667	0,889	0,667	0,444	0,556	0,667	0,444	0,778
Значення інтегрального показника конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємств																
ККП	$\text{ККП}=0,15\text{Кевд}+0,29\text{Кфс}+0,23\text{Кемд}+0,33\text{Кябп}$	0,364	0,437	0,295	0,193	0,336	0,689	0,276	0,505	0,430	0,398	0,243	0,304	0,402	0,265	0,425

Джерело: розроблено автором

Отже, за даними рис. 5.15. можна стверджувати, що найменш конкурентоспроможними є авіапідприємства під № 4, 7, 11, 14, оскільки отримані значення їх інтегральних індексів ККП мають надзвичайно низьке значення. Водночас, лідерами за рівнем конкурентоспроможності виявились авіапідприємства під № 2, 6, 8, 9, 10, 13, 15 з достатньо високими значеннями інтегральних індексів ККП.

З метою ідентифікації етапу життєвого циклу конкретного авіапідприємства необхідно здійснити розрахунок показника інтенсивності збуту (коефіцієнт зміни обсягів збуту – Кзоз) в динаміці за два роки (2018-2019 рр.). Результати ідентифікації етапу життєвого циклу авіапідприємства за показником інтенсивності збуту (коефіцієнт зміни обсягів збуту – Кзоз) представлено у табл. 5.12.

Таблиця 5.12

Результати ідентифікації етапу життєвого циклу авіапідприємства за показником інтенсивності збуту (коефіцієнт зміни обсягів збуту – Кзоз)

Підприємство	Коефіцієнт зміни обсягів збуту (Кзоз)	Обсяги збуту, тис.грн.		2019 р. до 2018 р.	Тенденція зміни обсягів збуту
		2018 р.	2019 р.		
1	0,337	10387	6011	-4376	(↓)
2	0,138	1679318	398401	-1280917	(↓)
3	0,611	5569	5836	267	(↑)
4	0,591	4497693	4561181	63488	(↑)
5	0,654	349261	392176	42915	(↑)
6	0,897	24249522	29903128	5653606	(↑)
7	1,000	30763	52782	22019	(↑)
8	0,015	6584	172	-6412	(↓)
9	0,135	1590713	367533	-1223180	(↓)
10	0,653	29033	32528	3495	(↑)
11	0,624	4106	4396	290	(↑)
12	0,585	38683	38851	168	(↑)
13	0,341	118	69	-49	(↓)
14	0,828	2174210	3088113	913903	(↑)
15	0,329	478162	270172	-207990	(↓)

Джерело: розроблено автором

Отже, отримані розрахункові значення коефіцієнту зміни обсягів збуту авіапідприємств (Кзоз) необхідні для подальшого позиціонування кожного авіапідприємства на «матриці конкурентного розвитку». Водночас, встановлені

тенденції зміни обсягів збуту відображають динаміку розвитку підприємств на ринку (зростаючий чи спадний характер).

Результати позиціонування досліджуваних авіапідприємств у відповідних квадрантах «матриці конкурентного розвитку» з виявленням доцільного концептуального підходу щодо управління їх бізнес-моделлю розвитку представлено на рис. 5.16.

Рівень ККП	Високий (0,67-1,00)	Квадрант 1	Квадрант 4	Квадрант 7	Квадрант 10	Квадрант 13	Квадрант 16	Квадрант 19
	Середній (0,34-0,66)	Квадрант 2	Квадрант 5	Квадрант 8	Квадрант 11	Квадрант 14	Квадрант 17	Квадрант 20
	Низький (0-0,33)	Квадрант 3	Квадрант 6	Квадрант 9	Квадрант 12	Квадрант 15	Квадрант 18	Квадрант 21
		Започаткування (0-0,40)	Зростання (0,41-0,60)	Стабілізація (0,61-0,80)	Успішне функціонування (0,81-1,00)	Стагнація (0,61-0,80)	Спад (0,41-0,60)	Криза (0-0,40)
Етапи життєвого циклу (Кзоз)								
Підприємство	Коефіцієнт зміни обсягів збуту (Кзоз)		Інтегральний показник конкурентоспроможності (ККП)		Тенденція зміни обсягів збуту			
1	0,337		0,364		↓			
2	0,138		0,437		↓			
3	0,611		0,295		↑			
4	0,591		0,193		↑			
5	0,654		0,336		↑			
6	0,897		0,689		↑			
7	1,000		0,276		↑			
8	0,015		0,505		↓			
9	0,135		0,430		↓			
10	0,653		0,398		↑			
11	0,624		0,243		↑			
12	0,585		0,304		↑			
13	0,341		0,402		↓			
14	0,828		0,265		↑			
15	0,329		0,425		↓			

Рис. 5.16. Результати позиціонування досліджуваних авіапідприємств на «матриці конкурентного розвитку»

Джерело: розроблено автором

За результатами проведеного дослідження здійснено позиціонування кожного авіапідприємства у відповідних квадрантах «матриці конкурентного розвитку». Відповідно, можна запропонувати різні концептуальні підходи щодо управління бізнес-моделлю розвитку авіапідприємств (рис. 5.17).



Рис. 5.17. Концептуальні підходи щодо управління бізнес-моделлю розвитку авіапідприємств за результатами побудови «матриці конкурентного розвитку»

Джерело: розроблено автором

Таким чином, за результатами побудови «матриці конкурентного розвитку» сформовано чотири типи моделей управління бізнес-моделлю розвитку авіапідприємств:

- модель адаптивного управління для підприємств № 4, 11, 12;
- модель стратегічного управління для підприємств № 3, 5, 6, 7, 10, 14;
- модель антисипативного управління (підприємства в цій зоні відсутні);
- модель антикризового управління для підприємств № 1, 2, 8, 9, 13, 15.

Таким чином, можна зробити висновок, що загальний рівень конкурентоспроможності бізнес-моделей досліджуваних авіапідприємств є достатньо низьким, оскільки немає жодного підприємства в найбільш привабливій зоні високої конкурентоспроможності. Також, 6 з 15 досліджуваних авіапідприємств знаходяться на кризовому етапі розвитку, що актуалізує необхідність розробки комплексу антикризових заходів для подальшої стабілізації конкурентного становища.

5.3. Інструментальне забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємств

Становлення вітчизняного ринку авіаперевезень у формуванні відповідних інститутів, інструментів та економічних механізмів є однією з основних причин розробки основних положень інструментального забезпечення процесу стратегічного управління головними бізнес-моделями розвитку авіапідприємств. Неухильно зростає кількість керівників авіапідприємств, які усвідомлюють нагальну потребу розробки стратегій, впровадження адаптивного управління та активного використання методологічних інструментів для аналізу зовнішнього середовища при обґрунтуванні альтернатив стратегічного розвитку сформованих бізнес-моделей. Безперервне вивчення та використання ефективного інструментального забезпечення процесу адаптивного управління стає неодмінною передумовою розвитку авіапідприємств на ринку [136].

Основним завданням стратегічного управління є побудова певних взаємовідносин між авіапідприємством та зовнішнім середовищем, які дозволять йому підтримувати рівень, необхідний для досягнення стратегічних цілей, що дозволить компанії не тільки вижити, але й утримувати себе протягом тривалого часу в зоні конкурентоспроможності. З цією метою необхідна розробка новітньої системи інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств [24].

На основі дослідження фахової та науково-методичної літератури [125; 247; 251; 145; 271] автором було сформовано власну концептуальну схему архітекtonіки змістовного наповнення розуміння «інструментального забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємств», що представлено на рис. 5.18.

Отже, за результатами проведеного наукового узагальнення можна визначити основні змістоутворюючі характеристики досліджуваного процесу на рівні сформованих бізнес-моделей авіапідприємств.

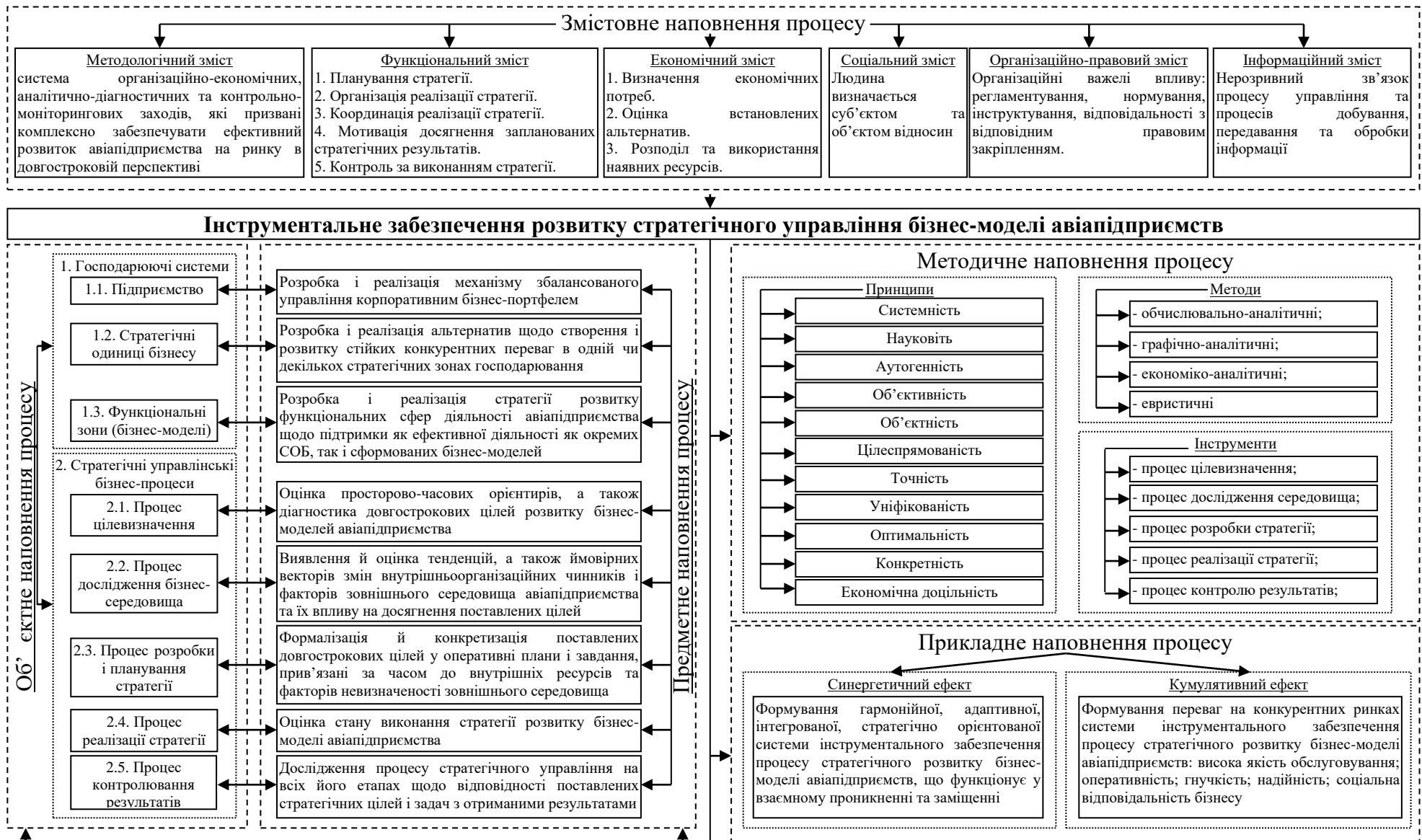


Рис. 5.18. Архітектура змістового наповнення розуміння «інструментального забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємств»

Змістовна характеристика інструментального забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємств.

Змістовна характеристика, або зміст процесу управління визначається характером розв'язуваних проблем і являє собою сукупність стадій (операцій), які характеризують послідовність якісних змін робіт у процесі управління. У зв'язку з цим будемо розрізняти:

Методологічний зміст процесу управління - передбачає виділення певних закономірно минаючих етапів та стадій, які відображають специфічні риси управлінської діяльності [32]. Виходячи з цього, під поняттям змісту інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств будемо розуміти систему організаційно-економічних, аналітично-діагностичних та контрольних-моніторингових інструментів, які призначені комплексно забезпечувати ефективний розвиток авіапідприємства на ринку в довгостроковій перспективі.

Функціональний зміст – виявляється у масштабній послідовності та реалізації основних функцій інструментального забезпечення стратегічного управління розвитком авіапідприємств [204]. Зокрема, доцільно виділяти п'ять функцій системи інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств, які більш детально охарактеризовані у табл. 5.13.

Таблиця 5.13

Функції інструментального забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємств

Функція	Зміст
1. Планування стратегії.	Планування має такі підфункції, як прогнозування, пошук стратегій та бюджетування. Створення прогнозу передуює визначенню стратегічних планів. Мета – передбачити перспективи розвитку та оцінити ризики. За результатами аналізу керівництво компанії визначає перспективи подальшого розвитку, а також розробляє стратегію. Бюджетування - це оцінка вартості всієї програми розподілу ресурсів.
2. Організація реалізації стратегії.	Організація реалізації стратегії включає створення майбутнього потенціалу компанії, узгодження системи управління та структури з обраною стратегією, а також формування корпоративної та організаційної культури, що підтримує стратегію.

3. Координація реалізації стратегії.	Координація реалізації стратегії полягає в узгодженні стратегічних рішень на різних рівнях і відповідному поєднанні стратегій і цілей підрозділів компанії на вищих рівнях управління.
4. Мотивація досягнення запланованих стратегічних результатів.	Мотивація досягнення запланованих результатів пов'язана з визначенням системи стимулювання, яка б спонукала працівників до досягнення поставлених цілей.
5. Контроль за виконанням стратегії.	Моніторинг реалізації стратегії – це безперервний моніторинг процесу реалізації. Контроль повинен заздалегідь розпізнавати небезпеки, що виникли, виявляти відхилення від обраної стратегії та поточні помилки.

Економічний зміст – втілюється у формі визначення економічних потреб, оцінці, розподілі та використанні ресурсів в системі інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств.

Соціальний зміст – визначається тим, що суб'єктом та об'єктом відносин, що виникають в системі інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств завжди є людина.

Організаційно-правовий зміст процесу управління виявляється у послідовності використання організаційних важелів впливу: регламентування, нормування, інструктування, відповідальності з відповідним правовим закріпленням.

б. Інформаційний зміст полягає – полягає у нерозривному зв'язку процесу управління та процесів добування, передавання та обробки інформації в системі інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств [251].

В процесі дослідження архітекtonіки змістовного наповнення розуміння «інструментального забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємств» важливим аспектом вважаємо виявлення об'єктно-предметної складової представленого явища.

Виходячи із різних трактувань вчених [40; 41; 145; 251], їх підходів щодо ідентифікації об'єктів стратегічного управління, на нашу думку, науково виправданим буде запропонувати диференційований підхід, суть якого зводиться до виділення двох найсуттєвіших груп (залежно від поставленої мети

наукового дослідження) об'єктів стратегічного розвитку авіапідприємств, з одночасною конкретизацією загальних проблемних сфер предмету наукових досліджень у рамках кожного виділеного об'єкта.

У запропонованій моделі, очевидно, потрібно виділяти два рівні інструментального забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємств:

по-перше, об'єкти стратегічного управління розвитком визначаються безпосереднім складом господарюючих систем у відповідності з функціональним і структурним підходами;

по-друге, об'єкти стратегічного управління відображаються, як конкретні явища і процеси, які формуються і реалізуються в рамках стратегічного циклу управління бізнес-моділями авіапідприємств.

Центральним об'єктом будь-якої стратегії виступає суб'єкт господарювання (господарююча система), який виконує функції в умовах ринку, тобто вступає в ринкові відносини з іншими господарюючими системами.

Вважаємо, що оскільки кожне авіапідприємство є господарюючим суб'єктом ринкових відносин, то сутність його стратегічного контексту не зводиться лише до людського фактора, адже тоді була б можливість створення організацій без статутного капіталу, у яких засновники не несуть майнового ризику і відповідальності. Водночас, розглядати організацію, як об'єкт стратегічного управління людьми виявляється доцільним в контексті організаційного й інституційного забезпечення виконання стратегії.

Слід зазначати, що вітчизняні авіапідприємства та їх об'єднання є об'єктом аналітичних досліджень не тільки стратегічного управління, а й інших наук. Єдине, що відрізняється – вибір предметної сфери наукових досліджень. Вважаємо, що будь-яке авіапідприємство у стратегічному аналізі повинно досліджуватись крізь призму взаємодії учасників стратегічного процесу стосовно вибору перспективних напрямів довгострокового розвитку, а також розробки і реалізації механізму збалансованого управління корпоративним портфелем бізнесів в умовах мінливого середовища з використанням широкого спектра аналітичних інструментів.

Водночас, з розвитком та розширенням масштабів господарської діяльності провідних багатонаціональних, мультибізнесових корпорацій, в тому числі і в сфері авіаперевезень, в сучасній термінології з'явилася і міцно закріпилася ще одна, на наш погляд, важлива категорія об'єктів інструментального забезпечення стратегічного розвитку, а саме стратегічні бізнес-одиниці.

Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) – це загальна назва для економічно відокремлених структурних підрозділів, які відповідають за прийняття стратегічних інвестиційних рішень щодо свого розвитку та результатів господарської діяльності [218].

Практика показує, що завдяки створенню СОБ зростає керованість великими господарюючими системами. СОБ являють собою цільові групи з різним ступенем господарської незалежності. Головні принципи діяльності слід вбачати в наступному: господарська незалежність; автономність у визначенні ринково-збутової діяльності; відповідальність за реалізацію стратегії, тобто за досягнуті результати. СОБ орієнтовані на власні ринки, клієнтів, мають власних конкурентів.

Ефективність розробки і реалізації стратегії на загальнокорпоративному рівні та рівнях окремих СОБ значною мірою залежить від обґрунтованості та правильності вибору довгострокової стратегії розвитку в функціональних зонах аівапідприємства. Це підтверджує відомий науковець, професіонал-практик, фахівець у сфері стратегічного консалтингу Б. Карлофф: «Незалежне формування функціональних стратегій – непіднята цілина ділового менеджменту, де, можливо, приховані величезні резерви ефективності. Приділяючи належну увагу функціональній стратегії, можна більш результативно впливати, як на величину внеску того чи іншого функціонального підрозділу в загальну справу, так і на величину витрат на функціонування цього підрозділу» [218].

Такими чином, важливим структуроутворюючим елементом будь-якої господарюючої системи, і, відповідно, важливим об'єктом інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку авіапідприємств слід вважати підсистеми структурних підрозділів, згрупованих за функціональними зонами

діяльності (бізнес-моделіми) авіапідприємств.

Розробка і реалізація стратегії, незалежно від ієрархічного рівня (підприємство, СОБ, функціональний підрозділ) являє собою динамічний, цільовий, якісно та кількісно визначений процес, який потребує відповідного інструментального забезпечення розвитку цих системних елементів. Такої точки зору тримаються відомі науковці і фахівці [79; 231].

Враховуючи вищезначене, вважаємо науково виправданим відобразити об'єкти інструментального забезпечення розвитку стратегічного управління авіапідприємств, як внутрішньоорганізаційні процеси, які формують системну модель довгострокового розвитку бізнес-моделі авіапідприємства.

У різних літературних джерелах [79; 204; 145; 121] наводиться відмінна кількість етапів процесу стратегічного управління підприємствами, кожен з яких є об'єктом розвитку: від трьох до дев'яти і більше. На основі систематизації та узагальнення найбільш відомих наукових підходів вважаємо за доцільне представляти модель процесу інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств у форматі п'яти ключових взаємопов'язаних послідовних етапів, які реалізуються в рамках стратегічного циклу управління бізнес-моделлю авіапідприємств:

1. Процес цілевизначення, який потребує застосування комплексу інструментів оцінки просторово-часових орієнтирів, а також діагностики довгострокових цілей розвитку бізнес-моделей авіапідприємства.

2. Процес дослідження середовища функціонування підприємства, який вимагає системи інструментів виявлення й оцінки тенденцій, а також ймовірних векторів змін внутрішньоорганізаційних чинників і факторів зовнішнього середовища авіапідприємства та їх впливу на досягнення поставлених цілей.

3. Процес розробки і планування стратегії, що пов'язаний із застосуваннями інструментів формалізації й конкретизації поставлених довгострокових цілей у оперативні плани і завдання, прив'язані за часом до внутрішніх ресурсів та факторів невизначеності зовнішнього середовища.

4. Процес реалізації стратегії, який потребує застосування комплексу інструментів оцінки стану виконання стратегії розвитку бізнес-моделі

авіапідприємства.

5. Процес стратегічного контролювання, що вимагає застосування інструментів дослідження процесу стратегічного управління на всіх його етапах щодо відповідності поставлених стратегічних цілей і задач з отриманими результатами

Слід зазначити, що стратегічний управлінський процес на всіх етапах повинен бути забезпечений необхідними ресурсами з метою ефективного виконання поставлених перед авіапідприємством стратегічних орієнтирів і завдань.

Для будь-якої галузі наукових знань характерне визначення базових принципів дослідження, які відображають стан і етику дослідника. В основі системи інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємства, як суб'єкта господарювання повинні бути покладені як загальнометодологічні, так і конкретні принципи дослідження об'єктів та явищ.

Вважаємо за можливе запропонувати авторську систематизацію загальних принципів інструментального забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємств, що узагальнено за [204; 218; 231].

Системність – передбачає врахування та ув'язку різних елементів, компонентів, чинників, взаємозв'язків та взаємодії між ними в єдиному процесі інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств. У своєму взаємозв'язку вони утворюють цілісну систему і, таким чином, забезпечують повноту і реальність висновків щодо стану, проблем та перспектив довгострокового розвитку сформованої бізнес-моделі авіапідприємства.

Науковість – передбачає глибоке пізнання об'єктивної реальності функціонування економічної системи, дії об'єктивних факторів її зміни і розвитку, застосування наукового підходу та організації досліджень. За цим принципом рівень науковості процесу інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств досягається розвитком методології та застосуванням її сучасних організаційних систем.

Аутогенність – передбачає, що у стратегічному управлінні використання

інструментів розвитку повинно бути аутогенним, тобто заснованим на першоджерелах (на достовірній первинній інформації будь-якого виду та різної форми представлення).

Об'єктивність – означає, що учасники стратегічного процесу перед його початком повинні розробити загальну та зрозумілу для всіх процедуру здійснення інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств.

Об'єктність – відображає безпосередню залежність змісту, характеристик, процедури дослідження від обраного об'єкта стратегічного розвитку, його масштабності, складу, динамічності тощо.

Цілеспрямованість – інструментальне забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств спрямовується на досягнення певного результату (цільового орієнтиру), яким є формування напрямів щодо максимально об'єктивного та реального відображення існуючих проблем (перспектив) у розвитку об'єкта дослідження, на основі якого в системі стратегічного управління розробляються заходи по ліквідації негативних тенденцій або використанню позитивних можливостей в майбутньому.

Точність – важлива вимога до постановки інструментального забезпечення, яка відображає максимальну його відповідність поставленим цілям і завданням.

Уніфікованість – означає, що інструментальна база стратегічного управління повинна бути певною мірою універсальною для усіх суб'єктів управління даного господарюючого суб'єкта, що запобігатиме викривленню, довільному трактуванню, неправильному розумінню процесу та результатів аналізу.

Оптимальність – означає спрямованість усіх інструментальних засобів, заходів та рішень на забезпечення найкращого досягнення встановлених цілей, задач та виконання функцій стратегічного управління.

Конкретність – означає чітке визначення кінцевого результату, як мети дослідження, у відповідності з економічними, технічними, соціальними та іншими вимогами, які забезпечуватимуть реалізацію процесу стратегічного управління з найменшими витратами усіх видів ресурсів на авіапідприємстві.

Економічна доцільність – пов’язує будь-який стратегічний процес з необхідністю постійного порівняння одержаних ефектів і наслідків від його виконання з понесеними витратами, які забезпечують підтримку функціонування відповідної бізнес-моделі. Принцип економічної доцільності проявляється в тому, що кожний метод чи інструмент в стратегічному управлінні завжди має доцільні сфери і умови застосування, оскільки витрати організаційних ресурсів на його використання співвідносяться з прогнозованими результатами (ефектом).

Дотримання названих принципів є передумовою формування якісного процесу інструментального забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємств, що забезпечить вирішення поставлених завдань та досягнення стратегічної мети адаптивного розвитку підприємств в умовах мінливого ринкового середовища. Як показує вітчизняний і зарубіжний досвід, у стратегічному управлінні компанією використовується велика кількість методів і моделей. В економічній літературі [125; 238; 251] прийнято розуміти модель як своєрідне економіко-математично формалізоване відображення економічних процесів і явищ. У ринковій економіці поняття моделі утвердилося як інструмент розробки стратегії, який не обов’язково формалізується у вигляді математичних взаємозв’язків, а скоріше відображає динаміку процесів, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі. У цьому відношенні методи та моделі частково є синонімами.

Враховуючи сказане, вважаємо за доцільне визначити наступні групи методів системи інструментального забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємств:

- обчислювально-аналітичні, включаючи балансовий, нормативний, техніко-економічний та ін.;
- графічно-аналітичні, наприклад екстраполяція (трендові), мережеві, регресійний аналіз, метод кореляції трендів тощо;
- економіко-аналітичні, включаючи методи лінійного, нелінійного та динамічного програмування, моделі теорії ігор та теорії черг тощо;
- евристичні, що включають методи експертної оцінки (індивідуальні,

колективні, систематичні колективні, масові), метод сценаріїв тощо.

Інструмент забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємств - це аналітична структура, яка дає змогу реалізувати заплановані результати в довгостроковій перспективі шляхом ініціювання змін та інновацій в діяльності авіапідприємства та вирішення виникаючих протиріч. Крім того, зазначимо, що сама концепція інструментів стратегічного управління не акцентується в жодному з джерел з досліджуваної проблеми. Це в свою чергу створює атмосферу свободи вибору [247]. Деякі автори відносять до стратегічних інструментів стратегічний аналіз, планування, формування та реалізацію стратегії, стратегічний контроль, тоді як у науковій літературі вони переважно розглядаються як фази процесу стратегічного управління або як функції управління. Стратегічні інструменти мають загальний характер і використовуються там, де потрібні нові підходи, де зміни навколишнього середовища змушують керівників авіапідприємств постійно шукати рішення нових проблем [137].

Результатом (прикладне наповнення досліджуваного процесу) формування системи інструментального забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємств в умовах конкурентних ринків є отримання синергетичного та кумулятивного ефектів. Синергетичний ефект проявляється у тому, що відбудеться збільшення надходжень до авіапідприємства за рахунок підвищення рівня його інвестиційної привабливості; створення нових робочих місць; збільшення обсягів інноваційного продукту; оптимізації й раціонального руху фінансових потоків.

Інструментальне забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємств, як упорядкована сукупність вищенаведених елементів з певними зв'язками має особливі системні властивості, що не притаманні окремим елементам і дозволяють отримати синергетичний ефект. Синергетичний зв'язок являє собою зв'язок, що при спільних діях незалежних елементів інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств в умовах конкурентних ринків забезпечує загальний ефект, що перевищує суму ефектів цих же елементів, що діють

незалежно, тобто посилюється зв'язок елементів системи [183]. Синергія проявляється у тому, що: спостерігається ефект взаємного посилення зв'язків однієї системи з іншої на рівні окремих бізнес-моделей; створюється спільний (корпоративний) ефект взаємодії елементів в системі.

Саме ці ефекти будуть сприяти:

- по-перше формуванню гармонійної, адаптивної, інтегрованої, стратегічно орієнтованої системи інструментального забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємств, що функціонує у взаємному проникненні та заміщенні (синергетичний ефект);

- по-друге, формуванню переваг на конкурентних ринках сформованої системи інструментального забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємств за рахунок високої якості обслуговування; оперативності; гнучкості; надійності; соціальної відповідальності бізнесу (кумулятивний ефект).

Дослідження засвідчують, що використання сучасних аналітичних інструментів забезпечення стратегічного розвитку авіапідприємств матиме свої особливості в залежності від того, на якому етапі процесу стратегічного управління відбуватиметься використання відповідного аналітичного інструментарію. Вивчаючи сутність основних аспектів стратегічного управління авіапідприємствами щодо вибору моделі стратегічного управління, то тут виникають певні труднощі. У ході розвитку теорії стратегії різні дослідники пропонували різні підходи.

Автором визначено процес управління стратегічним розвитком авіапідприємства є системою взаємопов'язаних етапів, кожен з яких характеризується відповідними характеристиками та набором методичного й прикладного інструментарію щодо розробки та прийняття ефективних управлінських рішень [182]. Враховуючи сказане, концептуальна схема формування інтегрованого механізму інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств представлена на рис. 5.19.

Запропонована концептуальна схема складається з трьох взаємопов'язаних контурів формування інтегрованого механізму інструментального забезпечення

розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємств:

I. Контур концептуальних засад механізму інструментального забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємств.

Передусім, інструментальна база забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств повинна містити чотири концептуальні складові рівні:

- теоретико-методологічний, який спирається на системний та синергетичний наукові підходи, використання яких дозволяє сформулювати зміст наукової категорії «інструментального забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємств»;

- методичний, який представлений сукупністю методів, прийомів, правил та наукових підходів щодо формування ефективного механізму інструментального забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємств;

- інструментально-модельний, який пов'язаний із застосуванням широкого спектра сучасного методичного, аналітико-діагностичного та практичного інструментарію щодо оцінювання сучасного стану та розробки ефективних стратегій розвитку бізнес-моделі авіапідприємств;

- організаційний, представлений системами організаційно-економічного та інформаційного забезпечення функціонування механізму інструментального забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємств.

Важливим в системі функціонування концептуальних засад механізму інструментального забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємств вважаємо врахування інституційно-правового базису взаємодії авіапідприємств на конкурентних ринках.

При цьому вважаємо, що інституційне середовище визначає основний напрямок розвитку економічної системи а також ті орієнтири, на основі яких відбувається формування та відбір найбільш ефективних економічних і соціальних інститутів у системі взаємодії авіапідприємств на конкурентних ринках.

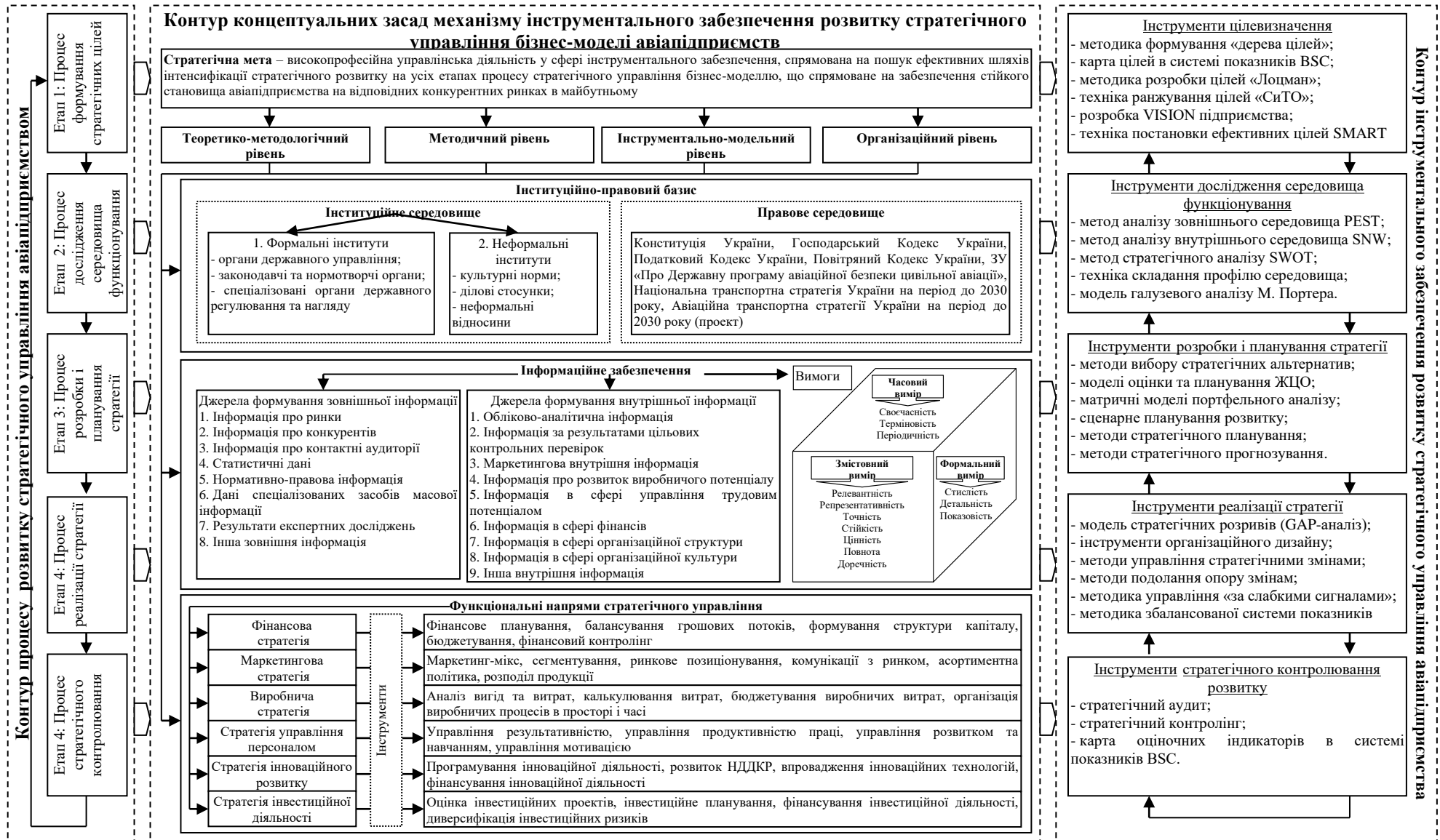


Рис. 5.19. Інтегрований механізм інструментального забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідрприємств

В даному контексті виокремлюються формальні та неформальні інститути, які створюють інституційне середовище взаємодії авіапідприємств на конкурентних ринках. Формальні інститути ефективно діють у формі конкретних державних установ та організацій. Неформальні інститути функціонують у формі усних домовленостей для досягнення своїх цілей.

Найважливішими формальними правилами в сучасних економічних системах є законодавчі акти, а неформальними – сукупність угод, правил поведінки і норм, якими керується суб'єкт господарювання на конкурентному ринку [271].

Отже, представлена інституційна складова концептуальних засад механізму інструментального забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємств представлена наступними інститутами:

1. Формальні інститути:

- органи державного управління;
- законодавчі та нормотворчі органи;
- спеціалізовані органи державного регулювання та нагляду.

2. Неформальні інститути:

- культурні норми;
- ділові стосунки;
- неформальні відносини.

Правове середовище функціонування авіапідприємств на конкурентних ринках представлене численними нормативно-правовими актами, що регламентують діяльність суб'єктів господарювання в Україні, де головним з яких визначено наступні: Конституція України, Господарський Кодекс України, Податковий Кодекс України, Повітряний Кодекс України, ЗУ «Про Державну програму авіаційної безпеки цивільної авіації», Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року, Авіаційна транспортна стратегія України на період до 2030 року (проект).

Доцільно зазначити, що в контексті забезпечення сталого стратегічного розвитку авіапідприємств на конкурентних ринках важливим є Проект розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Авіаційної

транспортної стратегії України на період до 2030 року» [3], який розроблено Міністерством інфраструктури України, щодо проблем розвитку ринку авіаційних пасажирських перевезень «low cost» в Україні від 11.07.2017 (реєстраційний № 27756/0/1-17 від 13.07.2017) за участю представників Державіаслужби, Асоціації «Аеропорти України» цивільної авіації, громадської спілки «Українська авіатранспортна асоціація» та авіаційних експертів.

Проект Авіаційної транспортної стратегії України на період до 2030 року визначає стратегічні напрями розвитку авіаційної галузі на період до 2030 року та формування ефективного механізму державно-приватного партнерства у сфері управління об'єктами авіатранспортної інфраструктури [3].

Концептуальні засади стратегічного розвитку авіаційної галузі в контексті ухвалення Авіаційної транспортної стратегії України на період до 2030 року представлено на рис. 5.20.

Отже, мета Авіаційної Стратегії - гармонійний розвиток авіаційної галузі, як складової частини національної транспортної системи України, подальша її інтеграція до світової авіатранспортної мережі, створення сучасної авіаційної транспортної інфраструктури, реалізація авіаційного транзитного потенціалу України, підвищення доступності авіаперевезень для широких верств населення, сприяння вільній конкуренції та лібералізації ринку авіатранспорту [3].

Проект Авіаційної транспортної стратегії України на період до 2030 року визначає стратегічні напрями розвитку авіаційної галузі на період до 2030 року та формування ефективного механізму державно-приватного партнерства у сфері управління об'єктами авіатранспортної інфраструктури.

Водночас, реалізація Стратегії сприятиме наближенню України до Європейського Співтовариства, поступовій інтеграції України у внутрішній європейський ринок ЄС та спільний авіаційний простір.

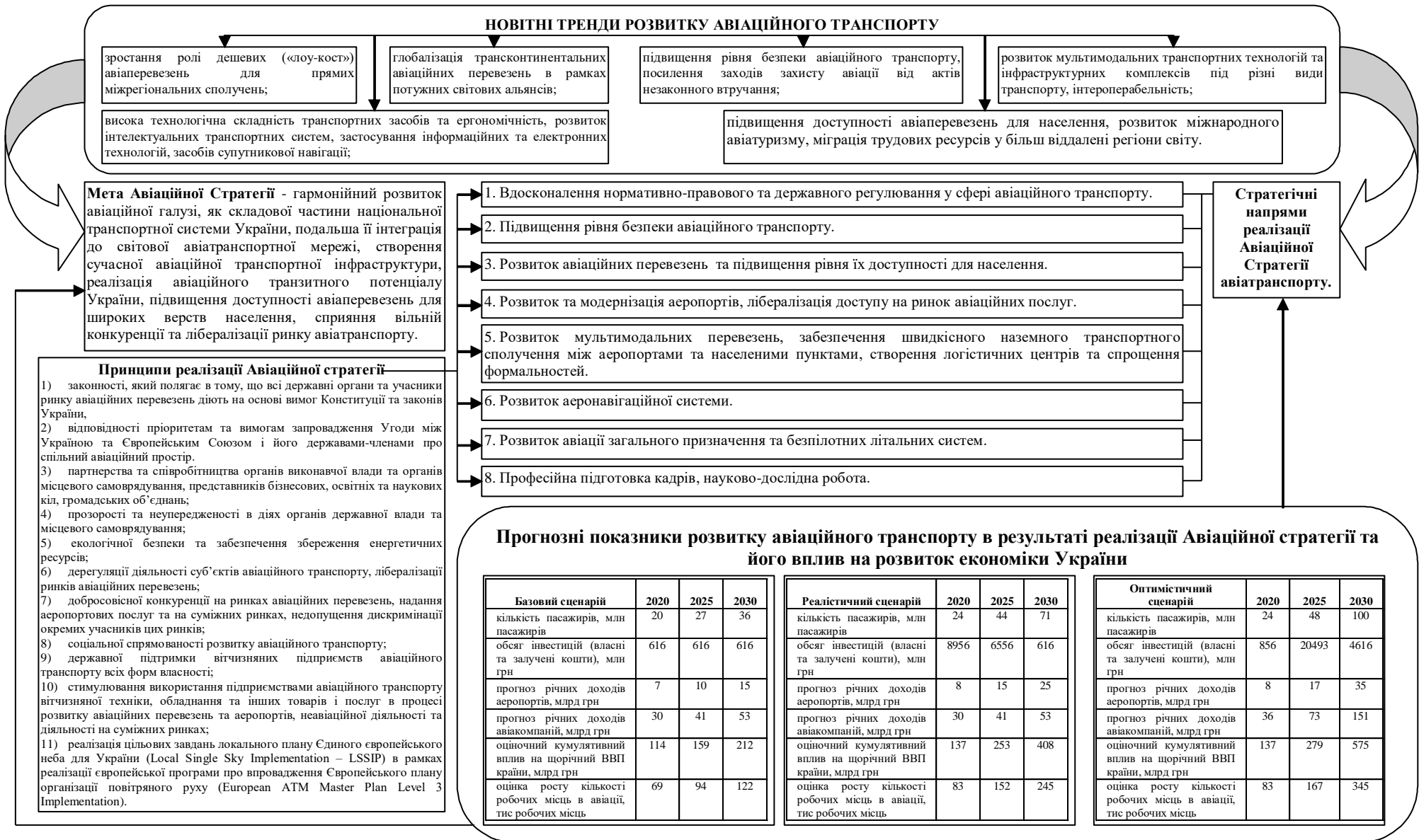


Рис. 5.20. Концептуальні засади стратегічного розвитку авіаційної галузі в контексті ухвалення Авіаційної транспортної стратегії України на період до 2030 року

На сучасному етапі стратегічного розвитку одним із найголовніших системних ресурсів стає інформація. Ринкова економіка, також, не може ефективно функціонувати без розвинутої інформаційної інфраструктури. Конкурентоспроможність будь-якої господарюючої системи, як елементу ринкового механізму, прямо залежить від обсягів, якості та своєчасності надходження інформації, якою вона володіє. Водночас, в сучасних умовах простого володіння інформацією недостатньо – необхідно мати дієві засоби, інструменти її ефективного обробки, пошуку, надійного та захищеного зберігання.

Таким чином, якісне інформаційне забезпечення механізму інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств є надзвичайно важливим завданням. Слід наголосити на тому, що в сучасному суспільстві істотно змінюються усі протікаючи у ньому процеси, що призводить до зростання попиту на якісну, достовірну і, що дуже важливо, релевантну інформацію [252]. Ці перетворення, на нашу думку, можна охарактеризувати наступним чином.

По-перше, відбувається значне зростання інформаційних потреб людей, що є наслідком ускладнення форм прояву суспільної поведінки. Інформація поступово перетворюється на масовий суспільний продукт;

По-друге, інформація стає не просто елементом спілкування, повідомленням, у яке вкладений конкретний зміст, а економічним благом. Таким чином, вона отримує ринкову оцінку і перестає бути безкоштовним товаром;

По-третє, оскільки інформація є нематеріальним ресурсом, тому сучасний інформаційний ринок не в повній мірі підпорядковується законам досконалої конкуренції;

По-четверте, відбулося різке зростання технологічних можливостей отримання, передачі, зберігання і використання інформації у все зростаючих обсягах.

Враховуючи сказане, слід зазначити, що інформація, як ресурс, є одним із найважливіших засобів досягнення цілей будь-якого виду діяльності. Від повноти і якості використовуваної інформації залежить ступінь реалізації та

результативність у досягненні поставлених стратегічних цілей.

II. Контур інформаційного забезпечення системи інструментального забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємств включає в себе наступні параметри:

1. Формування вимог до якості інформаційного забезпечення. Отже, розробка і реалізація стратегічних рішень авіапідприємства, забезпечення підтримки діяльності управлінського персоналу, ідентифікація проблем, що постають в умовах ринкової невизначеності, та взаємодія з іншими суб'єктами ринку багато в чому визначаються рівнем якості інформації. Вважаємо, що оцінити якість стратегічної інформації можна на основі встановлення і дотримання вимог до її формування у часовому, змістовному та формальному вимірах (див. рис. 2).

Часовий вектор встановлює такі важливі вимоги до інформації для потреб стратегічної діагностики, як її своєчасність, терміновість і періодичність.

Змістовний вимір відображає комплекс вимог до стратегічної інформації щодо її внутрішнього наповнення. Головними змістовними вимогами до високоякісної стратегічної інформації можуть бути: релевантність, репрезентативність, точність, стійкість, цінність, повнота, доречність.

Формальний бік інформації, яка використовується для потреб інструментального забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємств визначається її стислістю, детальністю і показовістю.

Для розробки оптимальної стратегії необхідно зібрати і проаналізувати великі обсяги інформації. При цьому усі джерела надходження первинної і вторинної інформації можуть бути двох видів: внутрішні й зовнішні. Внутрішню стратегічну інформацію можна отримати в межах самого підприємства, зовнішню – з джерел ззовні підприємства [121].

2. Формування джерел отримання зовнішньої інформації для потреб забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємств.

В умовах невизначеності та зростаючої нестабільності ринкового середовища збір та обробка зовнішньої інформації стає центром стратегічних

досліджень (табл. 5.14).

Таблиця 5.14

Джерела формування зовнішньої інформації для потреб забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємств

Підсистеми інформаційних ресурсів	Джерела надходження інформації
Інформація про ринки	– огляди ринків; – аналіз попиту і пропозиції товарів; – товарна структура ринків; – ринкове ціноутворення; – інформація про цільові аудиторії.
Інформація про конкурентів	– структура конкурентного середовища; – аналіз реклами; – звітність фірм-конкурентів; – вивчення товарів конкурентів; – відвідування спеціалізованих виставок.
Інформація про контактні аудиторії	– аналіз фінансового сектора; – аналіз інформаційної інфраструктури; – інформація про державні та владні інституції; – інформація про діяльність громадських організацій; – інформація про інших агентів впливу.
Статистичні дані	– інформація про галузевий розвиток; – загальні макроекономічні показники; – дані бенчмаркінгових досліджень.
Нормативно-правова інформація	– загальнодержавна законодавча база; – нормативно-правові акти галузевого характеру; – нормативна інформація фірм-конкурентів.
Дані спеціалізованих засобів масової інформації	– повідомлення в засобах масової інформації; – періодичні видання; – книги, монографії та інші неперіодичні видання.
Результати експертних досліджень	– інформація комерційних дослідницьких і консалтингових організацій та незалежних експертів.
Інша зовнішня інформація	– інші інформація, отримана з зовнішніх джерел, і яка є корисною для підприємства

3. Формування джерел отримання внутрішньої інформації для потреб забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємств.

Окрім зовнішньої інформації, в процесі управління стратегічним розвитком великі масиви аналітичної інформації надходять із внутрішніх джерел. Збирання такої інформації відбувається постійно (у встановлені строки подання фінансової та статистичної звітності), або епізодично (у відповідності до встановленої мети

конкретного дослідження). Джерела формування внутрішньої інформації для потреб забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємств наведено в табл. 5.15.

Таблиця 5.15

Джерела формування внутрішньої інформації для потреб забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємств

Підсистеми інформаційних ресурсів	Джерела надходження інформації
Обліково-аналітична інформація	<ul style="list-style-type: none"> – фінансова звітність; – фінансовий облік; – управлінський облік і звітність; – статистичний облік і звітність; – податковий облік і звітність; – результати фінансового і економічного аналізу.
Інформація за результатами цільових контрольних перевірок	<ul style="list-style-type: none"> – результати внутрішнього і зовнішнього аудиту; – результати внутрішньовідомчих і позавідомчих ревізій; – результати перевірок діяльності підприємства податковою службою, кредитними установами тощо.
Маркетингова внутрішня інформація	<ul style="list-style-type: none"> – динаміка номенклатури і асортименту продукції, її якість; – динаміка обсягів реалізації продукції в різних сегментах ринку; – показники оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства; – якість та ефективність політики комунікації; – якість маркетингових досліджень; – результати комплексного стратегічного маркетингового аналізу підприємства.
Інформація про розвиток виробничого потенціалу	<ul style="list-style-type: none"> – обсяги виробництва і виробнича потужність; – техніко-технологічна база виробництва; – виробнича структура підприємства; – тенденції зростання продуктивності праці; – можливості оновлення та інноваційного удосконалення матеріально-технічної бази виробництва.
Інформація в сфері управління трудовим потенціалом	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз трудових показників; – механізм оплати праці; – система мотивації; – механізми залучення і відбору кадрів; – рівень кваліфікації персоналу і механізми професійного та кар'єрного росту.
Інформація в сфері фінансів	<ul style="list-style-type: none"> – величина, склад і динаміка майна і зобов'язань підприємства; – аналіз джерел формування майна та надходження фінансових ресурсів; – динаміка вхідних і вихідних грошових потоків; – ліквідність і платоспроможність підприємства; – фінансова стійкість підприємства; – інші фінансові показники підприємства.

Продовження табл. 5.15

Інформація в сфері організаційної структури	<ul style="list-style-type: none"> – тип організаційної структури; – відповідність організаційної структури обсягам господарської діяльності та ринковим умовам; – система посадових відносин в межах існуючої управлінської ієрархії; – ефективність роботи управлінського персоналу; – рівень децентралізації управління.
Інформація в сфері організаційної культури	<ul style="list-style-type: none"> – тип організаційної культури; – формальні і неформальні групи; – соціально-психологічний клімат в колективі; – розвиток підсистем управління корпоративною культурою.
Інша внутрішня інформація	– інша внутрішня інформація, яка збирається в межах окремих функціональних підсистем підприємства.

Формування системи інструментального забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємств матиме свої особливості в залежності від функціонального рівня обґрунтування довгострокових управлінських рішень конкретного авіапідприємства. В цьому контексті, доцільно говорити про необхідність виокремлення функціональних напрямів стратегічного розвитку, або функціональних стратегіях та належних ним інструментів забезпечення стратегічного розвитку.

Розширення сфери прийняття стратегічних рішень на нижчі функціональні рівні (маркетинг, виробництво, фінанси, дослідження та розробки, людські ресурси, ІТ тощо) сприяє розвитку абсолютно нового підходу до стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств та розширює варіанти вибору виконавців, включаючи управління бізнесом. Розробка функціональної стратегії передбачає активну поведінку керівників у межах певної функції. Таким чином, функціональна стратегія зводиться до такого вирівнювання того чи іншого функціонального напрямку (підрозділу) відповідно до загальної бізнес-стратегії, яку кожен суміжний працівник сприймає як логічне продовження своєї діяльності [231].

У відповідності до зазначеного, можливе виокремлення наступних головних функціональних напрямів стратегічного управління авіапідприємством з належними їм інструментами ухвалення управлінських рішень:

1. Фінансова стратегія, з використанням інструментів фінансового

планування, балансування грошових потоків, формування структури капіталу, бюджетування, фінансового контролінгу тощо.

2. Маркетингова стратегія, з використанням інструментів маркетинг-мікс, сегментування, ринкового позиціонування, комунікацій з ринком, асортиментної політики, розподілу продукції тощо.

3. Виробнича стратегія, з використанням інструментів аналізу вигід та витрат, калькулювання витрат, бюджетування виробничих витрат, організації виробничих процесів в просторі і часі тощо.

4. Стратегія управління персоналом, з використанням інструментів управління результативністю, управління продуктивністю праці, управління розвитком та навчанням, управління мотивацією тощо.

5. Стратегія інвестиційної діяльності, з використанням інструментів оцінки інвестиційних проектів, інвестиційного планування, фінансування інвестиційної діяльності, диверсифікації інвестиційних ризиків тощо.

Контур інструментального забезпечення розвитку стратегічного управління авіапідприємством представлений конкретними прикладними інструментами, які використовуються в практичній діяльності для забезпечення формування та реалізації стратегічних настанов на відповідних етапах процесу стратегічного управління розвитком авіапідприємства. Здійснено групування, на нашу думку, найбільш доцільних та найчастіше використовуваних в практичній діяльності засобів інструментального забезпечення розвитку стратегічного управління авіапідприємством, серед яких виокремлено наступні:

1. Інструменти цілевизначення авіапідприємства:

- методика формування «дерева цілей»;
- карта цілей в системі показників BSC;
- методика розробки цілей «Лощман»;
- техніка ранжування цілей «СитО»;
- розробка VISION підприємства;
- техніка постановки ефективних цілей SMART.

2. Інструменти дослідження середовища функціонування авіапідприємства :

- метод аналізу зовнішнього середовища PEST;
- метод аналізу внутрішнього середовища SNW;
- метод стратегічного аналізу SWOT;
- техніка складання профілю середовища;
- модель галузевого аналізу М. Портера.

3. Інструменти розробки і планування стратегії авіапідприємства:

- методи вибору стратегічних альтернатив;
- моделі оцінки та планування ЖЦО;
- матричні моделі портфельного аналізу;
- сценарне планування розвитку;
- методи стратегічного планування;
- методи стратегічного прогнозування.

4. Інструменти реалізації стратегії авіапідприємства:

- модель стратегічних розривів (GAP-аналіз);
- інструменти організаційного дизайну;
- методи управління стратегічними змінами;
- методи подолання опору змінам;
- методика управління «за слабкими сигналами»;
- методика збалансованої системи показників.

5. Інструменти стратегічного контролювання розвитку авіапідприємства:

- стратегічний аудит;
- стратегічний контролінг;
- карта оціночних індикаторів в системі показників BSC.

В контексті проблематики дослідження оцінити важливість системи встановлених інструментів можна шляхом представлення окремо процесу інструментального забезпечення, таким чином, що він формується у вигляді базису, який стоїть над усім процесом стратегічного управління, на якому будується модель довгострокового розвитку авіапідприємства від визначення місії, цільових орієнтирів до розробки, реалізації і контролю досягнутих результатів (рис. 5.21).

У запропонованій моделі пропонується виділяти п'ять ключових послідовних етапи процесу стратегічного управління, проходження кожного з яких вимагає від організації здійснення відповідних процедур інструментального забезпечення прийняття рішень.

На першому етапі відбувається встановлення стратегічних ціннісних та цільових орієнтирів діяльності авіапідприємства. Значення інструментального забезпечення тут пов'язане з необхідністю виявлення ключових внутрішніх параметрів майбутньої господарської діяльності авіапідприємства, які конкретизуються і візуалізуються у формі представленого керівництвом бачення, місії і системи стратегічних цілей розвитку. При цьому сформовані ціннісно-цільові установки повинні не тільки відображати довгострокове бачення власниками і керівниками власного бізнесу, а й мати чітку ув'язку зі станом ресурсного потенціалу й умовами зовнішнього середовища.

Другий етап процесу стратегічного управління являє собою цілісний системний процес оцінки середовища розвитку підприємства, який здійснюється з використанням відповідного дослідницького інструментарію, на основі процедур прогнозування, аналізу, моделювання, оцінки, планування, проектування та ін. Результатом використання зазначених інструментів стратегічного аналізу має бути встановлення двох типів результативних станів:

- виявлення відповідності (невідповідності) внутрішнього ресурсно-компетенційного потенціалу динамічним умовам зовнішнього середовища;
- виявлення відповідності (невідповідності) стану середовища встановленим ціннісно-цільовим орієнтирам підприємства.

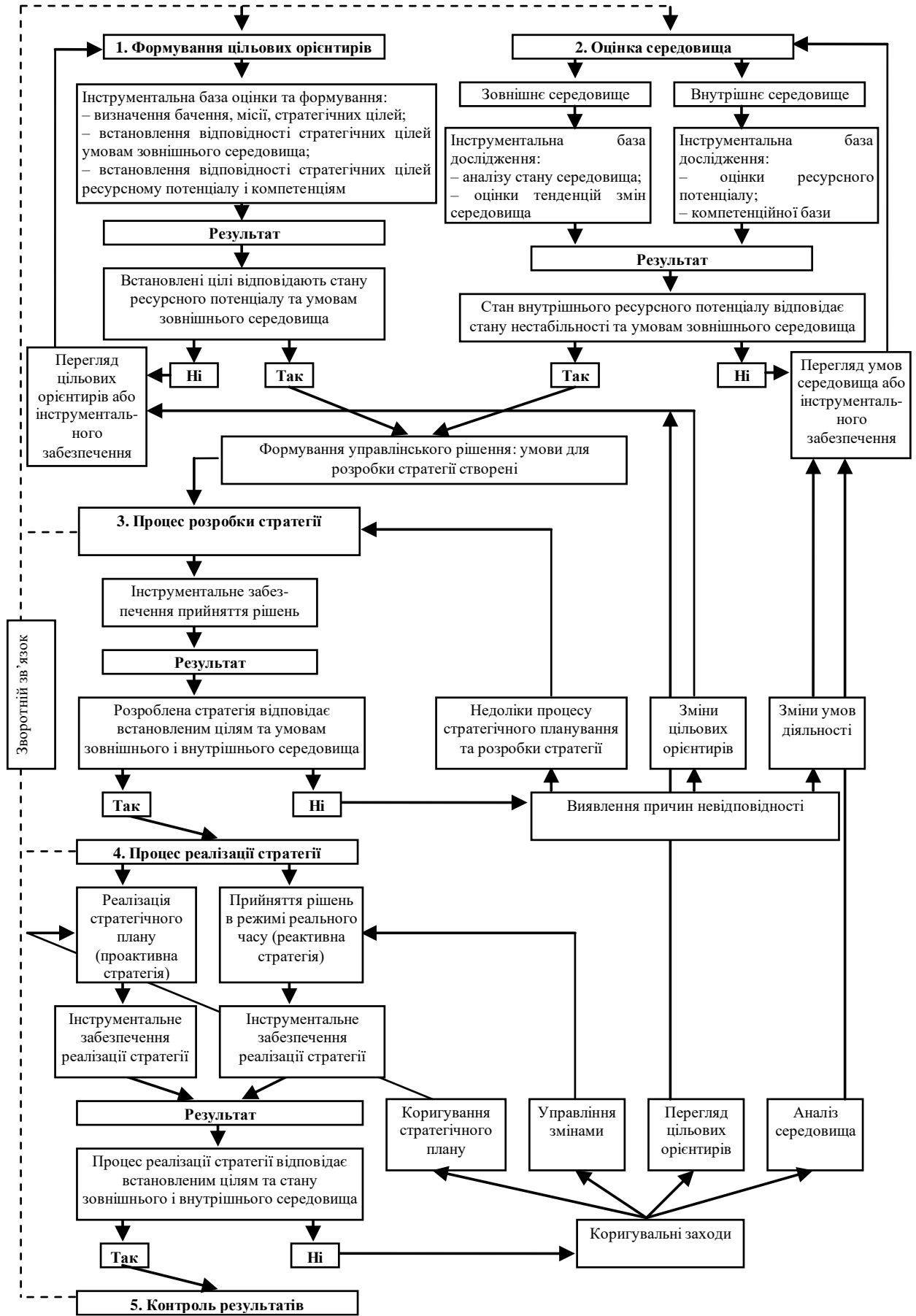


Рис. 5.21. Алгоритмічна модель інструментального забезпечення в загальному процесі розвитку стратегічного управління авіапідприємством

Лише після усунення усіх проблемних питань на початкових етапах, можна перейти до третього етапу – розробки стратегії. Звичайно, процес формування стратегії є тривалим та багатоаспектним, і складається з певних стадій (формування альтернативних стратегій, вибір оптимальної стратегії, визначення ієрархії стратегій тощо), а тому виникає необхідність у постійному оцінюванні можливих змін тих параметрів середовища, які закладаються в основу розробленої стратегії з використанням відповідних інструментів. Такий підхід забезпечує реалізацію ключових принципів стратегічного управління – гнучкості та відповідності.

Невідповідність прийнятої стратегії запрограмованим умовам розвитку може бути результатом:

- недоліків організації процесу розробки стратегії;
- змін ціннісно-цільових установок;
- змін зовнішніх і внутрішніх умов діяльності.

Формування процесу стратегічного управління на четвертому етапі повинна проводитись у відповідності до вимог реалізації «реальної» стратегії авіапідприємства, як поєднання запланованих дій і рішень в режимі реального часу.

За результатами проведеного дослідження, як самого процесу реалізації стратегії, так і проміжних контрольних показників може виникати необхідність у наступних діях:

- коригування стратегічного плану;
- адаптивне управління організаційними змінами;
- перегляд ціннісно-цільових орієнтирів;
- аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища.

На п'ятому етапі система контролінгу повинна відповідати принципам ефективності та результативності стратегічної діяльності, тобто забезпечувати орієнтацію на досягнення встановлених цілей і задач. При цьому необхідно забезпечити зворотній зв'язок між усіма іншими етапами процесу стратегічного управління.

На нашу думку, запропонована модель дозволить посилити ступінь контрольованості мінливих факторів зовнішнього середовища, тому що, по суті процес стратегічного управління буде здійснюватись з використанням найбільш прийняттого та дієвого механізму інструментального забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємств.

Висновки до розділу 5

За результати дослідження, автором розроблено концепцію комплексного інноваційного підходу до управління бізнес-моделюванням авіапідприємств шляхом розробки альтернативних бізнес-моделей розвитку авіапідприємств (адаптивного управління; стратегічного управління; антисипативного управління; антикризового управління), яка ґрунтується на якісно-детермінованій системній основі триєдиного підходу, що включає концептуальні моделі за видами управління, «матрицю конкурентного розвитку» та інтегрований механізм інструментального забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємства. Це дозволяє, визначити комплекс упереджувальних заходів управлінського впливу на параметри конкурентоспроможності шляхом вибору найбільш оптимальної із рекомендованих альтернативних бізнес-моделей.

Сформовано методологічні положення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємства на підставі аналітичного моделювання для оцінювання відповідності адаптивності бізнес-моделей рівню досягнутої конкурентоспроможності, яка базується на узгодженні стратегічних пріоритетів взаємопов'язаних контурів пропонованого інтегрованого механізму інструментального забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємства, що дозволяє своєчасно встановлювати досягнутий рівень контрольованості впливу мінливих чинників зовнішнього середовища конкурентного ринку.

Поглиблено концептуальні засади механізму побудови та визначення

формату бізнес-моделі з урахуванням галузевої специфіки авіапідприємства, який на відміну від існуючих, ґрунтується на використанні поточних або прогнозованих даних економічної діяльності авіапідприємства (структура стратегічних ресурсів, можливостей і корпоративних компетенцій) та параметричних значень інтегрального показника конкурентоспроможності авіапідприємства, опції скеровані на здатність формувати й забезпечувати монетизацію прибутку і конкурентоспроможність, що обумовлює необхідність адаптації, притаманної певному етапу життєвого циклу моделі ведення бізнесу та дає змогу використовувати її в якості ефективного інструменту реалізації конкурентної стратегії.

Запропоновано механізм інструментального забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємства. В умовах функціонування авіапідприємств на конкурентних ринках, представлений механізм формується у вигляді базису, який стоїть над усім процесом розвитком стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємства, на якому побудована модель довгострокового розвитку авіапідприємства від визначення місії, цільових орієнтирів до розробки, реалізації і контролю досягнутих результатів

Основні наукові положення, які подано у даному розділі роботи, відображено в наукових працях автора за списком використаної літератури [180, 181, 182, 183, 333].

ВИСНОВКИ

Результатом дослідження є теоретичне узагальнення та нове вирішення наукової проблеми, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних, концептуальних засад, методико-прикладних положень та розробленні науково-практичних рекомендацій щодо управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках. На основі проведеного дослідження сформульовано такі висновки та пропозиції.

1. Процес теоретичного обґрунтування предметної площини дослідження дозволив систематизувати процес еволюції наукового розуміння понять: «управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємства», «бізнес-модель», «конкурентні ринки», «розвиток», «авіаційне підприємство» із врахуванням генезису концептуальних поглядів щодо стратегічно-орієнтованого бачення розвитку суб'єктів господарювання в умовах конкурентних ринків, що дозволило виділити три послідовних етапи еволюції наукових поглядів у даному напрямі та встановити відмітною особливістю наукових підходів кожного із встановлених напрямів те, яке джерело створення конкурентних переваг (внутрішнє чи зовнішнє) обирається для обґрунтування концепцій розвитку бізнесу. У відповідності з авторським підходом обґрунтовано зміщення центру уваги науковців і фахівців з суто ресурсного підходу до побудови ефективного бізнесу, коли головні завдання зосереджувались виключно на раціональному використанні внутрішніх ресурсів за умов найповнішого завантаження виробничих потужностей до ринково-орієнтованого підходу на основі пошуку незайнятих ринкових ніш, формування нових потреб споживачів та їх найповнішого задоволення.

2. Удосконалено аналітико-діагностичний підхід до оцінювання чинників зовнішнього середовища та їх впливу на діяльність авіапідприємств на конкурентних ринках шляхом побудови конкурентної карти ринку, на якій авіапідприємства групують за розміром ринкової частки та динамікою темпів її зростання, що сприятиме забезпеченню стабільного розвитку на конкурентних

ринках. Проведено оцінку ступеня концентрації та інтенсивності конкуренції на авіаційному ринку, де розширеним аналізом авіапідприємств та їх конкурентних позицій на ринку побудовано конкурентну карту, яка дає можливість групувати підприємства за розміром ринкової частки та динамікою темпів їх зростання. За допомогою конкурентної карти запропоновано виділити авіапідприємства, які відрізняються наявністю конкурентних переваг та потенціалом протистояти тиску конкурентів, що в цілому формують та визначають їх тип бізнес-моделі на ринку. За результатами проведеної оцінки встановлено, що найбільша кількість досліджуваних авіапідприємств відносяться до категорії аутсайдерів на авіаційному ринку. Представлені результати можна стверджувати, що ринок авіаперевезень України є висококонцентрованим та монополізованим.

3. Запропоновано концептуальний підхід з позицій забезпечення активно-адаптивного, синергійного й релевантного управління із дотриманням основних економічних законів та формуванню закономірностей економічного розвитку, що дає змогу впливати на економічні та організаційні параметри системи управління бізнес-моделлю авіапідприємства й забезпечує циклічність процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку авіапідприємства на конкурентних ринках, а також відображає найсуттєвіші, релевантні, стабільні та повторювані взаємозв'язки між елементами бізнес-моделі та учасниками процесів її функціонування, що надає змогу розкрити природу та внутрішній зміст її довгострокового розвитку.

4. Сформовано наукове підґрунтя типологізації теоретичних підходів щодо встановлення закономірностей релевантного управління авіапідприємств, яке ґрунтується на методах, принципах, видовій типологізації та етапами побудови бізнес-моделі, що дозволить адаптувати інструментарій управління авіапідприємством і забезпечити вплив керуючої підсистеми (суб'єктів управління) на керовану підсистему (об'єкти управління), що створює передумови проєктування альтернативних бізнес-моделей розвитку авіапідприємства за умов конкурентного тиску.

5. Поглиблено теоретико-методичний підхід до формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємств на конкурентних ринках, під яким запропоновано розуміти взаємоузгоджену систему методів, принципів, важелів, інструментів, інформаційно-технічних засобів, які базуються основних закономірностях економічного розвитку, та впливають на економічні та організаційні параметри системи управління бізнес-моделлю авіапідприємства, що дозволить виділити ряд послідовних етапів, які дають можливість раціонально управляти бізнес-процесами авіапідприємства в рамках цілісної бізнес-моделі на основі вибору найбільш оптимального варіанту рішення та визначити можливість впровадження інших методів управління з метою підвищення ефективності управління бізнес-моделлю авіапідприємства.

6. Розвинено науково-теоретичний підхід до формування процесно-орієнтованої моделі контролінгу авіапідприємства, в основі функціонування якої покладено механізм ефективного стратегічного управління розвитком авіапідприємства, який орієнтується на зростання результативності сформованої бізнес-моделі, передбачає досягнення її перспективної ринкової конкурентоспроможності та формування стійких механізмів формування акціонерної вартості. В основі сучасного контролінгу бізнес-моделі покладено управління за цілями, яке передбачає встановлення стратегічних пріоритетів розвитку бізнесу, формування ключових управлінських функцій та організаційних структур з метою їх досягнення, а також розвиток ефекту синергізму в межах сформованої бізнес-моделі. Таким чином, головні завдання створення ефективної системи управління конкурентним розвитком авіапідприємства слід вважати методологічним базисом для формування системи контролінгу бізнес-моделі.

7. Розвинено науково-практичний підхід до інтегрального оцінювання конкурентоспроможності авіапідприємств, ґрунтуючись на системі збалансованих показників, в якій розглянуто встановлення взаємозв'язків і взаємозалежностей між поточними цілями конкурентного розвитку, пояснення взаємообумовлюючих ефектів, які виникають у ході реалізації цілей, створення

в керівників позиції розуміння залежностей і значення окремих цілей та сприяння єдиному розумінню стратегії конкурентоспроможності. При цьому кожний напрям системи збалансованих показників може містити кілька цілей розвитку конкурентоспроможності авіапідприємства. Представлено власну адаптовану модель системи збалансованих показників, яка б дала змогу здійснити оцінювання окремих проєкцій і визначити ефективність їх використання в середовищі авіапідприємств.

8. Удосконалено інструментарій бізнес-моделювання для формування конкурентоспроможності авіапідприємства на основі бізнес-моделі, який включає ряд елементів таких як: основні положення (керуючу та керовану підсистеми, внутрішню структуру), гармонізація потреб споживачів та прибутковості бізнес-моделі, характеристики ринку, бізнес-процеси та ланцюг створення цінності, які у тісній взаємодії дадуть можливість авіапідприємству забезпечити стійку конкурентну позицію на вітчизняному та міжнародному ринку. Виділені блоки даного підходу поєднують у собі достатню кількість елементів, які забезпечують функціонування в напрямку формування її конкурентоспроможності. Застосування інструментарію дозволяє забезпечувати конкурентоспроможність підприємства на основі обраних бізнес-моделей з урахуванням характеристик ринкового становища.

9. Удосконалено комплексний методичний підхід до аналітичного оцінювання ефективності реалізації бізнес-моделі авіапідприємства для забезпечення його конкурентоспроможності на основі алгоритму нечіткого логічного висновку та обґрунтовано комплекс показників, пріоритетних для забезпечення ефективності бізнес-моделі авіапідприємства. Із шести обраних для аналізу показників, таких як: мотиваційно-управлінська складова або рівень матеріального стимулювання мотивації працівників (x_1); забезпеченість матеріально-технічними ресурсами (x_2); рівень підтримки (забезпечення) інноваційної діяльності (x_3); коефіцієнт оборотності поточних активів (x_4); збалансованість заборгованості підприємства (x_5); коефіцієнт автономії (x_6). Встановлено, що найбільший вплив мають: рівень підтримки (забезпеченості)

інноваційної діяльності, коефіцієнт оборотності поточних активів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами (4,55; 4,43 та 4,26 відповідно). Коефіцієнт автономії (x_6) має незначний вплив на ефективність діяльності підприємства.

10. Розроблено концепцію комплексного інноваційного підходу до управління бізнес-моделюванням авіапідприємств шляхом розробки альтернативних бізнес-моделей розвитку авіапідприємств: адаптивного управління; стратегічного управління; антисипативного управління; антикризового управління. Встановлено, що кожна з них відрізняється особливостями умов застосування, спрямованістю, внутрішньою будовою та механізмом реалізації. Також встановлено, що деякі види управління бізнес-моделями авіапідприємств мають між собою ряд спільних рис, а саме: стратегічне, антисипативне та антикризове мають однаковий механізм дослідження зовнішнього середовища за слабкими сигналами, стратегічне та адаптивне - дослідження ринку та реагування на зміни, які в ньому відбуваються.

11. Поглиблено концептуальні засади механізму побудови та визначення формату бізнес-моделі з урахуванням галузевої специфіки авіапідприємства, на основі ідентифікації рівня конкурентного розвитку за станом параметричних значень інтегрального показника конкурентоспроможності авіапідприємства, де вибір системи показників ґрунтувався як на вивченні методів та прийомів оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства, так і підходів до оцінки якості управління бізнес-процесами авіапідприємства. Запропонований інтегральний показник, як індикатор рівня розвитку, необхідності адаптації притаманної певному етапу життєвого циклу моделі ведення бізнесу, що дає змогу використовувати його в якості ефективного інструменту реалізації бізнес-моделі.

12. Сформовано методологічні положення аналітичного моделювання для оцінювання відповідності адаптивності бізнес-моделей рівню досягнутої конкурентоспроможності, що базується на узгодженні стратегічних пріоритетів взаємопов'язаних контурів пропонованого механізм інструментального

забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємства. В умовах функціонування авіапідприємств на конкурентних ринках, представлений механізм формується у вигляді базису, який стоїть над усім розвитком стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємства, на якому побудована модель довгострокового розвитку авіапідприємства від визначення місії, цільових орієнтирів до розробки, реалізації і контролю досягнутих результатів. У запропонованому механізмі пропонується виділяти п'ять ключових послідовних етапи розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємства, проходження кожного з яких вимагає від організації здійснення відповідних процедур інструментального забезпечення прийняття рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алакозова П. Е. Бізнес-модель підприємства: еволюція та групування підходів до трактування. Стратегія економічного розвитку України. 2016. № 38. С. 39-51.
2. Андреев А. В. Бізнес-модель авіакомпанії як інструмент реалізації її конкурентної стратегії в умовах сучасного авіатранспортного ринку. Transport business. 2011. № 9. С. 199–203.
3. Авіаційна транспортна стратегія України на період до 2030 року (проект). URL: <https://mtu.gov.ua/projects/166/>
4. Антоцишина Н.І. Теоретичні положення формування інтегрованої цінності авіакомпанії. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/152>
5. Ануфрієва Є. І., Кучерук Г. Ю. Аналіз методів технологічного оновлення авіатранспортних підприємств. Економіка. Фінанси. Право. 2009. № 8. С. 17-19.
6. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Стратегічне управління інноваційністю бізнес-процесів підприємства на конкурентних ринках. Бізнес-Інформ. 2019. №11. С.108-116.
7. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Закономірності інтелектуалізації управління підприємством на основі розвитку бізнес-моделей. Проблеми Економіки. 2019. №4(42). С.111-119.
8. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Інтенсифікація управління економічною поведінкою підприємства на конкурентних ринках. Бізнес-Інформ. 2019. №12. С. 110–118.
9. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Інтелектуалізація управління холістичним розвитком бізнес-процесів підприємства. Вісник КНУТД «Економічні науки». 2019. №5(139). С. 78-92.
10. Ахматова М. Теоретичні моделі конкурентноздатності / М.Ахматова, Е.Попов // Маркетинг. 2003. N 4. С.39-48.
11. Бандурка О.М., Коробов М.Я., Орлов П.І., Петров К.Я. Фінансова діяльність підприємства. Підручник для ВНЗ (затв. МОН України). 2-е вид. К.

Либідь. 2002. 384 с.

12. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики: монографія / В. Д. Бакуменко. К. : Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.

13. Баєва О.В., Згалат-Лозинська Л.О., Фетісова Н.І. Основи менеджменту. К.: 2008. 599 с.

14. Баєва О.В., Новальська Н. І. Менеджмент і адміністрування. Історія менеджменту. Теорія організацій. К.: ДП "Вид.дім «Персонал», 2017. 336с.

15. Бердніков В.В., Гавель О.Ю. Аналітичні інструменти розробки та моніторингу ефективності бізнес-моделей // Аудит та фінансовий аналіз. 2013. №3. С. 283-294.

16. Біннер Х.Ф. Управління організаціями та виробництвом: від функціонального менеджменту до процесного. Альпіна Бізнес Букс, (2010). 282 с.

17. Брітченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг. Рівне: Волинські обереги, 2015. 280 с

18. Беленкова О. Ю. Методологічна платформа формування стратегічної конкурентоспроможності підрядного будівельного підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6242>

19. Беленкова О.Ю. Стратегія та механізми забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств на основі моделі сталого розвитку: монографія. Київ: Ліра-К, 2020. 512 с.

20. Беленкова О.Ю. Вдосконалення механізму управління конкурентним потенціалом девелопера засобами штучного інтелекту. Актуальні проблеми економіки. 2020. № 3. С. 107–122.

21. Бондаренко Д.С. Аналіз інвестиційної привабливості авіаційної сфери України / Д.С. Бондаренко // Інвестиції: практика та досвід. 2014. №13. С. 125-127.

22. Богоніколос Н. Д. Моделі антисипативного управління у фінансовій діяльності підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук:

спец. 08.03.02 „Економіко-математичне моделювання” / Н. Д. Богоніколос; Харк. нац. екон. ун-т. Х., 2005. 18 с.

23. Бруханський Р. Ф. Контролінг. Курс лекцій. Тернопіль: ТНЕУ, 2010. 114 с.

24. Бутинець Т.А. Управлінський контроль та його елементи. Вісник ЖДТУ «Економічні науки». 2017. № 1. С. 24–29.

25. Варналій, З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики : 4-те вид., стер. / З. С. Варналій К. : Знання, КОО, 2008. 302 с.

26. Варава Л.М. Організаційно-економічне забезпечення управління конкурентоспроможністю промислового підприємства / Л.М. Варава, Г.В. Кравченко // Вісник Криворізького технічного університету. 2011 №29. С. 311-314.

27. Великанова М. М. Управління ризиком та його стадії: економіко-правовий аналіз / М. М. Великанова // Підприємництво, господарство і право. 2017. № 2. С. 20-24

28. Воронкова А.Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія / А.Е. Воронкова, Н.Г. Калюжна, В.І. Отенко; Східноукраїнськ. нац. ун-т ім. В. Даля. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. 512с.

29. Гавриленко Н.В., Гришина Н.В. Оцінка бюджетної ефективності програм підтримки малого бізнесу. Економічні інновації: Зб. наук. пр. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2014. Вип. 57. С. 72-79.

30. Галиця І. О. Потенціал інноваторів: механізми використання. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2005. 298 с.

31. Гальчинський А. Методологія складних систем. Економіка України. 2007. № 8. с.4-18.

32. Грант Р.М. Сучасний стратегічний аналіз. Знання-Прес, 2008. 560с.

33. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання / В.Г. Герасимчук: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2000. 360 с

34. Гребешкова О. М., Кизенко О. О. Стратегічний контролінг в системі управління підприємством // Проблеми економіки та управління: Вісник

Національного університету «Львівська політехніка». Випуск № 683. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. С. 205- 209.

35. Грішнова О. А., Василик О. В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуалізацією трудової діяльності. Вісник Прикарпатського університету. Економіка. 2008. Вип. 6. С. 22-27.

36. Гегель Г.Ф. Лекції з історії філософії. Наука, 1993, 350с.

37. Григор'єв І.Ю. Сучасні тенденції розвитку ринку авіаперевезень. Бюлетень транспортної інформації. 2007. №6 (144). С. 10-15.

38. Говорушко Т.А. Теоретичні аспекти сутності контролінгу і різних його моделей. Формування ринкових відносин в Україні. 2011. № 1. С. 7-10.

39. Горбашка Є.А., Максимцева І.А. Управління конкурентоспроможністю. Теорія та практика.Юрайт, 2014. 447 с.

40. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник. К.: Алерта, 2006. 404с.

41. Горлачук В.В. Стратегічне управління. Миколаїв: Вид-во ПП «Шамрай», 2003. 440с.

42. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

43. Давидович І. Стратегічний контролінг як складова стратегічного управління підприємством. Матеріали науково – практичної конференції «Перспективи розвитку контролінгу: теорія та практика». Тернопіль:ТНЕУ, 2008. с. 42 - 46.

44. Данильян О. Г. Д18 Методологія наукових досліджень: Харків : Право, 2019. 368 с

45. Довгань Л. Є. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. Економічний вісник НТУУ «КПІ»: 2012. № 9. С. 253–258

46. Довбня С.Б. Еволюція і напрями розвитку системи збалансованих показників. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент».2019. Випуск 35. С. 167-175.

47. Долгіх Я. В. Метод DEA при оцінці основних ресурсних показників сільськогосподарських підприємств регіону. Економіка АПК. 2016. № 11. С. 55-59.
48. Должанський І.В. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І.В. Должанський, Т.О. Загорна. К. : Центр навч. літератури, 2006. 384 с.
49. Державна статистика України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
50. Дикань В. Л., Обруч Г.В. Формування бізнес-моделі збалансованого розвитку підприємств в умовах цифровізації економіки. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка». 2021. Вип. 11 (22). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/406/350>
51. Єліферов, В. Г. Бізнес-процеси: регламентація і керування. Знання, 2008. 465 с
52. Єрмоєнко-Григоренко О.А. Організаційно-економічний механізм управління господарською діяльністю підприємства: дис. к.е.н.: 08.06.01; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2000. 188 с.
53. Жилінська О.І., Волошина В.Є. Теоретичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності підприємства на засадах бенчмаркінгу. Бізнес Інформ. 2012. № 10. С. 96–101.
54. Захаров О.М. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, методи, оцінки та механізми збільшення. Бізнес та банки. 2004. № 1-2. С. 2-5.
55. Завадський Й. С. Управління сільськогосподарським виробництвом у системі АПК: підручник. К.: Вища школа, 1992. 367 с.
56. Забродський В.А., Кізім Н.О. Розвиток великомасштабних економіко-виробничих систем. Харків: Бізнес Інформ, 2000. 72 с
57. Захарчин Г.М. Забезпечення конкурентоспроможності та розвиток організаційної культури підприємства: сучасна парадигма і прикладний аспект: наук. вид. / Г.М. Захарчин, Л.С. Лісовська, А.А. Терехух; Нац. Ун-т «Львівська політехніка». Л.: Львівська політехніка, 2009. 440 с.
58. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» від 26.11.1993 р. № 3659-ХІІ - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12>
59. Закон України «Про власність» від 07.02.1991 р. № 697-ХІІ – URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/697-12>

60. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення умов ведення бізнесу (дерегуляція)» від 12.02.2015 р. № 191-VIII - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/191-19>

61. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.1991 р. № 1576-XII – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>

62. Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 р. № 2404-VI - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>

63. Закон України «Про державну підтримку малого підприємництва» від 19.10.2000 р. № 2063-III - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2063-14>

64. Закон України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» від 01.07.2010 р. № 2411-VI - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17>

65. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.1996 р. № 236/96-ВР - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр>

66. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 р. № 2210-III - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>

67. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 02.03.2015 р. № 222-VIII - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19>

68. Закон України «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні» від 21.12.2000 р. № 2157-III - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2157-14>

69. Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» від 18.02.1992 р. № 2132-XII - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2132-12>

70. Закон України «Про підприємництво» від 07.02.1991 р. № 698-XII – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12>

71. Закон України «Про підприємства в Україні» від 27.03.1991 р. № 887-XII – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/887-12>

72. Закон України «Про приватизацію невеликих державних підприємств (малу приватизацію)» від 06.03.1992 р. № 2171-XII – URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2171-12>

73. Закон України «Про природні монополії» від 20.04.2000 р. № 1682-III - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-14>

74. Закон України «Про режим іноземного інвестування» від 19.03.1996 р. № 93/96-ВР - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96-вр>

75. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 р. № 4618-VI - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>

76. Закон України «Про селянське (фермерське) господарство» від 20.12.1991 р. № 2009-XII – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2009-12>

77. Зотова Є.В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. Економіка і управління. 2012. № 2. С.119–126.

78. Іванов Ю. Б. Конкурентоспроможність підприємства в умовах формування ринкової економіки. Х.: РІО ХДЕУ, 1997. 246с.

79. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: Монографія. К.: Знання України, 2005. 250 с.

80. Інфраструктурна сімка Борисполя: Як розвиватиметься найбільший аеропорт України. URL: https://cfts.org.ua/articles/infrastrukturnaya_semerka_borispolya_kak_budet_razvivatsya_krupneyshiy_aeroport_ukrainy_1268

81. Кабальська Б.В. Методологічні аспекти комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наука й економіка. 2013. Вип. 2. С. 129–134.

82. Калина А. В. Організаційно-економічний механізм стимулювання праці як чинник гідної праці. Соціально-трудова відносина: теорія і практика: зб. наук. пр. К.: КНЕУ, 2015. Вип. 2. С. 144-148

83. Каплан Р., Нортон Д. Збалансована система показників. від стратегії до дії. Олімп-Бізнес, 2004. 320 с.

84. Кісельов, А. П. Основи бізнесу. К. : Вища шк., 1997. 191 с.

85. Кваснюк Б. Конкурентоспроможність національної економіки К.: Фенікс, 2005. 582 с.

86. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38(1). С. 107-113.
87. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства. К.: КНЕУ, 2008. 520 с.
88. Кобелєв В. М. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та фактори її підвищення. Вісник НТУ «ХПІ». 2015. №60. С. 60-64.
89. Ковтун О.І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст: монографія. УКООСПЛКА Львів, комерц. акад. Л: Вид-во ЛКА, 2009. 276 с.
90. Козуб В. О. Особливості еволюційного розвитку бізнес-моделей міжнародних компаній. Проблеми економіки. 2019. №1 С. 12-19
91. Козловський В.О. Підприємництво. Вінниця : ВНТУ, 2011. 223 с.
92. Косінський Р. А. Організаційно-економічний механізм управління капіталом підприємства: автореф. дис. к.е.н.: 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва». Харків, 2005. 20 с.
93. Командровська В.Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення / В. Є. Командровська, О.Ю. Морозенко. Режим доступу: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325/314>
94. Корнієнко І.Г. Сутність і проблеми контролінгу. Науковий вісник Чернівецького торговельно – економічного інституту КНТЕУ. Чернівці: Книги – XXI, 2009. Вип. III. Економічні науки. с. 45 – 53.
95. Корогод І.В. Генезис і сутнісна характеристика бізнесу в контексті економічних учень. Економіка і регіон 2012. № 2 (33). С. 57-62
96. Котвіцький В.М. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства: теоретичний та практичний аспекти. Технологія і техніка друкарства. 2009. Вип. 1-2. С. 96–103.
97. Кравченко А. І. Макіавеллі: технологія ефективного лідерства. Соціологічні дослідження. 1993. № 6. С. 135–142.
98. Кравченко М.О. Аналіз підходів до бізнес-моделювання підприємства / О.М. Кравченко, В.В. Сидорчук. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/180669>

99. Крюкова І. О. Організаційно-економічний механізм розвитку аграрних формувань. Аграрний вісник Причорномор'я. Економічні науки. 2010. №. 53. С. 105-109
100. Кудлаєнко С.В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств». Вісник ХНУ, 2009. № 5. С. 172-174.
101. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. К.: "Академвидав", 2003. 416 с.
102. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія. Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу, каф. екон. теорії. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 197 с.
103. Кушнірук В. С., Єрмаков О. Ю., Шهبаніна О. В. Організаційно-економічний механізм ефективного ведення садівництва в аграрних підприємствах регіону: монографія; за ред. О. Ю. Єрмакова. Миколаїв: МДАУ, 2009. 232 с
104. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.
105. Клебанова Т. С. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. 272 с.
106. Козаченко Г. В. Організаційно-економічний механізм як інструмент управління підприємством. Економіка. Менеджмент. Підприємство. 2003. № 11. С.107-111
107. Кокінз Г. Управління результативністю: як подолати розрив між оголошеною стратегією та реальними процесами. Альпіна Бізнес Букс, 2007. 315 с.
108. Кокура К.В. Розробка економіко-математичної моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку. Економічний простір. 2013. № 73. С. 185–193.
109. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки, 20013. № 3. С. 64-69.
110. Конвенція про міжнародну цивільну авіацію 1944 р. URL:

https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_038

111. Конституція України 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>

112. Котовська І. Оцінка ефективності стратегічного планування на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. 2015. № 1. С. 7–10.

113. Котельніков В.Ю. Нові бізнес-моделі для нової доби швидких змін, які рухаються інноваціями. Ексмо, 2007. 96 с.

114. Кривов'язюк В., Рошкевич В.Ф. Бізнес моделювання як основа функціонування та майбутнього розвитку підприємства. Вісник Луцького національного технічного університету. С.23-28.

115. Лала О.М. Контролінг як складова системи якості на підприємстві. Регіональні перспективи. Науково – практичний журнал. 2004. № 35 (40-42). с.96 – 98.

116. Ламбен Жан-Жак. Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива. Наука, 1996. - 589 с.

117. Лапшин В.В. Бізнес: соціально-економічна сутність і проблема визначення. Сучасна картина світу: інтеграція наукового та позанаукового знання : зб. наук. праць / УАБС НБУ. Суми : Мрія-1 ЛТД ; УАБС НБУ. 2004. Вип. 3 - С.112-116.

118. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством. К.: КНТЕУ, 2005. 824 с.

119. Лепейко Т. І. Обґрунтування теоретичних засад зв'язку організаційної культури та стратегії підприємства. Інтелект ХХІ. 2019. № 3. С. 66-73

120. Лисенко Ю. О., Єгоров П. В. Організаційно-економічний механізм управління підприємством. Економіка України. 1997. № 1. С. 86-87.

121. Люкшинов О.М. Стратегічний менеджмент. ЮНІТІ-ДАНА, 2000. 375 с.

122. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Економікс: принципи, проблеми і політика. ІНФРА-М, 2003. 972 с.

123. Макаренко М. В. Динаміка і структура перевезень пасажирів. Ефективна

економіка. 2010. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_8_23

124. Маренич А., Астахов І. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Бізнес-інформ. 1996. № 5. С. 23-27.

125. Марчук У.О. Функції контролю в системі управління підприємством. Економіка, фінанси, право. 2013. № 1. С. 31–34.

126. Маркіна І.А. Методологічне забезпечення оцінки конкурентоспроможності підприємств в умовах СОТ і СС: монографія / під ред. І.А. Маркіна. В.Ф. Іванюта, П.В. Іванюта; Вищ. навч. заклад Укоопспілки «Полтав. ун-т економік, і торг.». Полтава: РВВ ПУЕТ, 2010. 168 с.

127. Маслак О. І. Конкурентоспроможність бізнес-моделей авіаційних підприємств: інноваційний аспект. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2021. №62. С. 45-52

128. Малярець Л.М. Економіко-математичні аспекти діагностики конкурентоспроможності підприємства: монографія / під ред. Л.М. Малярець, Л.О. Норік. Х.: Вид-во ХНЕУ, 2009. 216 с.

129. Максименко Д.В., Чекан Ю.Ю. Збалансована система показників у системі стратегічного управлінського обліку. Науковий вісник Мукачівського державного університету Економічні науки. 2016. № 21(16). С. 209–215.

130. Матюх С. А. Дослідження сучасних методів оцінки ефективності діяльності організацій. Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. Том 15. № 3. С. 79-85

131. Мельник А. О., Козінець А.А. Основи ефективності господарської діяльності підприємства. Інформаційно-аналітичне забезпечення ефективності діяльності підприємств у контексті економічної безпеки в умовах інтеграції з ЄС : матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 27 травня 2016 р., м. Київ. К. : КНУТД, 2016. С. 153-156.

132. Мігай Н. Б. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності використання науково-технічного потенціалу машинобудівних підприємств: автореф. дис. к.е.н.: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Одеса, 2007. 20 с
133. Мірошник Р.О. Методика позиціювання машинобудівних підприємств у матриці «Нематеріальні активи – інноваційна активність. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2010. № 3 (11). С. 101–117.
134. Мітюшкін Ю. І. Soft Computing: ідентифікація закономірностей нечіткими базами знань. - Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2002. 145 с.
135. Мілаш І.В. Зміст поняття «адаптивне управління» в сучасних реаліях функціонування сучасних підприємств. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/126.pdf>
136. Микитюк П. П., Інноваційна діяльність. / П. П. Микитюк, Б. Г. Сенів. К.: Центр учбової літератури, 2009. 392 с
137. Микитюка П. П. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства. Монографія. Економічна думка. Тернопільський національний економічний університет, 2017. 400 с
138. Мостовий Г. І., Одінцова Г. С., Амосов О. Ю. Державне управління і менеджмент Х.: ХарРІ УАДУ, 2002. 492 с.
139. Мостенська Т.Л. Системне забезпечення конкурентоспроможності підприємств м'ясної і молочної промисловості України: монографія. К.: НУХТ, ТзОВ Терно-граф», 2010. 268с.
140. Мельтюхова Н. М. Закони та принципи державного управління / Н. М. Мельтюхова. 2009. № 1 (35). С. 7-16.
141. Менькова К.І., Зозульов О.В. (2019). Підходи до формування бізнесмоделей підприємств. Маркетинг та цифрові технології. Вип. 3, № 4. С.32-39
142. Мовчан А.В. Правове регулювання захисту економічної конкуренції в умовах європейської інтеграції. Право.ua: Цивільне, підприємницьке, господарське та трудове право. 2016. №1. С. 127-131.

143. Мягких І. М. Основні напрямки вдосконалення механізму управління інтегрованими бізнес-структурами (ІБС) авіапідприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 6(3). С. 46-49.

144. Мірошник Р.О. Методика позиціювання машинобудівних підприємств у матриці «Нематеріальні активи – інноваційна активність». Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2010. № 3 (11). С. 101–117.

145. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. К.: КНЕУ, 2001. 227с.

146. Немцов В. Д. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентних переваг і конкурентоздатності підприємства. Економіка: проблеми теорії та практики. 2010. Вип. 261. Т. IV. С. 208–418.

147. Ненно І. М. Систематизація наукових підходів до класифікації бізнес-моделей підприємств. Вісник соціально-економічних досліджень №2 (61), 2016. С89-100

148. Нівен П.Р. Діагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність; пер. з англ; за наук. ред. М. Горського. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. 256 с.

149. Новіков Д.А. Закони, закономірності та принципи управління. / Інновації у менеджменті. 2016. №7. С. 44-53.

150. Новікова І. Шляхи застосування системи фінансового контролінгу у діяльності вітчизняних підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2002. № 4. С. 35- 40.

151. Небом єдиним: Угода про спільний авіапростір з ЄС парафована. URL: https://cfts.org.ua/news/ukraina_parafirovala_soglashenie_o_sovmestnom_aviaprostranstve_s_es_16450

152. Небо-2030: Куди рухатиметься авіаційна галузь України. URL: https://cfts.org.ua/articles/nebo_2030_kuda_budet_dvigatsya_aviatsionnaya_otrasl_ukrainy_1294

153. Николук О.М. Методологічні аспекти оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. 2011. № 2(2). С. 61–72.
154. Онисько С. М. Фінансова санація і банкрутство підприємств. Львів : “Магнолія 2006”, 2008. 268 с.
155. Орлова К.Є. Теоретичні засади управління бізнесом. Економіка та управління підприємствами. 2017. №17. С.392-396
156. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту. К.: "Кондор", 2006. 664 с.
157. Одноволик В.І. Контролінг – сучасна концепція забезпечення стабільного розвитку підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 6. С. 127- 130.
158. Осипова М.М., Доброва Н.В. Основи бізнесу. Одеса. 2018. 305 с.
159. Параниця Н. В., Параниця С. П., Буличов О. С. Методологія моделювання бізнес-процесів. Економіка та держава. 2022. № 3. С. 59–62.
160. Побережна З. М. Методичні засади формування клієнтоорієнтованої бізнес-моделі авіакомпанії. Економіка та держава. 2019. № 9. С. 64-68
161. Побережна З.М. Теоретичні засади формування конкурентоспроможності авіакомпанії на міжнародному ринку. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: монографія за ред. д.е.н., проф. Ареф'євої О.В. К.: ФОП Маслаков, 2019. С.308-320.
162. Побережна З.М. Формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємств на конкурентних ринках. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення: монографія за ред. д.е.н., проф. Ареф'євої О.В. К.: К.: ФОП Маслаков, 2020. С.204-212.
163. Побережна З.М. Контролінг бізнес-моделі авіапідприємств в системі формування її конкурентоспроможності. Economic development: Global trends and national peculiarities. Collective Monograph. Edited by A. Pawlik, K. Shaposhnykov. Kielce, Poland, 2020. pp. 136-153.

164. Побережна З.М. Бізнес-модель авіакомпанії як інструмент забезпечення її конкурентоспроможності на ринку авіапослуг. *Бізнес-Інформ*. 2019. №7. С.190-197.
165. Побережна З.М. Забезпечення конкурентоспроможності авіакомпаній на основі комплексного оцінювання якості авіапослуг. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. №9. С.21-26.
166. Побережна З.М. Методичні засади формування клієнтоорієнтованої бізнес-моделі авіакомпанії. *Економіка та держава*. 2019. №9. С. 64-68.
167. Побережна З.М. Конкурентні переваги основних видів бізнес-моделей авіаційних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип.43. С. 239-243. <https://doi.org/10.32843/infrastruct43-43>
168. Побережна З.М. Методологічні аспекти формування бізнес-моделі авіапідприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 53. С.120-128.
169. Побережна З.М. Закони та закономірності як базис створення ефективних бізнес-моделей авіаційних підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 3(77). Ч.1. С. 137-145.
170. Побережна З.М. Управління адаптивністю бізнес-моделі авіапідприємства до умов зовнішнього середовища. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 130-134.
171. Побережна З.М. Концепція формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства. *Держава та Регіони*. 2020. №3(114). С.132-139.
172. Побережна З.М. Контролінг як інструмент формування та реалізації конкурентоспроможної бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках. *Вчені записки Таврійського національного університету. Серія «Економіка і управління»*. 2020. Т.31 (70). № 4. С. 146-152.
173. Побережна З.М. Методичний інструментарій оцінки впливу макроекономічних факторів на діяльність авіапідприємств. *Науковий Вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2020. Вип. 39. С.52-59.

174. Побережна З.М. Оцінювання тенденцій розвитку авіаційної галузі. Науковий Вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2020. Вип. 32. С. 65-73.

175. Побережна З.М. Діагностика макроекономічних чинників впливу на авіаційну галузь за методикою PEST-аналізу. Інтелект XXI ст. 2020. №3. С.80-85.

176. Побережна З.М. Теоретичні засади інтегрального оцінювання конкурентоспроможності авіапідприємств на основі системи збалансованих показників. «Науковий погляд: економіка та управління». Вісник Академії митної служби України. Серія: «Економіка». 2020. №3(69). С. 72-80.

177. Побережна З.М. Інтегральне оцінювання конкурентоспроможності авіапідприємств за допомогою системи збалансованих показників. Науковий Вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2020. Вип. 45. С. 135-141.

178. Побережна З.М. Методичні засади формування конкурентоспроможності авіапідприємства на основі його бізнес-моделі. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2021. Вип.1(102). С. 29-36.

179. Побережна З.М. Формування ключових компонентів забезпечення конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємств. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2021. №2(74). С. 168-178.

180. Побережна З.М. Концептуальні засади стратегічного управління бізнес-моделлю авіапідприємства. Підприємництво і торгівля. 2021. Вип. 31. С.26-32.

181. Побережна З. М. Концептуальні засади адаптивного та антикризового управління бізнес-моделлю авіапідприємства. Економіка та держава. 2021. №11. С. 98–105.

182. Побережна З. М. Інтегрований механізм інструментального забезпечення стратегічного розвитку бізнес-моделі підприємств авіаційної галузі. Економічний простір. 2022. №179. С.70-78.

183. Побережна З.М. Інституційні імперативи інструментарію стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 65. С. 92-97. <https://doi.org/10.32843/infrastruct65-16>

184. Побережна З.М. Трансформація підходів до сутнісного наповнення поняття бізнес-модель підприємства в процесі еволюції. Norwegian Journal of development of the International Science. Norway: Oslo. 2020. Vol.3. No.42. pp. 24-28.

185. Побережна З.М. Еволюційний розвиток бізнес-моделей найвідоміших компаній світу ХХ-го сторіччя. Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів і права: зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., (м. Полтава, 7 травня 2020 р.) м. Полтава: ЦФЕНД, 2020. Ч.2. С. 27-29.

186. Побережна З.М. Ретроспективний аналіз розвитку бізнес-моделей авіаційних підприємств. Public communication in science: Philosophical, cultural, political, economic and IT context: International scientific and practical conference. (Houston, 15 May 2020). Houston, USA, 2020. Vol.1. pp. 100-102.

187. Побережна З.М. Інституційно-правові засади регулювання взаємодії суб'єктів господарювання на конкурентних ринках. Development of socio-economic system in a global network environment: International scientific conference. (Le Mans, 22 May 2020). Le Mans, France, 2020. pp. 52-57.

188. Побережна З.М. Причинно-наслідкові зв'язки факторів ринкового середовища та показників діяльності авіапідприємств. Corporate governance: Strategies, processes, technology: IV International scientific conference. (Leipzig, 23 October 2020). Leipzig, Germany, 2020. pp. 48-54.

189. Побережна З.М. Організаційно-економічне забезпечення функціонування авіапідприємств на конкурентних ринках. Impatto dell'innovazione sulla scienza: aspetti fondamentali e applicati: International scientific conference. (Verona, Italia 26 giugno 2020). T.1. Verona (Italia), 2020. P. 29-31.

190. Побережний Р. О. Основні напрямки розвитку підприємств машинобудування. Вісник нац. техн. ун-ту «ХПІ». Х., 2012. № 13. С. 90–100

191. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. К.: Основи, 1998. 390 с.

192. Попов С. Конкуентоспроможна стратегія на основі корневих компетенцій. Економічні стратегії. 2010. №11. С. 70-79.

193. Прийма Л.Р., Кулиняк І.Я. РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ. Наук. вісник Нац. лісотехн. ун-ту України: зб. наук.-техн. пр. Львів, РВВ НЛТУ України. 2012. Вип. 22.10. С. 236–241.

194. Погріщук Б.В. Організаційно-економічні засади ефективного функціонування зернопродуктового підкомплексу. Монографія. Тернопіль: «Джура», 2009. 370 с

195. Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Тридід О.М. Стратегічне управління розвитком підприємства: Навчальний посібник. Харків: ХДЕУ, 2002. 640 с

196. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи. Харків: «ІНЖЕК», 2003. 328 с

197. Пономаренка В. С., Кизима М. О., Іванова Ю. Б. Конкуентоспроможність: проблеми науки та практики: кол. Монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2011. 346 с.

198. Прохорова В.В. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. Проблеми економіки. 2020. №2. С. 274-280

199. Полтініна О. П. Управління вартістю підприємства. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 140 с.

200. Погорелов Ю.С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис. Теоретичні та прикладні питання економіки. К., 2012. Вип. 27, т. 1. С. 30-34

201. Погорелов Ю. С. Розвиток підприємства: поняття та види / Ю. С. Погорелов. Культура народів Причорномор'я. 2006. № 88. С. 75–81

202. Полоус О.В. Управління мобільністю людського капіталу в умовах транснаціонального бізнесу. Проблеми системного підходу в економіці. К.: НАУ, 2017. Вип. 3 (59). С. 68 – 74.

203. Поляков О. М. Сутність та прояви інтелектуалізації світогосподарського розвитку. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 3. С. 84-88.

204. Покропивний С. Ф., Колот В. М. Підприємництво: стратегія, організація,

ефективність. К.: КНЕУ, 1998. 352 с.

205. Полтавський Ю.А. Ринковий механізм як система забезпечення ефективної діяльності аграрних підприємств. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: економічні науки. Ринкова трансформація економіки АПК. 2004. Вип. 31. С. 375-380.

206. Пугачевський Г.Ф. Категорії «торгівля», «комерція», «бізнес»: сутність і відношення до товарознавства. Товарознавство та інновації. 2012. № 4. С. 3–7.

207. Пуцентейло П. Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. Інноваційна економіка. 2015. № 4. С. 80-86

208. Паламаренко Я. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7902>

209. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 340 с.

210. Предборський, В. А. Економічна теорія. К.: Кондор, 2006. 492 с.

211. Ракова Л.Н. Інтелектуалізація праці та тенденції її розвитку в Україні. Вісник Східноукраїнського національного університету. 2012. № 1(172). С. 206–211.

212. Рачкован О. Д. Формування стратегії адаптації підприємства торгівлі. Бізнес Інформ. 2015. № 5. С. 274-278.

213. Ровний Я.А. Основні елементи механізму управління вартістю підприємства. Економіка та держава. 2013. № 2. С. 89—92.

214. Росецька Ю.Б. Інституційні засади розвитку конкурентних відносин в економіці України. Одеса.: ОДЕУ, 2008. 167 с.

215. Рогоза М. Є. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності діяльності промислових підприємств: дис. д.е.н.: 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва». Полтава, 2005. 470 с

216. Рожелюк В.М. Роль контролінгу у формуванні стратегії розвитку підприємства. Матеріали науково – практичної конференції «Перспективи розвитку контролінгу: теорія та практика». Тернопіль:ТНЕУ, 2008. С. 95 – 98.

217. Раєвська О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2006. 496 с.
218. Радченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі. Львів: „Новий світ-2000”, 2003. 272 с.
219. Радіонова Н.Й. Методика формування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного управлінського обліку. Стратегічні вектори соціально-економічного розвитку на мікро– та макrorівні: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (17–18 листопада 2016 р.). Полтава, 2016. С. 175–179.
220. Савченко Т. В. Оцінювання ефективності методів визначення конкурентоспроможності хлібопекарних підприємств. Держава та регіони. 2013. №1 (70). С. 143-149.
221. Сачинська Л.В. Особливості формування бізнес-моделі підприємства. «Економічні науки». Серія «Облік і фінанси». 2015. Випуск 12 (45). Ч. 2. С. 171-178.
222. Сергієнко О.А., Татар М.С. Просторово-динамічна оцінка та аналіз індикаторів конкурентоспроможності підприємств. Бізнес Інформ. 2012. № 4. С. 41–46.
223. Скриль В.В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація Економіка і суспільство. 2016. №7. С. 490-497
224. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с
225. Скібіцька Л.І., Матвеев В.В., Щелкунов В.І., Подреза С.М. Стратегічне управління корпораціями. К.: Центр учбової літератури, 2016. 480 с.
226. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. К.: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
227. Сорокіна Л.В. Економетричний інструментарій управління фінансовою безпекою будівельного підприємства: монографія. Київ: Київський національний університет будівництва і архітектури, 2017. 404 с.

228. Сорокіна Л. В. Застосування нечіткої логіки в управлінні внутрішньою складовою ринкової вартості підприємства. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Суми: ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2009. Випуск 27. С. 243-256.
229. Сорокіна, Л. В. Застосування інструментарію теорії нечітких множин для діагностики функціонування системи менеджменту будівельних підприємств. Фінансова система України. Наукові записки. Серія “Економіка” 2010. Вип.14. С. 471-480.
230. Смерічевський С.Ф. Business Model Canvas AS як універсальна концепція управління бізнесом компанії. Інвестиції: практика та досвід. 2017. №9. С. 11-14.
231. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: Монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. 344 с.
232. Стец І.Адаптивне управління потенціалом підприємства. Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. 2013. Вип. 18. С. 154-162.
233. Сооляте А. Ю. Бізнес-моделі на основі багатосторонніх платформ: інновації, які революційно перетворюють бізнес. Менеджмент інновацій. 2011. №2. С. 88- 93.
234. Сливоцький А. Міграція капіталу: Як у замислах на кілька кроків випередити своїх конкурентів. К.: Унів. вид-во «Пульсари», 2001. 296 с.
235. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. 504 с.
236. Сичевський М. П. Організаційно-економічний механізм розвитку харчової промисловості України (теорія, методологія, практика): автор. дис. д.е.н.: 08.07.01 «Економіка промисловості». К., 2005. 34 с.
237. Ткачук Г.Ю. Формування бізнес-моделі підприємства/ Г.Ю. Ткачук, О.М. Кушніренко. Житомир: ЖДТУ. 2016. 222 с.
238. Томпсон-мол. А. А. Стратегічний менеджмент: концепції та ситуації для аналізу. Вільямс, 2005. 928 с.
239. Тис Д., Пізано Г., Шуен Е. Динамічні здібності фірми та стратегічне управління. Менеджмент. 2003. 145 с.

240. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія. Х. : Вид-во ХДЕУ, 2002. 364 с.
241. Транченко Л. В., Баластрик Л. О. Проблеми удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством. Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. праць. К.: Київський університет, 2005. Вип. 7. С. 188-195.
242. Ткаченко А.М. Організація контролінгу та внутрішнього аудиту в системі управління промисловим підприємством: Автореф. дис. д. екон. наук.: 08.06.01 / Інститут економіки промисловості НАН України. Донецьк, 2005. 29 с.
243. Тарасюк М.В. Контролінг в управлінні торговельними мережами: теорія, методологія, практика: монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 548 с.
244. Гарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Т.: Екон. думка, 2008. 568 с
245. Тіханова Т.Ю., Калінчик О.В., Кузнєцова М.А. Основи бізнесу. Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова, 2007. 188 с.
246. Транченко О.М. Конкурентоспроможність суб'єктів підприємницької діяльності: сутність, методи та критерії оцінки. Облік і фінанси. 2013. № 3. С. 143–148.
247. Тютлікова В.В., Білоконенко Г.В. Інструментальне забезпечення експрес-діагностування розвитку соціально-економічного потенціалу виробничої організації. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/92.pdf
248. Устенко А. О. Система управління підприємством. Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка. 2014. Вип. 10. С. 96-103.
249. Фалько С.Г. Контролінг для керівників та спеціалістів. М.: Фінанси та статистика, 2008. 272 с.
250. Фаріон І. Контролінг у системі антикризового стратегічного управління. Економіка і ринок: облік, аналіз, контроль. Науковий журнал ТДЕУ: 2005. Вип. 11. Тернопіль: Економічна думка, С. 193 – 199.
251. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: Тернопіль: ТНЕУ, 2009. 635 с.

252. Фатхутдінов Р.А. Стратегічний менеджмент. Бізнес-школа «Інтел-Синтез», 1998. 416с.
253. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоспроможністю організації. Ексмо, 2004. 544 с.
254. Фролова Л. В. Формування бізнес-моделі підприємства. К.: Центр навчальної літератури. 2012. 384 с.
255. Федоренко В.Г. Основи менеджменту. К.: «Алерта», 2007. 420 с.
256. Хаврова К.С. Методологічні основи інтелектуалізації діяльності підприємства для економічної стабілізації. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 6. С. 121-125.
257. Ханін І.Г. Інституційні передумови функціонування інформаційного простору національної економіки: монографія Донецьк : АРТ-ПРЕС, 2012. 270 с.
258. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. К.: Академвидав, 2003. 608 с.
259. Хоскінг А. Курс підприємництва. Міжнародні відносини, 1993. 350 с.
260. Хоменко Т.Ю. Погребняк А.Ю. Напрямки підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2014. № 11. С. 125–131.
261. Хорват П. Збалансована система показників як управління підприємством . Проблеми теорії та практики управління. 2000. № 4. С. 108-113.
262. Цигилик І.І. Контролінг: Навчальний посібник у схемах і таблицях. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 74 с
263. Чухрай А.І. Онтологія поняття «бізнес-модель» підприємства. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2012. № 749. С.94-103
264. Чухно А. Господарський механізм та шляхи його вдосконалення на сучасному етапі. Економіка України. 2007. № 3. С. 60-67.
265. Чумак О.В. Збалансованість показників економічної діяльності державних підприємств у нефінансовій звітності Економічний простір: зб. наук. праць. Дніпро. 2019. Вип. №146. С. 137-148

266. Чувашлова М.В. Впровадження контролінгу у систему управління підприємством авіаційної промисловості: монографія. Видавничий дім Академії, 2013. 316 с.

267. Чорнобай, Л. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 769. С. 125-131

268. Чевганова В.Я. Конкурентоспроможність: сутність, оцінка та шляхи підвищення її рівня (регіон, галузь, підприємство) : монографія. Полтав. нац. техн. ун-т ім. Ю. Кондратюка. Полтава. 2010. 255 с.

269. Швед Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. 2017. №8. С. 405-410.

270. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством / З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева. К.: КНЕУ, 2007 680 с.

271. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 2004. 699с.

272. Шевченко І.Ю. Історична еволюція та сучасна інтерпретація дефініції сутності категорії «конкурентоспроможність підприємства автомобілебудування». Бізнес Інформ. 2018. № 1. С. 20–27.

273. Шевченко І.Ю. Методичні засади оцінювання конкурентоспроможності автомобілебудівних підприємств у контексті формування державної стратегії розвитку автомобілебудування. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2018. № 4 (125). С. 49–61.

274. Шевченко О.О. Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2013. № 4. С. 136–139.

275. Шевченко І.Ю. Конкурентний потенціал підприємств автомобілебудування: сутнісна та структурна характеристика. Економіка. Фінанси. Право: щомісячний інформаційно-аналітичний журнал. 2018. № 8. С. 34–37.

276. Шевченка О.С. Конкурентна діагностика фірми: концепції, зміст, методи: монографія/О.С. Шевченка, В.І. Торкатюк, Н.О. Кізім, А.А. Шутенко; НАН

України, Наук.-дослід. центр індустрії. проблем розвитку, Харк. нац. акад. гір. госп-ва. Х.: ІНЖЗК, 2010. 240 с.

277. Шинкар С.М. Оцінка конкурентоспроможності підприємства з використанням графічного методу. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2011. Вип. 2. С. 274–278.

278. Шишкова Є.А. Методи оцінки ефективності реалізації стратегії розвитку підприємства. Економічний журнал. 2012. № 26. С. 111-117.

279. Шкардун В. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства. Маркетинг. 2005. № 1 (80). С. 38–50

280. Штовба С.Д. Проектування нечітких систем засобами Matlab. Телеком 2007. 288 с.

281. Швиданенко Г.О. Формування бізнес-моделі підприємства./ Г. О. Швиданенко, Н. В. Ревуцька. К.: КНЕУ, 2013. 423 с

282. Юданов А. Ю. Конкуренція: теорія та практика. Тандем: Гном-Прес, 1998. 384 с.

283. Юлдашев О. У. Методологія бізнес-моделювання: побудова стратегічних мереж. Вісник Науково-дослідного центру корпоративного права, управління та венчурного інвестування Сиктивкара державного університету. 2014. №1. С. 78 - 91

284. Юденко Є. Еволюція бізнес-моделей авіаперевізників на ринку вантажних перевезень. Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління», 2014. Вип. 29. С. 170-181.

285. Юрчук Н. П. Використання економіко-математичних методів в управлінні інноваційним розвитком економічних систем. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 18. С. 28-32

286. Яцковий Д.В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 4. С. 183–188.

287. Abdelkafi N., Tauscher K. Business models for sustainability from a system dynamics perspective. Organization & Environment. 2016, vol. 29, pp. 74–96.

288. Afuah A. Business Models: A Strategic Management Approach / A. Afuah. –

New York : McGraw-Hill, 2004. 415 p.

289. Arefieva O. Piletska S., Arefiev S. The innovative activity of enterprises as a prerequisite for sustainable economic development // *Baltic Journal of Economic Studies*, Volume 4 Number 1. Riga: Publishing House “Baltija Publishing”, 2018, p. 1-8.

290. Arefieva O., Piletska S., Khaustova V., Poberezhna Z. and Zyz D. (2021). Monitoring the economic stability of the company’s business processes as a prerequisite for sustainable development: investment and security aspects. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, Vol. 628, 012042. [DOI:10.1088/1755-1315/628/1/012042/](https://doi.org/10.1088/1755-1315/628/1/012042/).

291. Baden-Fuller C., Haefliger S. Business models and technological innovation. *Long Range Planning*. 2013, vol. 46, pp. 419–426

292. Bielienskova O., Stetsenko S., Sorokina L., Molodid O., Bolila N. System of preventive action of construction enterprises on the basis of identification of anticrisis potential. *Scientific Journal of Astana IT University*. 2020. №3. 15-27.

293. Chesbrough H. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation’s Technology Spin-Off Companies / H. Chesbrough, R. S. Rosenbloom // *Industrial and Corporate Change*. – 2002. – № 11(3). – P. 529–555.

294. Chesbrough, H. (2010) Business Model Innovation Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43, 354-363.

295. Cleary B.A. (1995). Supporting empowerment with Deming’s PDSA cycle. *Empowerment in Organizations*. Vol. 3 No. 2, pp. 34-39

296. Commons John R. Institutional Economics // *American Economic Review*. 1931. vol. 21. P. 648-657.

297. Debelak D. *Business Models Made Easy*. Entrepreneur Press. 2006. 240 p

298. Davenport T.H. *Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press, 1993. 364 p.

299. Davenport T. H. *Process innovation: reengineering work through information technology*. – Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1993. – 337;

300. Daft J., Albers S. A conceptual framework for measuring airline business model convergence // Journal of Air Transport Management. 2013. T. 28. pp. 47-54
301. Deming W.E. Quality, productivity, and competitive position. Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced En, 1982. P. 373.
302. Emerson, G., Twelve principles of productivity. Economics. 1992. 224 p.
303. Fayol Henri. Administration industrielle et générale / Paris. - Dunod et Pinat. 1917. 174 p.
304. Gardner M. Jones. Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis (АНГЛ.) // The Accounting Review. - American Accounting Association, 1960. No. 35. P. 619–626
305. Greif A. Historical and Comparative Institutional Analysis // The American Economic Review. Papers and Proceedings of the Hundred and Tenth Annual Meeting of the American Economic Association. May, 1998. Vol. 88. No. 2. P. 80-84
306. rappaya E. Evolution of business models: past and present trends. Procedia Economics and Finance. 2015. Vol. 27. P. 344–350
307. Great Recession. URL: <https://www.history.com/topics/21st-century/recession>
308. Heppenheimer T. A. Turbulent skies: the history of commercial aviation . - New York : J. Wiley & Sons, 1995, 388p.
309. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifest of business revolution. – New York, NY: Harper Business, 1993. 223p.
310. Hamel, G. Leading the revolution. Best Business Books. 2007. 368 p
311. Hamel G., Prahalad C. Competing for the Future. HBS Press, 1996, 384 p.
312. Ikenberry J. The irony of state strength: comparative responses to the oil shocks in the 1970s // International organization. – 1986, T1: T. 40. 105p.
313. IBM The future of CRM in the airline industry: A new paradigm for customer management : IBM Institute for Business Value, 2002. p. 19.
314. International Air Transport Association. Fact Sheet Industry Statistics. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.PSGR>
315. Jaffe W., Menger K., Jevons S. and L. Walras De-Homogenized. Economic Inquiry. Western Economic Association International. 1976. Vol. 14 (4). P. 511–524.

316. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced ScoreCard. / R.S. Kaplan, D.P. Norton. Boston: Harvard Business School Press, 1996. P.75-85.
317. Lutskyi M. Development of air transport in Industry 4.0: prospects, prerequisites, challenges. Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика» Серія «Економіка» Випуск 13(26), 2022. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-13\(26\)-03](https://doi.org/10.33296/2707-0654-13(26)-03)
318. Mustafa R., Werthner H. Business models and business strategy – phenomenon of explicitness. International Journal of Global Business and Competitiveness. 2011, vol. 6, no. 1, pp. 14–29
319. Marshall A. Principles of Economics. Prometheus. 1997. 320 p.
320. Nelson R., Winter S. An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, 1982. 440 p.
321. Osterwalder A. Business Model Generation / A. Osterwalder, P. Yves. – Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc, 2010. 282 p.
322. Osterwalder A., Pigneur Y. Towards Strategy and Information Systems Alignment through a Business Model Ontology. Strategic Management Society (SMS), Baltimore, USA, 2003, 156p.
323. Osterwalder A. The business model ontology a proposition in a design science approach: these Présentée à l’Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l’Université de Lausanne - Universite De Lausanne Ecole Des Hautes Etudes Commerciales. 2004. 169 p
324. Paul A. Samuelson. Economics. Tata McGraw Hill. 2010. 915 p.
325. Perkins M. Remmers A.G. 2014. What do we really mean by “Balanced Scorecard”? International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 63(2) P. 148–169.
326. Poberezhna Z.M. Formation of the trends in the development of the air transport market in modern globalization conditions. Theory and Practice of Modern Science: II International Scientific and Theoretical Conference. (Krakow, 12 November 2021), Krakow, Poland, 2021. Vol.1. pp.13-14.

327. Poberezhna Z.M. Features of the formation of competitive advantages in the aviation industry. International Scientific Journal “Grail of Science” Vol.10: Science of post-industrial society: globalization and transformation processes: II Correspondence International Scientific and Practical Conference. (Vinnytsia-Vienna, 19 November 2021), Vinnytsia, Ukraine-Vienna, Austria, 2021. pp.65-66.

328. Poberezhna Z. M. Features and conditions of functioning of enterprises in competitive markets. Theoretical and empirical scientific research: concept and trends: III International scientific and practical conference. (Oxford, 10 December 2021), Oxford, United Kingdom, 2021. Vol.1. pp. 22-23.

329. Poberezhna Z. Scientific approaches to assessing the competitiveness of aviation enterprises in competitive markets. The modern trends in the development of business social responsibility: IV International scientific conference. (Lisbon, 26 June 2020). Lisbon, Portugal, 2020. pp. 36-39.

330. Poberezhna Z.M. Methodological tools for evaluation of general trends in the aviation industry. The economic analysis: Theory, methodology, practice: International scientific conference. (Kielce, 25 September 2020). Kielce, Poland. pp. 64-68.

331. Poberezhna Z. Features of competitive markets in modern economic conditions. Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами: матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 9-10 квітня 2020р.) К.: НАУ, 2020. С. 70-72

332. Poberezhna Z.M. Dynamics of influence of components of the external environment of aviation enterprises functioning in competitive markets. Three Seas Economic Journal. Riga, Latvia: “Baltija Publishing”, Vol. 2. No.3, pp.87-95. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2021-3-12>

333. Poberezhna Z.M. (2021). Conceptual framework for managing the formation of an effective business model of an airline company. Baltic Journal of Economic Studies, Riga, Latvia: “Baltija Publishing”, Vol. 7. No. 4, pp. 153-164. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-4-153-164>.

334. Poberezhna Z.M. (2021). Comprehensive approach to the efficiency assessment of the business model of the aviation enterprise based on business process

innovation. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, No. 5 (13 (113)), pp. 44-57. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.243118>.

335. Poberezhna Z.M. (2017). Comprehensive assessment of the airlines' competitiveness. *Economic Annals – XXI*. Vol. 167 (9-10). pp. 32-36.

336. Rappa M. *Managing the digital enterprise: Business models on the web*. 2000. 380p.

337. Richard Ernest Bellman. On the construction of a multi-stage, multi-person business game (англ.) // *Operations Research*. - INFORMS, 1957. No. 5. P. 469-503.

338. Reynolds-Feighan A.J. Competing networks, spatial and industrial concentration in the US airline industry / A.J. Reynolds-Feighan. – *Spat Econ Anal*. – 2001. №2(3). P. 239-259.

339. Rostow W.W. *The Stages of Economic Growth* // *The Economic History Review*, New Series, Vol.12, N1. 1959. P. 1-16.

340. Stewart D., Zhao Q. Internet marketing, business models and public policy. *Journal of Public Policy and Marketing*. 2000, vol. 19, pp. 287–296

341. Stetsenko S., Bolila N., Sorokina L., Tsyfra T., Molodid O. Monitoring mechanism of resilience of the anti-crisis potential system of the construction enterprise in the long-term period. *Economics, finance and management review*. 2020. №3, 31-42.

342. Veblen T. *The Theory of the leisure class*. 1984. 367 p.

343. Williamson, O.E. *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press, New York. 1985. 450 p.

344. Zott C. *Business Model Design: An Activity System Perspective* / C. Zott, R. Amit // *Long Range Planning*. 2010. № 43(2/3). P. 216–226.

345. Teece D. *Business Models, «Business Strategy and Innovation»* *Long Range Planning*, no 6, 2010, 255 p.

346. Chan Kim, René Mauborgne. *Blue Ocean Strategy*. Gippo, 2010. 272 p.

347. Schumpeter, J. (2017). *Theory of Economic Development* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315135564>

ДОДАТКИ

Ретроспективний аналіз та ключові характеристики
бізнес-моделей найбільш відомих компаній [234; 254]

Період	Найменування	Ключові характеристики бізнес-моделі
1950-1959 рр.	McDonald's	<ul style="list-style-type: none"> - розвиток франчайзингових мереж; - вибір надійних постачальників; - розгалужена мережа торговельних майданчиків (ресторанів); - співвідношення «ціна/якість»; - максимальне скорочення часу обслуговування клієнтів.
	Toyota	<ul style="list-style-type: none"> - найвищий рівень якості продукції; - мінімізація кількості виробничого браку; - дотримання усіх термінів постачання, виробництва та реалізації продукції; - трудова дисципліна при виконання своїх обов'язків.
1960-1969 рр.	Wal-Mart	<ul style="list-style-type: none"> - конкурувати тільки на ринках з легким доступом; - забезпечувати складно відтворювану ціннісну інновацію; - різні формати магазинів; - оптимізація логістичної системи; - модульний підхід до групування товарів; - удосконалення інформаційних баз даних; - впровадження ціннісних інновацій, що забезпечуватимуть стійкі конкурентні переваги; - широка диференціація асортименту за умов встановлення мінімальних, наближених до оптових цін.
	Hypermarket	<ul style="list-style-type: none"> - широкий асортимент товарів у різних типах торговельних майданчиків (продуктовий супермаркет, універсальний магазин); - головний принцип бізнесу – «продавати дешевше, щоб реалізувати більше»; - товарні запаси, що швидко поновлюються; - великий обсяг закупівель, що здійснюється на вигідних умовах; - скорочення транспортно-експлуатаційних витрат.
1970-1979 рр.	Federal Express	<ul style="list-style-type: none"> - зацікавленість усіх співробітників у розвитку інноваційних підходів; - визначна роль вищого керівництва у інноваційному розвитку компанії; - усвідомлення співробітниками важливості виконуваної ними місії; - швидкість та адресність вантажоперевезень.
	Toys R Us	<ul style="list-style-type: none"> - низький рівень цін; - велика та розгалужена мережа магазинів; - ставка на ринкову частку – швидкий ріст та прибуток; - постійне вивчення споживачів та ринку; - створення ілюзії низької вартості товарів.

Продовження табл. А1

	Home Depot	<ul style="list-style-type: none"> - розгалужена мережа будівельних магазинів; - застосування принципу «зроби сам» з проведенням майстер-класів для клієнтів; - якісний сервіс.
1980-1989 рр.	Blockbuster	<ul style="list-style-type: none"> - застосування принципу «оренда замість купівлі»; - оплата по факту використання продукту компанії; - надання гарантій працездатності товару.
	Intel	<ul style="list-style-type: none"> - швидке впровадження результатів інновації; - масштабне виробництво продукції; - індивідуальний підхід до кожного покупця.
	Dell Computer	<ul style="list-style-type: none"> - дотримання принципу «жодних запасів продукції»; - дотримання принципу «вимоги покупця понад усе»; - усі продажі здійснюються напряму з кінцевими покупцями.
	eBay	<ul style="list-style-type: none"> - функція посередництва між продавцем та покупцем; - велика кількість покупців; - велика кількість продавців; - індивідуальний підхід до клієнтів; - намагання отримати мультиплікативний ефект.
1990-1999 рр.	Southwest Airlines	<ul style="list-style-type: none"> - швидкість та гнучкість авіаперевезень; - висока частота рейсів; - економічність; - дружнє обслуговування; - виключення непотрібних інвестицій в інфраструктуру бізнесу.
	Half.com	<ul style="list-style-type: none"> - функція посередництва між продавцем та покупцем (модель P2P); - залучення партнерів.
	Amazon.com	<ul style="list-style-type: none"> - зручність у виборі та придбанні товару; - простота процесу придбання товару; - швидкість обслуговування; - інформація, що допомагає приймати рішення; - широкий вибір товарів; - низька ціна на товари; - надійність оброблення замовлення.
	Starbucks	<ul style="list-style-type: none"> - товар високої якості; - стратегія помірних цін; - розгалужена торговельна мережа; - швидке автоматизоване обслуговування; - приємна атмосфера; - неповторний дизайн інтер'єру та атмосфера; - надання соціального пакету персоналу.
	Microsoft	<ul style="list-style-type: none"> - розробка власних кодів силами висококваліфікованих штатних програмістів; - недоступність вихідних кодів для користувачів; - розвинута соціальна політика в компанії; - надання користувачам безоплатної технічної підтримки.

Продовження табл. А1

	Dot-coms	<ul style="list-style-type: none"> - посередник між продавцем та покупцем; - низька вартість залучення позичкового та інвестиційного капіталу для будь-яких проектів, пов'язаних з Інтернетом; - виникнення компаній, які отримали значні інвестиції від традиційних фінансових інститутів за рахунок використання мережі Інтернет.
2000-наш час	Google	<ul style="list-style-type: none"> - пошуковий апарат з великою кількістю інструментів; - утримування клієнтів за допомогою нових додаткових сервісів; - залучення партнерів; - майданчик для розміщення реклами.
	ІКЕА	<ul style="list-style-type: none"> - дотримання принципу «економія при виробництві продукції – доступні ціни на товар»; - компанія при формуванні широкого асортименту товарів нічого не виробляє, а все закупає; - практика «складів самообслуговування».

Підходи до визначення поняття «бізнес»

Автор	Визначення
1	2
Алан Хоскінг	Бізнес - діяльність, що здійснюється приватними особами або організаціями для отримання природних благ виробництва або надання послуг в обмін на інші товари, послуги або гроші, та така, що призводить до взаємної вигоди зацікавлених осіб або організацій [259]
Г.В. Козаченко	Малий бізнес – це будь-яка діяльність малих підприємств та окремих громадян (фізичних осіб), що не суперечить закону й спрямована на отримання прибутку [106]
А.П. Кісельов	Бізнес – це система діяльності, де організація виробництва товарів та послуг здійснюється тими, кому належать фактори виробництва, або бізнес – організація економічної діяльності на основі приватної власності з метою отримання прибутку [84]
З. Варналій	Малий бізнес – це діяльність будь-яких малих підприємств та окремих громадян (фізичних осіб) з метою одержання прибутку. Практично це будь-яка діяльність зазначених суб'єктів господарювання, спрямована на реалізацію власного економічного інтересу. Не обов'язково це має бути особливо ризикова та інноваційна діяльність на засадах повної економічної відповідальності [25].
І.В. Корогод	Бізнес - будь-яка сфера діяльності, яка приносить прибуток. Не обов'язково ризикова й інноваційна діяльність. Бізнес також включає здійснення будь-яких одноразових угод у будь-якій сфері діяльності [95]
Н.В. Доброва	Бізнес – діяльність, здійснювана приватними особами чи підприємствами (організаціями) щодо використання природних благ, виробництва, придбання та продажу товарів чи надання послуг в обмін на інші товари, послуги або гроші до взаємної вигоди зацікавлених сторін [158].
Зотт К.	Під бізнесом варто розуміти комерційне підприємство чи формування (об'єднання), що реалізовує товари чи послуги [344].
Г.Ф. Пугачевський	Бізнес – це підприємницька зайнятість з різноманітними видами економічної діяльності, окрім операцій і процедур з обміну товарами» [206].
В.О. Козловський	Бізнес - система ділових відносин між суб'єктами, які реалізують свої економічні інтереси шляхом укладання взаємовигідних угод [91];
Т.Ю. Тіханова	Бізнес – це самостійна, ініціативна діяльність громадян або груп громадян під свою майнову відповідальність, яка спрямована головним чином на одержання економічної вигоди у формі прибутку або в іншій формі [245]

Продовження табл. Б1

К.Є. Орлова	Бізнес – це підприємницька діяльність економічних суб'єктів, а також система їх ділових відносин із компонентами зовнішнього середовища [155]
В.В. Лапшин	<p>Бізнес є діяльністю, що дозволяє шукати економічну вигоду та задовольняти економічний інтерес з метою досягнення прибутку в умовах ризику.</p> <p>Бізнес – це ініціатива, яка розгортається в умовах усвідомленої необхідності здобування та отримання прибутку в умовах ризику.</p> <p>Бізнес – це здатність і прагнення особистості або колективу до економічної вигоди, в основі якої лежать корисність, ризик, прибуток і задоволення досягнутою метою.</p> <p>Бізнес – це неординарність економічного мислення, це “гра” економічної уяви, втілена корисною роботою, прибутком і ризиком у реальності.</p> <p>Бізнес – це мистецтво ризику й вміння робити гроші з грошей, перетворюючи їх у прибуток і капітал, це невгамовна спроможність до їх збільшення.</p> <p>Бізнес – це мистецтво везіння, удачі, економічної вигоди (економічного інтересу) і отримання прибутку. І нарешті бізнес – це вміння збільшувати капітал плюс везіння й удача; це мистецтво отримання капіталу плюс удача. [117]</p>

Таблиця Б2

Підходи до визначення сутності поняття «бізнес-моделі»

Автор	Рік	Визначення
1	2	3
Сливоцький А. [234]	1996	Бізнес-модель – це система, що надає послуги споживачам та отримує у такий спосіб прибуток
Тімерс П. [254]	1998	Бізнес-модель – це описання бізнес-архітектури продуктів, сервісного обслуговування та інформаційних потоків, а також взаємодії різноманітних бізнес-гравців для отримання вигоди
Карр Н. [254]	1999	Бізнес-стратегія – це теорія, а бізнес-модель – гіпотеза
Хамел Г. [310]	2000	Бізнес-модель – це втілена на практиці концепція певного бізнесу, що складається з чотирьох елементів: ключової стратегії, стратегічних ресурсів, профілю споживачів і структури цінності
Раппа М. [336]	2001	Бізнес-модель – це метод здійснення бізнесу, за допомогою якого компанія отримує прибуток. Бізнес-модель дозволяє описати механізм створення доходу компанією та визначити її місце в ланцюжку створення цінності
Томпсонмол А.А., Стрікленд А. Дж. [238]		Бізнес-модель – це економічна складова стратегії компанії, що описує спосіб отримання компанією прибутку. Тобто її основним завданням є забезпечення ефективності стратегії компанії з погляду отримання прибутку
Шингарев П. [254]	2002	Бізнес-модель – це низка пов'язаних модельних елементів, що визначають внутрішнє й зовнішнє середовище підприємства в межах єдиної системи
Шелухін І. [254]		Бізнес-модель – це поєднання ряду параметрів, що описують принципову схему побудови бізнесу підприємства
Чесбро Г. [293]		Бізнес-модель - це опис способу перетворення вхідних ресурсів і технологій у вихідну економічну цінність. Використав поняття «відкрита бізнес-модель»
Робінсон Р. [254]	2005	Бізнес-модель – це управлінська концепція щодо того, як саме сукупність стратегій організації має співпрацювати разом у системний спосіб, щоби дати змогу організації здобути конкурентну перевагу і досягати поставлених цілей
Остервальдер А. [321]		Бізнес-модель – це уявлення про те, як організація робить (або має намір зробити) гроші
Г. Шесбро [254]	2006	Бізнес-модель компанії – це спосіб, який компанія використовує для створення цінності та отримання прибутку

Продовження табл. Б2

Зотт К. [344]	2007	Бізнес-модель відображає зміст і структуру управління, призначена для створення цінності через використання можливостей підприємницької діяльності
Янсен В., Джаегерс Г. [254]		Бізнес-модель описується двома елементами: чим займається бізнес та як він заробляє гроші, здійснюючи цей бізнес
Чесброгх Х., Розенблум Р. [293]	2008	Бізнес-модель забезпечує послідовну схему, до якої належать технологічні особливості, виробничі ресурси, і перетворює їх в економічні результати. Це ланка ланцюга цінності між ресурсним забезпеченням та економічним результатом
Тісе Д. [345]		Бізнес-модель чітко формує логіку, дані і чинники, які стимулюють пропозицію цінності для клієнта, і життєздатну структуру прибутків і витрат для підприємства, які формують цінність
Соолятте О.Ю. [233]		Бізнес-модель — це спосіб, яким компанія створює цінність для клієнтів та отримує від цього прибуток
Р. Казадесус- Масанелл, Дж. Ріхарт [254]	2010	Бізнес-модель відноситься до логіки компанії, це шлях до створення вартості для своїх акціонерів
С. Степова, С. Марсєв, М. Блажко [254]		Бізнес-модель – це метод здійснення бізнесу, завдяки якому компанія може забезпечити себе, тобто згенерувати дохід, виручку. Бізнес-модель детально демонструє місце розташування компанії у ланцюгу створення вартості]
Остервальдер А., Піньє І. [322]	2012	Бізнес-модель описує обґрунтування того, як організація створює, забезпечує і формує економічні, соціальні або інші цінності

Таблиця Б3

Характеристика інституційно-правових засад регулювання взаємодії
суб'єктів господарювання на конкурентних ринках

Етап розвитку	Нормативно-правовий акт	Рік прийняття	Коротка характеристика
I. Період становлення правових основ для розвитку підприємницької діяльності та конкуренції в умовах ринку (1991-1995 рр.)	Закон України «Про підприємництво» (втратив чинність, крім ст. 4)	1991 р.	Визначав загальні правові, економічні та соціальні засади здійснення підприємницької діяльності громадянами та юридичними особами на території України, встановлюючи гарантії свободи підприємництва та його державної підтримки
	Закон України «Про підприємства» (втратив чинність)	1991 р.	Визначав види і організаційні форми підприємств, правила їх створення, реєстрації, реорганізації і ліквідації, організаційний механізм здійснення ними підприємницької діяльності в умовах переходу до ринкової економіки.
	Закон України «Про господарські товариства»	1991 р.	Визначає поняття і види господарських товариств, правила їх створення, діяльності, а також права і обов'язки їх учасників та засновників.
	Закон України «Про селянське (фермерське) господарство» (втратив чинність)	1991 р.	Визначались економічні, соціальні і правові основи створення та діяльності селянських (фермерських) господарств в Україні, а також умови для розвитку селянських (фермерських) господарств, виробництва в них товарної сільськогосподарської продукції, забезпечення раціонального використання і збереження переданих і наданих їм земель, соціального та правового захисту цих господарств
	Закон України «Про власність» (втратив чинність)	1991 р.	Регулювались майнові відносини підприємств. Метою Закону було забезпечення вільного економічного самовизначення громадян, використання природного, економічного, науково-технічного та культурного потенціалів республіки для підвищення рівня життя її народу.

Продовження табл. Б3

	Закон України «Про приватизацію невеликих державних підприємств (малу приватизацію)» (втратив чинність)	1992 р.	Встановлювався правовий механізм приватизації єдиних майнових комплексів невеликих державних підприємств шляхом їх відчуження на користь одного покупця одним актом купівлі-продажу.
	Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» (втратив чинність)	1992 р.	Закон визначав правові основи обмеження і попередження монополізму, недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності та здійснення державного контролю за додержанням норм антимонопольного законодавства.
	Закон України «Про Антимонопольний комітет України»	1993 р.	Законом створено інституційні засади захисту конкуренції, визначено Антимонопольний комітет України уповноваженим органом у сфері захисту конкуренції, встановлено його завдання та повноваження
II. Період формування концептуальних засад державної політики з підтримки підприємств на конкурентних ринках (1996-1999 рр.)	Конституція України	1996 р.	Конституцією України не допускаються зловживання монополієм становищем на ринку, неправомірне обмеження конкуренції та недобросовісна конкуренція. Види і межі монополії визначаються законом.
	Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції»	1996 р.	Цей Закон визначає правові засади захисту суб'єктів господарювання і споживачів від недобросовісної конкуренції. Закон спрямований на встановлення, розвиток і забезпечення торгових та інших чесних звичаїв ведення конкуренції при здійсненні господарської діяльності в умовах ринкових відносин.
	Закон України «Про режим іноземного інвестування»	1996 р.	Закон визначає особливості режиму іноземного інвестування на території України, виходячи з цілей, принципів і положень законодавства України.

Продовження табл. Б3

III. Період розвитку бізнес-середовища та вдосконалення відносин між державою та бізнесом. (2000–2009 рр.)	Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» (втратив чинність)	2000 р.	Закон визначав види господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню, порядок їх ліцензування, встановлював державний контроль у сфері ліцензування, відповідальність суб'єктів господарювання та органів ліцензування за порушення законодавства у сфері ліцензування.
	Закон України «Про державну підтримку малого підприємництва» (втратив чинність)	2000 р.	Закон визначав правові засади державної підтримки суб'єктів малого підприємництва незалежно від форми власності з метою якнайшвидшого виходу із економічної кризи та створення умов для розширення впровадження ринкових реформ в Україні.
	Закон України «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні»	2000 р.	Закон затверджує Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні
	Закон України «Про природні монополії»	2000 р.	Закон визначає правові, економічні та організаційні засади державного регулювання діяльності суб'єктів природних монополій в Україні. Метою цього Закону є забезпечення ефективності функціонування ринків, що перебувають у стані природної монополії, на основі збалансування інтересів суспільства, суб'єктів природних монополій та споживачів їх товарів.
	Закон України «Про захист економічної конкуренції»	2001 р.	Закон визначає правові засади підтримки та захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності і спрямований на забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин.

Продовження табл. Б3

	Господарський Кодекс України	2003 р.	Кодекс визначає основні засади господарювання в Україні і регулює господарські відносини, що виникають у процесі організації та здійснення господарської діяльності між суб'єктами господарювання, а також між цими суб'єктами та іншими учасниками відносин у сфері господарювання.
	Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності»	2003 р.	Закон визначає правові та організаційні засади реалізації державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності. Дія цього Закону поширюється на відносини у сфері здійснення державної регуляторної політики та регуляторної діяльності.
	Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності»	2005 р.	Закон визначає правові та організаційні засади функціонування дозвільної системи у сфері господарської діяльності і встановлює порядок діяльності дозвільних органів, уповноважених видавати документи дозвільного характеру, та адміністраторів.
IV. Період запровадження в Україні європейських підходів у сфері розвитку бізнесу на конкурентних ринках	Закон України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики»	2010 р.	Законом визначаються засади внутрішньої політики України у сферах розбудови державності, розвитку місцевого самоврядування та стимулювання розвитку регіонів, формування інститутів громадянського суспільства, національної безпеки і оборони, в економічній, соціальній і гуманітарній сферах, в екологічній сфері та сфері техногенної безпеки, а також засади зовнішньої політики України.
	Закон України «Про державно-приватне партнерство»	2010 р.	Закон визначає організаційно-правові засади взаємодії державних партнерів з приватними партнерами та основні принципи державно-приватного партнерства на договірній основі.
	Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні»	2012 р.	Закон визначає правові та економічні засади державної політики у сфері підтримки та розвитку малого і середнього підприємництва.

Продовження табл. Б3

	Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення умов ведення бізнесу (дерегуляція)»	2015 р.	Закон визначає організаційно-правові засади внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення умов ведення бізнесу
	Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності»	2015 р.	Закон регулює суспільні відносини у сфері ліцензування видів господарської діяльності, визначає виключний перелік видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню, встановлює уніфікований порядок їх ліцензування, нагляд і контроль у сфері ліцензування, відповідальність за порушення законодавства у сфері ліцензування видів господарської діяльності.

Додаток В

Таблиця В1

Кількість перевезених пасажирів за видами транспорту (розраховано на основі даних Державної статистики України) [49]

(тис.)

	Залізничний	Морський	Річковий	Автомобільний (автобуси)	Авіаційний	Трамвайний	Тролейбусний	Метрополітенівський
1995	577431,5	7817,0	3594,1	3483173,0	1914,9	821652,3	1358736,9	561012,4
% до підсумку	8,5	0,1	0,1	51,1	0,03	12,1	19,9	8,17
1996	538568,7	5044,6	2735,9	3304600,0	1724,0	788026,2	1590439,3	536304,1
% до підсумку	8,0	0,1	0,04	48,3	0,03	11,6	23,5	8,43
1997	500838,8	4311,3	2443,1	2512147,2	1484,5	1265349,2	2388087,6	507897,0
% до підсумку	7,0	0,1	0,03	35,0	0,02	17,6	33,2	7,05
1998	501428,7	3838,3	2356,5	2403424,6	1163,9	1450735,2	2717998,1	668456,4
% до підсумку	6,5	0,05	0,03	31,0	0,02	18,7	35,1	8,5
1999	486810,4	3084,3	2269,4	2501707,5	1087,0	1456755,4	2735241,0	724425,5
% до підсумку	6,2	0,04	0,03	31,6	0,01	18,4	34,6	9,12
2000	498683,0	3760,5	2163,3	2557514,6	1164,0	1380921,2	2581880,0	753540,1
% до підсумку	6,4	0,05	0,03	32,9	0,01	17,8	33,2	9,61
2001	467825,3	5270,8	2034,2	2722001,6	1289,9	1333782,0	2332086,3	793197,0
% до підсумку	6,1	0,07	0,03	35,5	0,02	17,4	30,4	10,48
2002	464810,4	5417,9	2211,9	3069136,3	1767,5	1196402,6	2140314,9	831040,4
% до підсумку	6,0	0,07	0,03	39,8	0,02	15,5	27,8	10,78
2003	476742,4	6929,4	2194,1	3297504,5	2374,7	1132181,9	1920746,2	872812,5
% до підсумку	6,2	0,1	0,03	42,8	0,03	14,7	24,9	11,24
2004	452225,6	9678,4	2140,2	3720326,4	3228,5	1112394,2	1848843,3	848176,1
% до підсумку	5,7	0,1	0,03	46,5	0,04	13,9	23,1	10,63
2005	445553,1	11341,2	2247,6	3836514,5	3813,1	1110957,5	1902760,9	886597,7
% до підсумку	5,4	0,1	0,03	46,8	0,05	13,5	23,2	10,8
2006	448421,7	10901,3	2021,9	3987982,0	4350,9	1082818,0	1788227,2	917699,8
% до підсумку	5,4	0,1	0,02	48,4	0,05	13,1	21,7	11,2

2007	447093,7	7690,8	1851,6	4173033,7	4928,6	1026812,0	1620966,9	931511,9
% до підсумку	5,4	0,1	0,02	50,8	0,06	12,5	19,7	11,4
2008	445465,7	7361,4	1551,8	4369125,5	6181,0	962702,5	1580384,2	958693,9
% до підсумку	5,3	0,1	0,02	52,4	0,07	11,6	19,0	11,5
2009	425974,8	6222,5	1511,6	4014035,2	5131,2	787013,6	1283382,3	751988,3
% до підсумку	5,9	0,1	0,02	55,2	0,07	10,8	17,6	10,3
2010	427240,6	6645,6	985,2	3726288,6	6106,5	713809,7	1203551,2	760551,2
% до підсумку	6,2	0,1	0,01	54,4	0,1	10,4	17,6	11,2
2011	429784,9	7064,1	962,8	3611829,9	7504,8	797993,6	1346431,5	778253,4
% до підсумку	6,2	0,1	0,01	51,7	0,1	11,4	19,3	11,2
2012	429115,3	5921,0	722,7	3450173,1	8106,3	799688,8	1345544,9	774057,6
% до підсумку	6,3	0,09	0,01	50,1	0,1	11,7	19,7	12,0
2013	425216,9	6642,0	631,1	3343659,5	8107,2	757382,8	1306228,5	774794,0
% до підсумку	6,4	0,1	0,01	50,5	0,1	11,4	19,7	11,8
2014	389305,5	29,4	565,1	2913318,1	6473,3	769911,1	1096884,8	725819,9
% до підсумку	6,6	0,0	0,01	49,4	0,2	13,0	18,6	12,2
2015	389794,1	25,5	550,8	2250345,3	6302,7	738603,2	1080772,6	700369,5
% до підсумку	7,5	0,0	0,01	43,6	0,1	14,3	20,9	13,6
2016	389057,6	30,3	448,5	2024892,9	8277,9	694009,4	1038746,0	698367,3
% до підсумку	8,0	0,0	0,01	41,7	0,2	14,3	21,4	14,4
2017	164941,6	28,6	562,9	2019324,9	10555,6	675841,4	1058072,1	718886,9
% до підсумку	3,5	0,0	0,01	43,4	0,2	14,5	22,8	15,6
2018	157962,4	71,9	596,2	1906852,1	12529,0	666271,1	1016241,2	726585,1
% до підсумку	3,5	0,0	0,01	42,5	0,3	14,8	22,6	16,3
2019	154811,8	79,4	589,9	1804929,3	13705,8	627515,1	945694,5	714982,1
% до підсумку	3,6	0,0	0,01	42,3	0,3	14,7	22,2	16,9
2020	68332,5	52,6	256,5	1083872,7	4757,5	422753,2	578999,6	411149,7
% до підсумку	2,6	0	0	42,2	0,2	22,5	16,4	15,9
2021*	2656,9	0,5		180,0	9,3	398,0	594,4	482,6
% до підсумку	61,5	0,01		4,2	0,2	9,2	13,8	11,2

*Дані 2021 р. представлено в млн.

Додаток В2

Обсяг перевезених вантажів за видами транспорту (розраховано на основі даних Держкомстату України)[49]

(тис.т)

	Залізничний		Морський	Річковий	Автомобільний	Авіаційний	Трубопровідний
	відправлення	перевезення					
1995	360225,3	X	20797,8	12844,6	1816401,0	19,0	245527,4
% до підсумку	14,67	X	0,85	0,52	73,96	0,00	10,00
1996	296050,7	342558,1	14214,2	7740,3	1254540,2	17,2	245665,2
% до підсумку	13,70	15,85	0,66	0,36	58,06	0,00	11,37
1997	293523,5	341417,0	10407,4	8567,0	1249866,6	13,5	236698,7
% до підсумку	13,71	15,95	0,49	0,40	58,39	0,00	11,06
1998	286321,5	335052,5	8775,7	9045,3	1081326,2	15,5	240954,9
% до підсумку	14,60	17,08	0,45	0,46	55,13	0,00	12,28
1999	284244,3	334635,9	6478,1	8105,2	955329,1	11,3	235062,0
% до підсумку	15,58	18,35	0,36	0,44	52,38	0,00	12,89
2000	295921,0	357381,6	6316,3	8349,8	938916,1	23,2	218164,9
% до підсумку	16,21	19,58	0,35	0,46	51,45	0,00	11,95
2001	313089,0	370199,1	8231,6	6969,8	977268,8	26,9	216441,1
% до підсумку	16,55	19,56	0,44	0,37	51,65	0,00	11,44
2002	330188,3	392592,0	8785,7	7608,3	947263,8	90,3	201274,6
% до підсумку	17,49	20,80	0,47	0,40	50,18	0,00	10,66
2003	363364,7	445534,7	8851,4	9974,9	973283,0	148,4	216699,9
% до підсумку	18,01	22,08	0,44	0,49	48,23	0,01	10,74
2004	388295,0	462367,6	8793,6	11858,5	1027396,3	101,0	220927,0
% до підсумку	18,32	21,81	0,41	0,56	48,47	0,00	10,42
2005	378911,7	450277,3	8575,2	12868,6	1120715,3	126,3	212556,8
% до підсумку	17,35	20,62	0,39	0,59	51,31	0,01	9,73
2006	398148,3	478711,4	8664,9	14297,1	1167199,7	98,9	203693,7
% до підсумку	17,53	21,08	0,38	0,63	51,40	0,00	8,97

2007	415910,7	514192,9	9123,9	15120,6	1255225,3	104,0	195990,7
% до підсумку	17,29	21,37	0,38	0,63	52,18	0,00	8,15
2008	399679,7	498536,8	8228,2	11293,5	1266598,1	102,1	186797,0
% до підсумку	16,86	21,02	0,35	0,48	53,42	0,00	7,88
2009	322221,8	391523,4	4652,0	5145,5	1068857,9	85,1	154594,6
% до підсумку	16,55	20,11	0,24	0,26	54,90	0,00	7,94
2010	357969,1	432897,0	4067,8	6989,5	1168218,8	87,9	153436,6
% до підсумку	16,86	20,38	0,19	0,33	55,01	0,00	7,23
2011	388715,6	469308,1	4145,6	5720,9	1252390,3	92,1	154971,2
% до підсумку	17,08	20,63	0,18	0,25	55,04	0,00	6,81
2012	378102,3	457454,5	3457,5	4294,7	1259697,7	122,6	128439,8
% до підсумку	16,94	20,50	0,15	0,19	56,45	0,01	5,76
2013	377318,3	443601,5	3428,1	2840,5	1260767,5	99,2	125941,1
% до підсумку	17,04	20,04	0,15	0,13	56,95	0,00	5,69
2014	325171,0	386276,5	2805,3	3144,8	1131312,7	78,6	99679,5
% до підсумку	16,69	19,82	0,14	0,16	58,06	0,00	5,12
2015	294301,2	349994,8	3291,6	3155,5	1020604,0	69,1	97231,5
% до підсумку	16,64	19,79	0,19	0,18	57,71	0,00	5,50
2016	292104,7	343433,5	3032,5	3641,8	1085663,4	74,3	106729,2
% до підсумку	15,92	18,72	0,17	0,20	59,17	0,00	5,82
2017	277288,9	339550,5	2253,1	3640,2	1121673,6	82,8	114810,4
% до підсумку	14,91	18,26	0,12	0,20	60,33	0,00	6,17
2018	267639,1	322342,1	1892,0	3698,0	1205530,8	99,1	109418,2
% до підсумку	14,01	16,87	0,10	0,19	63,10	0,01	5,73
2019	262633,5	312938,9	2120,3	3990,2	1147049,6	92,6	112656,4
% до підсумку	14,26	16,99	0,12	0,22	62,29	0,01	6,12
2020	261252,8	305480,4	1812,2	3788,4	1232391,9	88,3	97464,7
% до підсумку	13,7	16,1	0,09	0,2	64,8	0,00	5,11
2021*	X	313,4	5,3		244,0	0,1	77,6
% до підсумку	X	48,9	0,8		38,1	0,02	12,1

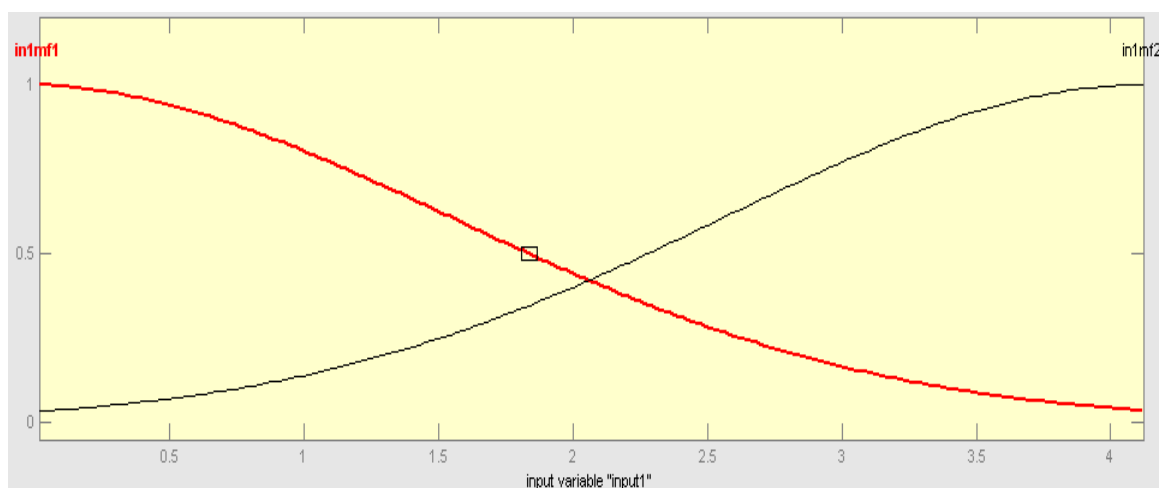
*Дані 2021 р. представлено в млн. т

Додаток В3

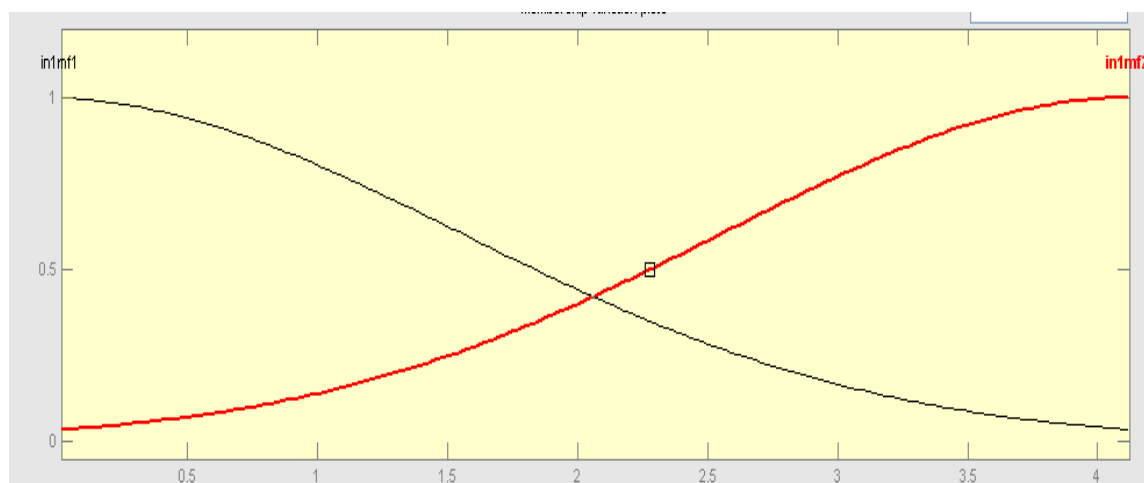
Основні показники діяльності світової галузі пасажирських перевезень

Рік	Глобальний пасажиропотік, млрд. пас.	Темп росту, до попереднього року, %
1995	1,30	5,7
1996	1,39	6,9
1997	1,46	5,0
1998	1,47	0,7
1999	1,56	6,1
2000	1,67	7,1
2001	1,66	-1,7
2002	1,63	-1,8
2003	1,67	2,4
2004	1,89	13,2
2005	1,97	4,2
2006	2,07	5,1
2007	2,21	6,8
2008	2,21	0,0
2009	2,25	1,8
2010	2,63	16,9
2011	2,79	6,1
2012	2,89	3,6
2013	3,05	5,5
2014	3,23	5,9
2015	3,47	7,4
2016	3,71	6,9
2017	3,97	7,0
2018	4,23	6,5
2019	4,54	7,3
2020	2,8	-38,3
2021	4,2	50,0

Додаток Г1



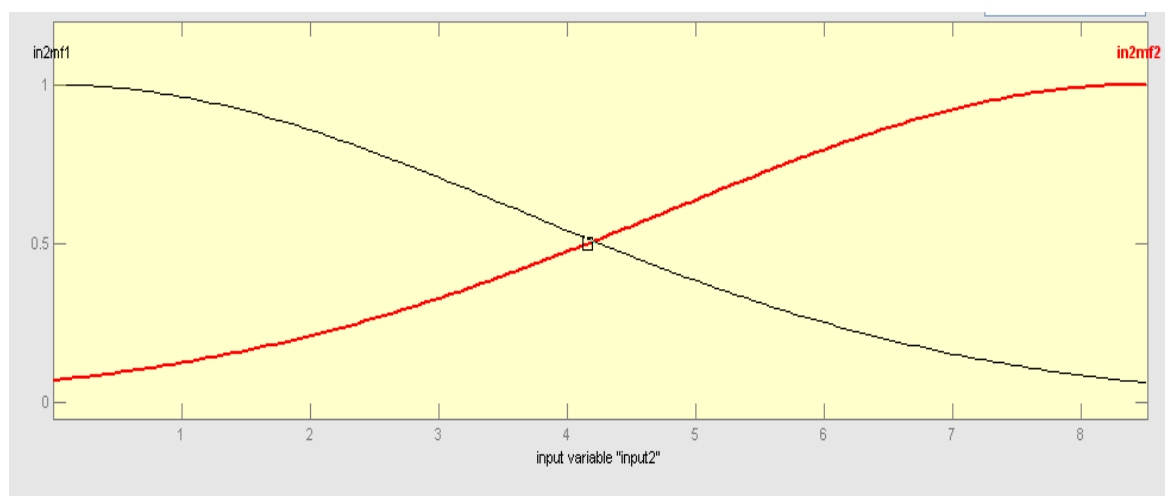
а)



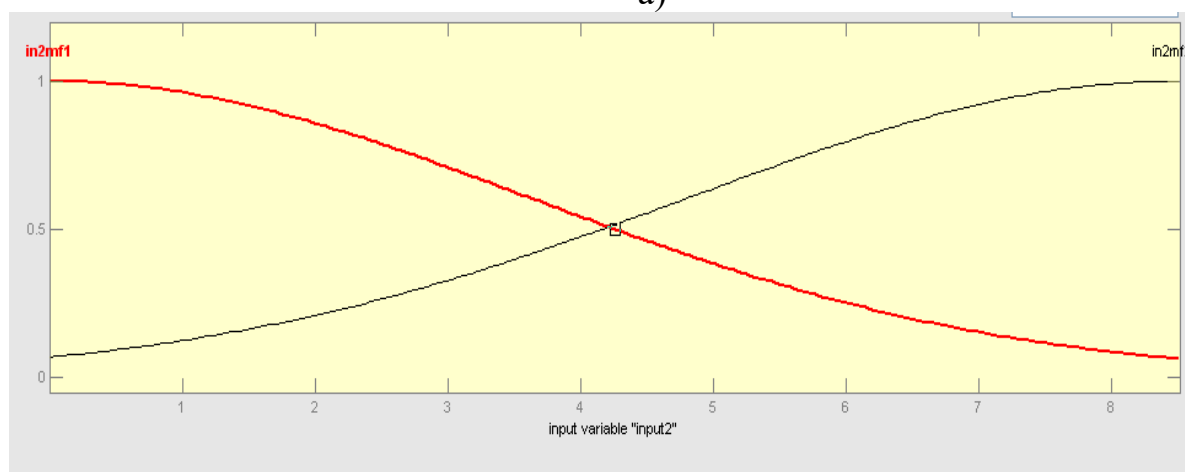
б)

Гаусові функції належності вхідного параметру x_1 «рівень матеріальної мотивації працівників» після вводу параметрів для термів «високий» (а), «низький» (б).

Додаток Г2



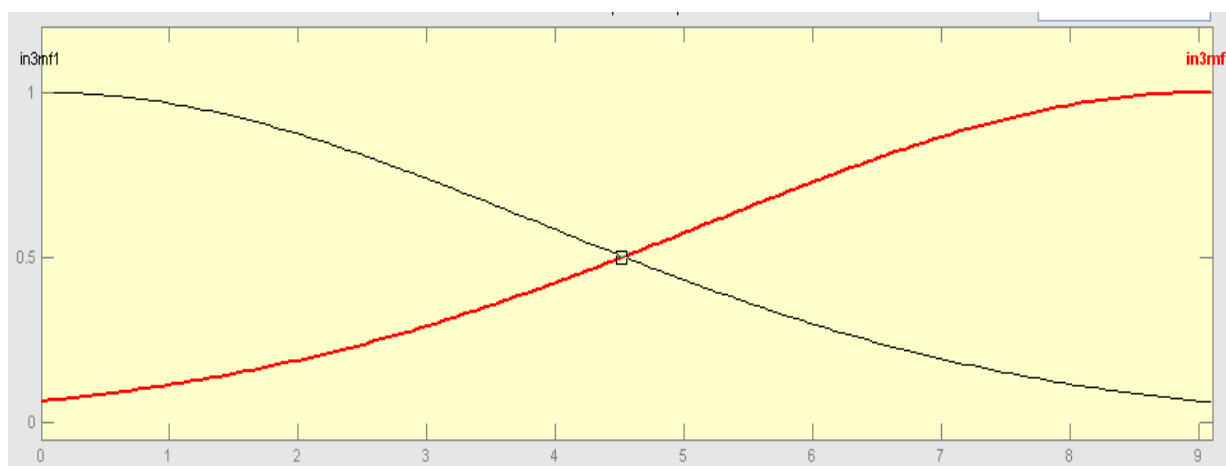
а)



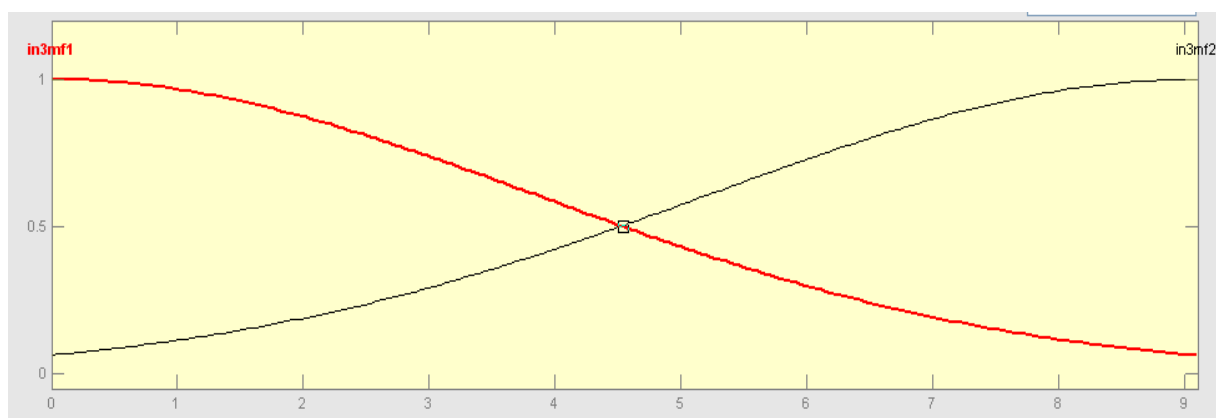
б)

Гаусові функції належності вхідного параметру x_2 «матеріально-технічне забезпечення» після вводу параметрів для термів «високий» (а), «низький» (б)

Додаток Г3



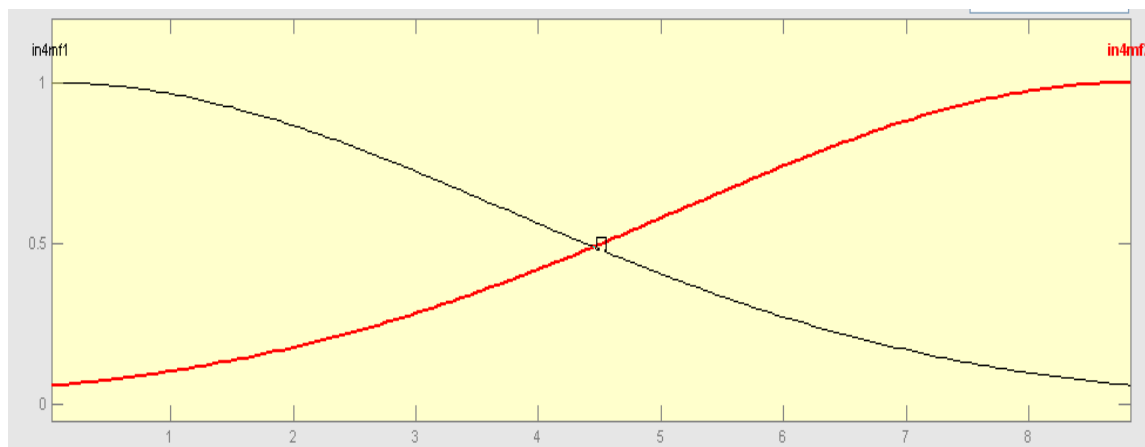
а)



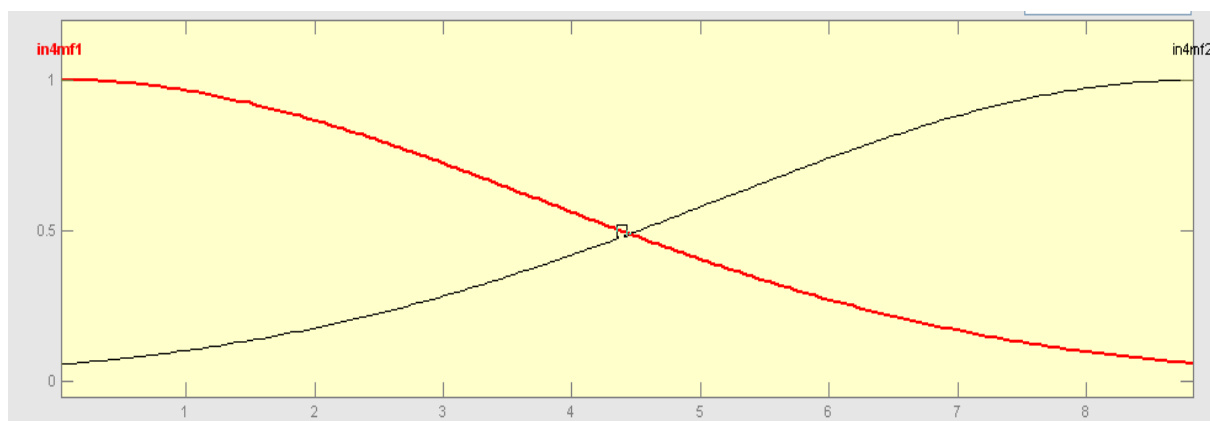
б)

Гаусові функції належності вхідного параметру x_3 «забезпечення інноваційного розвитку» після вводу параметрів для термів «високий» (а), «низький» (б)

Додаток Г4

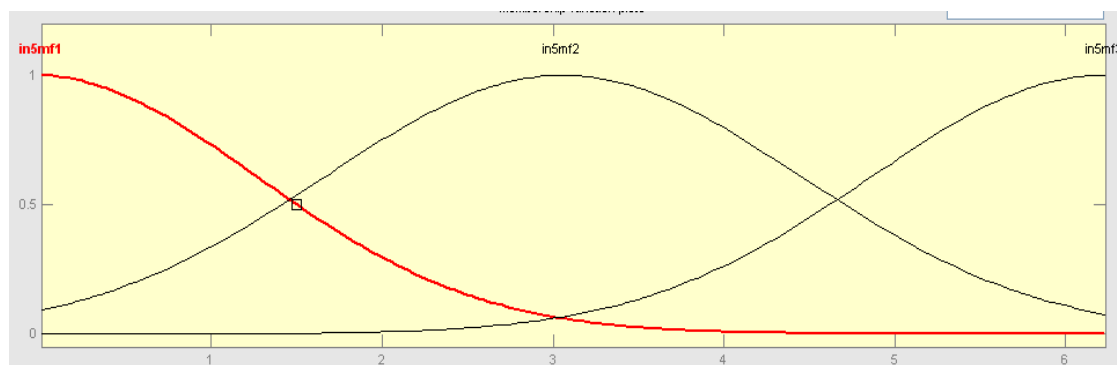


а)



б)

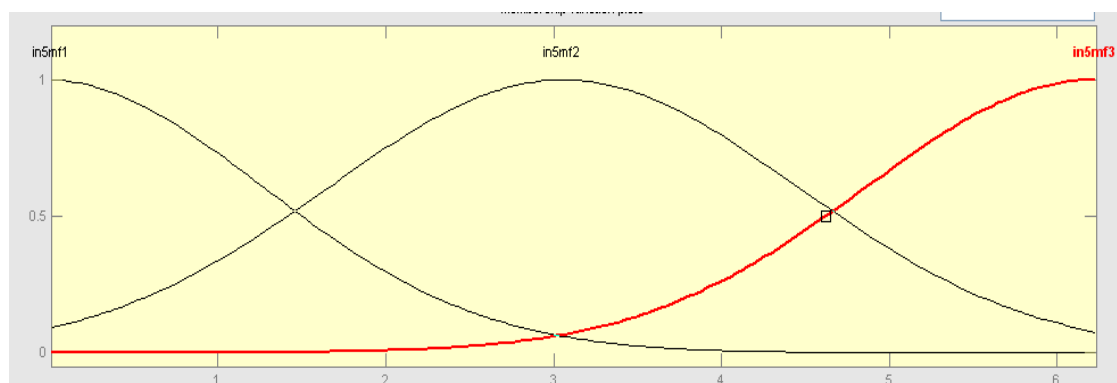
Гаусові функції належності вхідного параметру x_4 «оборотність активів» після вводу параметрів для термів «високий» (а), «низький» (б)



а)



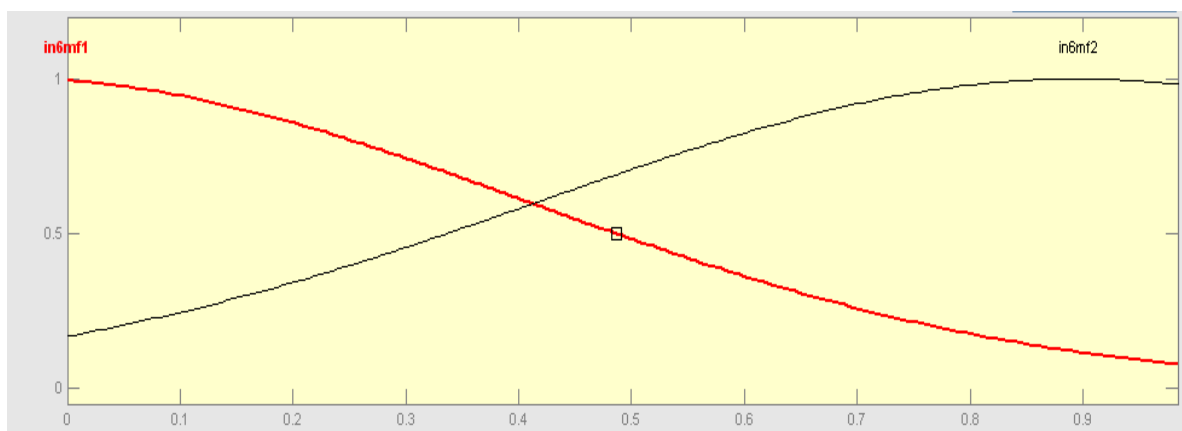
б)



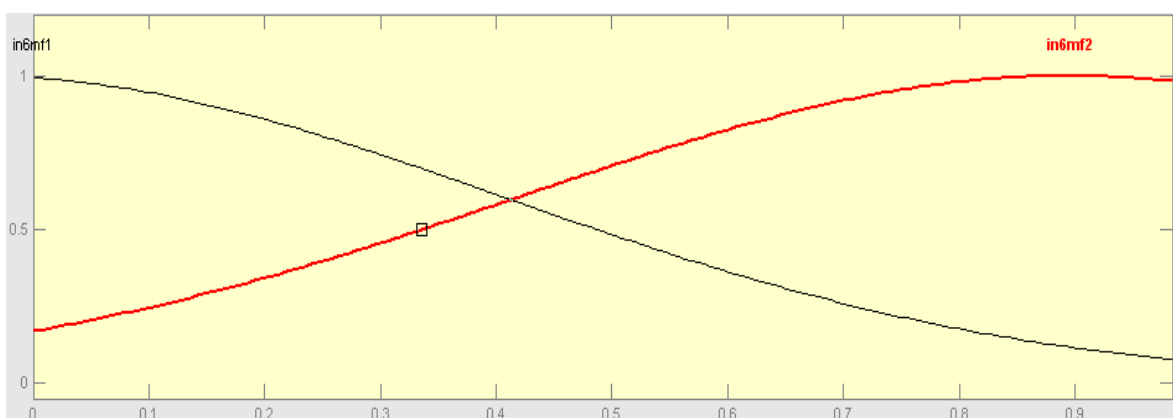
в)

Гаусові функції належності вхідного параметру x_5 «управління боргованістю» після вводу параметрів для термів «високий» (а), «середній» (б), «низький» (в)

Додаток Г6



а)



б)

Гаусові функції належності вхідного параметру x_6 «структура капіталу» після вводу параметрів для термів «орієнтована на власний капітал» (а), «орієнтована на позиковий капітал» (б)



МІНІСТЕРСТВО ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО
 „ДЕРЖАВНИЙ АВТОТРАНСПОРТНИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ І ПРОЕКТНИЙ ІНСТИТУТ”
 (ДП „ДЕРЖАВТОТРАНСНДІПРОЕКТ”)

пр. Перемоги, 57, м. Київ, 03113, тел./ факс (044) 455-6791, тел.456-3030
 E-mail: info@insat.org.ua http://www.insat.org.ua Код ЄДРПОУ 01527695

11.10.2021 р. №1.003/ На № _____ від _____

Довідка

**про використання результатів дисертаційного дослідження Побережної Заріни
 Миколаївни, поданого на здобуття ступеня доктора економічних наук «Управління
 формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках»**

Запропонована Побережною З.М. методика економічного аналізу та дослідження конкурентного ринку, що базується на комплексній системі показників, розрахованих як на основі ринкових часток усіх його агентів, так і рівня диференціації цих часток на основі якісної та кількісної інтерпретації індексів / коефіцієнтів концентрації конкурентного ринку та аналізу соціально-економічних наслідків діяльності авіапідприємств. Дана методика дає можливість оцінити ймовірність потенційної монополізації ринку, що повинно стати ключовими орієнтирами для держави при проведенні ефективної конкурентної політики.

В результаті проведеного аналізу сучасного стану розвитку найбільших авіапідприємств на конкурентних ринках з використанням представленого в роботі методичного інструментарію можна зробити загальний висновок про нестійке та нестабільне конкурентне становище більшості суб'єктів господарювання. Сучасний стан розвитку ринку авіаційних перевезень можна охарактеризувати, як висококонцентрований з низьким рівнем інтенсивності конкуренції. За таких умов на ринку переважають тенденції до ведення неконкурентної боротьби серед найбільших авіаційних альянсів. При цьому невеликі авіапідприємства отримують збитки та характеризуються низьким рівнем фінансової стійкості. Ці висновки були прийняті за основу при формуванні державної конкурентної політики у авіаційній галузі.

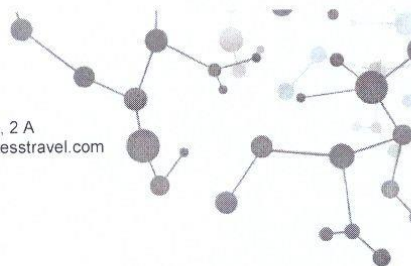
Начальник Центру наукових досліджень
 комплексних транспортних проблем
 ДП «ДержавтотрансНДІпроект»
 Міністерства інфраструктури України
 доктор економічних наук



Алла НОВІКОВА



TTN Бізнес Тревел Менеджмент
79039, м. Львів, вул. Під Голоском, 2 А
+38 (044) 392 05 12 | info@ttnbusinessstravel.com



Вих. №1824
"16" 03. 2021 р.

Довідка

про використання результатів та окремих пропозицій Побережної Заріни Миколаївни, поданих в дисертації на здобуття ступеня доктора економічних наук на тему: «Управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках»

Забезпечення ефективного господарювання та розвитку авіапідприємства за сучасних умов висококонкурентного ринкового середовища, яке характеризується такими параметрами, як: складність, невизначеність та динамізм можливе на засадах формування ефективної бізнес-моделі його діяльності.

Запропонований методичний підхід Побережною З.М. щодо формування бізнес-моделі авіапідприємств, що базується на ланцюгу створення вартості для кінцевого споживача дає можливість кожному окремому авіапідприємству в залежності від мети своєї діяльності та позиціонування себе на ринковій арені самостійно приймати ряд рішень пов'язаних із кількістю складових елементів ланцюга створення цінності для споживачів та формувати власний шлях зменшення витрат. Адже, саме врегулювання цінності для споживача та ціни послуги може створити для авіапідприємства унікальну конкурентну перевагу у забезпеченні його конкурентоспроможності на ринку та забезпечить лідируючу позицію серед інших авіапідприємств в галузі.

Відповідно визначення моделі ведення бізнесу, обумовлює вибір бізнес-процесів її реалізації та структуру складових елементів ланцюга створення цінності для споживача в межах даної бізнес-моделі.

Практична цінність дослідження полягає у можливості використання у практичній діяльності авіапідприємства деталізованої автором низки бізнес-процесів, що мають визначальну роль для авіапідприємства. Такий підхід до поділу бізнес-процесів, на нашу думку, є зрозумілим та зручним у використанні, адже дає можливість менеджерам ефективно керувати та спостерігати за процесами діяльності авіапідприємства, своєчасно впроваджуючи необхідні зміни. Адже, на основі того, яку роль відіграють бізнес-процеси і яким чином вони приймають участь у процесі формування доданої вартості (тобто виступають центрами формування витрат чи прибутку) менеджери можуть приймати рішення щодо розвитку або ліквідації непродуктивних бізнес-процесів, що в кінцевому підсумку підвищить ефективність бізнес-моделі та принесе авіапідприємству додатковий дохід.

Директор  Ірина Іванова

АВІАКОМПАНІЯ «ДЖОНІКА»**AIRCOMPANY «JONIKA»**

ТОВАРИСТВО
З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Україна, 03151, м. Київ, вул. Волинська, 66-А,



LIMITED LIABILITY
COMPANY
Volynska Str., 66-A, Kiev, 03151, Ukraine

Тел./факс: 044 299 97 12, e-mail: ops@jonika.com.ua

вих. № 369
« 09 » 11 2021р.

Довідка
про використання результатів та окремих пропозицій Побережної Заріни Миколаївни,
поданих в дисертації на здобуття ступеня доктора економічних наук на тему : «Управління
формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках»

Основні положення дисертаційного дослідження Побережної Заріни Миколаївни на тему: «Управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках» пов'язані з обґрунтуванням комплексу показників пріоритетних для забезпечення ефективності господарської діяльності авіаційних підприємств, які знайшли своє практичне застосування на ТОВ «Авіакомпанія «Джоніка», при формуванні заходів щодо удосконалення діяльності підприємства на наступний календарний рік.

Ретельно проведений аналіз щодо встановлення впливу комплексу показників функціонування бізнес-моделі авіапідприємств на результативний показник (прибуток) та виявлення щільності такого зв'язку дозволив обґрунтувати комплекс показників, пріоритетних для забезпечення ефективної діяльності підприємства. Найбільш значущими показниками виявилися: рівень матеріального стимулювання мотивації працівників; забезпеченість матеріально-технічними ресурсами; рівень забезпечення інноваційної діяльності; коефіцієнт оборотності поточних активів; збалансованість заборгованості підприємства. Дані дослідження повністю підтвердилися при проведенні аналізу ТОВ «Авіакомпанія «Джоніка», а отже регулювання значень показників у процесі операційної діяльності підприємства та обрання за ними бізнес-моделі підприємства дозволило менеджерам забезпечувати бажаний рівень ефективності діяльності на наступний календарний рік.

Генеральний директор



Серебряннікова В.Ю.

ТОВ «Схід - Захід Експрес»
03110, Україна, Київ,
вул. Олександра Пироговського 19/2
Тел/Факс: +38 (044) 228 67 86
E-mail: secretary@EWE.com.ua



«East - West Express» Ltd
Kyiv, Ukraine, 03110
19/2, Alexander Pirogovsky street
Tel/Fax: +38 (044) 228 67 86
E-mail: secretary@EWE.com.ua

Вих. № 021
Від « 26 » січня 2022р.

Довідка

про використання результатів та окремих пропозицій Побережної Заріни Миколаївни,
поданих в дисертації на здобуття ступеня доктора економічних наук на тему:
«Управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках»

Сучасні глобалізаційні процеси, світова фінансова криза, високі міжнародні вимоги до якості послуг, які надаються авіапідприємствами, критичний рівень зносу основних виробничих фондів та відсутність фінансування авіатранспортної галузі з боку держави, вказують на негативні тенденції не тільки на авіапідприємствах, але й в авіагалузі взагалі.

Отже, в умовах кризового стану, що склався особливої актуальності набуває управління формуванням ефективною бізнес-моделлю авіапідприємства на конкурентних ринках, яка дасть змогу своєчасно реагувати на кризові ситуації, обрати правильний вектор розвитку, адаптувати внутрішні резерви, узгодити тактичні дії зі стратегічними цілями, покращити ключові показники авіапідприємства, що підтверджує застосування результатів дослідження З.М. Побережною.

Практична цінність дослідження полягає у можливості використання в практичній діяльності авіапідприємства розробленого автором організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю на конкурентних ринках. Даний механізм ґрунтується на взаємоузгодженні системи методів, принципів, важелів, інструментів, інформаційно-технічних засобів, які базуються на загальних законах та закономірностях економічного розвитку, та впливають на економічні та організаційні параметри системи управління бізнес-моделлю авіапідприємства.

Впровадження даного механізму на ТОВ «Схід-Захід Експрес» дало можливість визначити реалізовані та нереалізовані складові наявної бізнес-моделі авіапідприємства, а також напрями, принципи та методи для формування ефективною бізнес-моделі, дати комплексну оцінку всій діяльності авіапідприємства та забезпечити високу ефективність діяльності авіапідприємств на конкурентних ринках.

Т.в.о. Генеральний директор
ТОВ «Схід-Захід Експрес»



Д.В. Янюк



Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft
Дойче Люфтганза Акцієнґезельшафт

Ваш знак
Your Ref.

Наш знак
Our Ref.
Вих. N 478

Дата
Date
14.05.2021

Телефон
Telephone-Ext.

Довідка
про використання результатів та окремих пропозицій Побережної Заріни
Миколаївни, поданих в дисертації на здобуття ступеня доктора економічних наук на
тему: «Управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних
ринках»

В процесі становлення та розвитку авіапідприємств на конкурентних ринках важливого значення набуває проблематика впровадження ефективної системи контролінгу, яка повинна забезпечувати авіапідприємство релевантною та актуальною інформацією щодо формування фінансових результатів, порівняння доходів з витратами та досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності сформованої бізнес-моделі авіапідприємства.

Запропонований науково-теоретичний підхід Побережною З.М. щодо формування процесно-орієнтованої моделі контролінгу авіапідприємства, як інструментарію побудови бізнес-моделі конкурентоспроможного авіапідприємства, який ґрунтується на консолідованій основі взаємозв'язку складових «елементи-дії-результати» та дає змогу ефективного стратегічного управління розвитком авіапідприємства. Адже саме, в основі моделі контролінгу покладено управління за цілями, яке передбачає встановлення стратегічних пріоритетів розвитку бізнесу, формування ключових управлінських функцій та організаційних структур з метою їх досягнення, а також розвиток ефекту синергізму в межах сформованої бізнес-моделі.

Практична цінність дослідження полягає у можливості використання у практичній діяльності авіапідприємства деталізованих автором контролінгових інструментів, які доцільно використовувати в процесі розробки й реалізації бізнес-моделі формування конкурентоспроможності авіапідприємства.


 Представництво «Дойче Люфтганза
Акцієнґезельшафт»
 Олена Редя
 Асистент Генерального Директора



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
(НАУ)**

Проспект Любомира Гузара, 1, м. Київ, 03058, тел. (044) 497-51-51, факс: (044) 408-30-27
E-mail post@nau.edu.ua, Http://www.nau.edu.ua, код ЄДРПОУ 01132330
Система менеджменту якості університету сертифікована за ISO 9001:2015

22.06.2022 № 11.01.05/0758

На № _____ від _____

Видана Побережній Заріні Миколаївні про те, що результати її дисертаційної роботи на тему: «Управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках» використано на Факультеті економіки та бізнес-адміністрування Національного авіаційного університету у навчальному процесі під час викладання дисциплін: «Управління бізнесом в авіації», «Стратегії розвитку авіабізнесу», «Управління розвитком підприємств авіаційної галузі».

Проректор з наукової роботи
Національного авіаційного університету
Доктор наук з держ. управ., професор



Євген РОМАНЕНКО

Завідувач кафедри економіки та бізнес-технологій

Оксана ЧУМАК



047528

ТОВ «АК «Ейр Оушен Ейрлайнс»
Україна, 02095 м. Київ, вул.
Княжий Затон 9, літ. А, офіс 369
Тел. +38 099 231 76 39
E-mail: office@airocean.com.ua



"AC" "Air Ocean Airlines" LLC
9A, KniazhiyZatonstr., off.369,
Kyiv, 02095, Ukraine
Phone. +38 099 231 76 39
E-mail: office@airocean.com.ua

*Всех. №1041/18
12.01.2021 р.*

Довідка

про використання результатів та окремих пропозицій Побережної Заріни Миколаївни, поданих в дисертації на здобуття ступеня доктора економічних наук на тему: «Управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках».

Результати отримані Побережною З.М. в дисертаційному дослідженні на тему: «Управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках» впроваджені у практику в діяльності ТОВ «АК «Ейр Оушен Ейрлайнс», що дозволило провести зміни в системі управління окремими напрямками в господарській діяльності підприємства, з виділення ефективних бізнес-моделей, здійснити реструктуризацію виробничої потужності підприємства, покращити якість надання послуг, що дозволило ефективно використовувати наявні бізнес-моделі для забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку.

Проведений аналіз існуючої бізнес-моделі підприємства, дозволив визначити низку бізнес-процесів в ході яких створюється конкурентна перевага та формується конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Практична цінність дослідження полягає у використанні розробленого автором концептуального підходу, щодо управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств та оцінюванні його ефективності, який ґрунтується на виборі виду управління: стратегічного, адаптивного, антикризового та антисипативного, в залежності від економічного стану підприємства. Саме тому, забезпечення успішної управлінської діяльності актуалізує питання формування такої системи управління бізнес-моделлю, яка б відповідала вимогам сьогодення та була спрямована на інноваційний шлях розвитку підприємства.

Надані рекомендації щодо впровадження ефективних підходів до управління бізнес-моделлю підприємства дало можливість утримати конкурентні позиції на вже завойованих сегментах ринку та максимізувати прибуток.

Директор



Микола Мельніченко

“АНДА ЕЙР”

ТОВАРИСТВО З
ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
03151, Україна, м. Київ,
вул. Народного ополчення, 26а.
E-mail: qam@anda-air.aero
Tel/fax: + 38 (044) 290 40 87

**“ANDA AIR”**

LIMITED
LIABILITY COMPANY

Narodnogo Opolchennia str. 26a.
Kyiv, Ukraine, 03151
E-mail: qam@anda-air.aero
Tel/fax: + 38 (044) 290 40 87

Вих. № 1418/45Від «10» 09 2021р.**Довідка**

про використання результатів та окремих пропозицій Побережної Заріни Миколаївни, поданих в дисертації на здобуття ступеня доктора економічних наук на тему : «Управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках»

Результати отримані Побережною Заріною Миколаївною в дисертаційному дослідженні на тему: «Управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках» впроваджені у практику господарської діяльності ТОВ «Анда Ейр», що дало можливість здійснити деякі зміни в системі управління бізнес-моделлю діяльності підприємства, провівши реструктуризацію такого бізнес-процесу, як навчання та розвиток персоналу, на основі застосування системи збалансованих показників за такими проєкціями, як: фінансова складова; клієнтський (споживчий) компонент; внутрішні бізнес-процеси, а також навчання та розвитку персоналу. Це, в свою чергу, дозволило підвищити ефективність використання персоналу та суттєво відчулося на діяльності підприємства і забезпечило ефективність його діяльності шляхом впровадження відповідних стратегічних перетворень.

Можна зробити висновок, що практична значущість системи збалансованих показників полягає у вирішенні наукової проблематики інтегрального оцінювання результатів щодо досягнення стратегічних цілей конкурентного розвитку, що є важливим для будь-якого авіапідприємства. Трансформація стратегічного бачення бізнесу та місії в стратегію авіапідприємства та декомпозиція стратегії у формі набору стратегічних цілей, в площині чотирьох проєкцій, демонструє загальну логіку системи збалансованих показників. Оптимальний набір показників-індикаторів, які запропоновано включити до системи, повинен задовольняти потреби усіх користувачів планової інформації, а розроблена система збалансованих показників охоплюватиме всі основні бізнес-процеси, що формують стан і тенденції конкурентного розвитку авіапідприємства в умовах ринкової економіки.

Генеральний директор



Чорний Д.В.