

УДК 65.012.32:338.47(045)

**Побережна З. М.**

zarina\_www@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-6245-038X

ResearcherID: T-8659-2018

к.е.н., доцент кафедри економіки та бізнес-технологій,  
Національний авіаційний університет, м. Київ

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЮ АВІАПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** У статті запропоновано концептуальну модель стратегічного управління бізнес-моделлю авіапідприємств. Дана модель відрізняється від запропонованих раніше глибиною проведеного дослідження та акцентуванням окремої уваги саме на управлінні бізнес-процесами авіапідприємств з урахуванням особливостей їх ланцюга створення цінності для кінцевого споживача. Виділено два великих контури концептуальної моделі стратегічного управління бізнес-моделлю авіапідприємства: понятійно-категоріальний апарат та організаційно-управлінські положення. До понятійно-категоріального апарату віднесено головні завдання та постулати стратегічного управління бізнес-моделлю авіапідприємства та види стратегічного управління залежно від якості оцінки зовнішнього середовища. Організаційно-управлінські положення поєднують у собі перелік заходів, які застосовуються у стратегічному управлінні бізнес-моделлю у міру зростання сили сигналів, процес стратегічного управління бізнес-моделлю авіапідприємства та результати, до яких має призвести стратегічне управління бізнес-моделлю авіапідприємства. Окрему увагу приділено стратегічному управлінню бізнес-моделлю, яке відбувається за напрямом вибору стратегічних позицій, управління шляхом ранжування стратегічних завдань на основі виявлення переліку заходів, які застосовуються у міру зростання сили сигналів під час управління бізнес-моделлю підприємства, тощо. Серед основних результатів стратегічного управління бізнес-моделлю авіапідприємства слід виділити: 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. Забезпечення ефективного стратегічного управління на авіапідприємствах є важливим джерелом можливостей зростання конкурентоспроможності на ринку та, як наслідок, проведення узгоджених дій усіх підрозділів авіапідприємства у процесі досягнення бажаних результатів.

**Ключові слова:** стратегічне управління, бізнес-модель авіапідприємства, концептуальні засади, стратегічний підхід, модель, авіапідприємство.

**Poberezhna Zarina**

zarina\_www@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-6245-038X

ResearcherID: T-8659-2018

PhD in Economics, Associate Professor

at the Department of Economics and Business Technologies,  
National Aviation University, Kyiv

## CONCEPTUAL PRINCIPLES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE BUSINESS MODEL OF THE AVIATION ENTERPRISE

**Abstract.** The article proposes to emphasize the conceptual approach to the strategic management of the business model of aviation enterprises. This approach differs from the previously proposed depth of research and focusing on the management of business processes of aviation enterprises, taking into account the peculiarities of their value chain for the end user. Thus, the author identifies two major contours of the conceptual model of strategic management of the business model of the aviation enterprise, these are: pull-categorical apparatus and organizational and managerial provisions. The conceptual and categorical apparatus includes the main tasks and postulates of strategic management of the business model of the aviation enterprise and the types of strategic management and dependence on the quality of environmental assessment. The postulates on which the strategic management of the aviation enterprise's business model is based are the following: the avi-

*ation enterprise's business model is an open socio-economic system; business models that are at an early stage of their life cycle are usually more flexible; each business model must have its own "strategic set of goals"; the business model should include a strategic subsystem and subsystems of regulation, control and analysis to ensure the dynamic implementation of strategic plans and objectives, as well as to form production capacity. Organizational and management provisions combine a list of measures used in the strategic management of the business model as the signal strength increases, the process of strategic management of the business model of the aviation enterprise and the results to be achieved by the strategic management of the business model of the aviation enterprise. Particular attention in the article is also paid to strategic management of the business model, which is in the direction of choosing strategic positions, management by ranking strategic objectives based on their identification of the list of measures used as signal strength increases in managing the business model. Ensuring effective strategic management at aviation enterprises is an important source of opportunities to increase competitiveness in the market, and as a consequence of concerted action by all divisions of the aviation enterprise in the process of achieving the desired results.*

**Key words:** strategic management, business model of aviation enterprise, conceptual bases, strategic approach, model, aviation enterprise.

**JEL Classification:** G32

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-31-04>

**Постановка проблеми.** Сучасні умови господарювання вимагають від авіапідприємств упровадження ефективних підходів до управління їхніми 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 з природи управлінської діяльності, розуміння сутності бізнес-моделі авіапідприємств та проведених досліджень щодо оцінки їхньої діяльності у попередніх дослідженнях, пропонуємо концептуальну модель даного процесу розглядати з погляду стратегічного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Незважаючи на велику кількість наукових праць із розгляду питань, пов'язаних зі стратегією та стратегічним управлінням, як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, серед яких: М. Ахматова, О.М. Бандурка, М.В. Володькіна, М.Я. Коробов, В.В. Матвеев, П.І. Орлов, К.Я. Петров, С.М. Подреза, Е. Попов, Л.І. Скібіцька, В.І. Щелкунов та ін., дуже мало присвячено уваги дослідженню питань щодо формування концептуальних засад стратегічного управління бізнес-моделлю авіапідприємств для підвищення ефективності їхньої господарської діяльності, що й зумовлює актуальність дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є формування концептуальних засад стратегічного управління бізнес-моделлю авіапідприємства для забезпечення сталого розвитку в ринкових умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегічному управлінню приділяється велика увага через його характеристики, які дають змогу

визначити ступінь нестабільності зовнішнього середовища, що сьогодні є надзвичайно важливим в умовах трансформаційних та глобалізаційних перетворень. Стратегічне управління спрямоване на досягнення довгострокових цілей бізнес-моделі підприємства та передбачає перелік тактичних та оперативних заходів щодо поліпшення його становища на ринку відносно конкурентів, а також отримання прибутку у довгостроковий період.

Основними завданнями стратегічного управління бізнес-моделлю авіапідприємства є [4]:

- розвиток стратегічного бачення у керівництва бізнес-моделі та чітке формулювання її місії, керівництво має чітко уявляти, де знаходиться зараз бізнес-модель і до чого прагне у майбутньому, розуміти позиції її на ринку в довгостроковій перспективі, тобто задавати довгостроковий курс;

- постановка стратегічних цілей бізнес-моделі та глобальна конкретизація завдань щодо їх досягнення;

- розроблення стратегічного плану бізнес-моделі авіапідприємства, у якому відбувається не просто планування завдань і розбивка їх на окремі дії та часові періоди, це відбувається глибше і торкається кожного бізнес-процесу на всьому 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 у 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 [2]:

- бізнес-модель авіапідприємства є відкритою соціально-економічною системою, що викорис-

товує ресурси ззовні, перетворює їх усередині 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 й забезпечує їм виживання, адже пізніше вони стають стабільними і для розвитку потребують розроблення 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 показників і корелюють із загальною стратегією бізнес-моделі авіапідприємства;

– бізнес-модель має у своєму складі містити стратегічну підсистему, яка б збалансовувала внутрішні та зовнішні чинники функціонування моделі, формулювала та корегувала б цілі та заходи їх досягнення, адже бізнес-моделі, що сконцентровані лише на потребах та проблемах зовнішнього середовища є неконкурентоспроможними;

– бізнес-модель повинна містити підсистеми регулювання, контролю та аналізу для забезпечення динамічної реалізації стратегічних планів і 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 у цілому та його постулатах, відзначимо необхідність розроблення стратегії для забезпечення успішного функціонування та розвитку бізнес-моделі, яка полягає у такому [1]:

– стратегія є відображенням цінності, яку несе бізнес-модель суспільству, бачення майбутнього керівництвом підприємства та спрямування персоналу в потрібному напрямі;

– стратегія виконує координаційну функцію за рахунок узгодження цілей бізнес-моделі, її внутрішніх ресурсів та вимог зовнішнього середовища, дає можливість установлювати 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 [5]:

– 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, за якого 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 завдань та управління за слабкими сигналами.

Стратегічне управління бізнес-моделлю, яке відбувається за напрямом вибору стратегічних позицій, базується на накопиченому досвіді та потенціалі авіапідприємства і має такий вигляд (рис. 1).

Цей вид стратегічного управління бізнес-моделлю є доповненням стратегічного планування підприємства, тобто передбачає планування розвитку всієї сукупності стратегічних напрямів його діяльності (за стратегічними зонами та одиницями бізнесу) з урахуванням ланцюга створення цінності для споживача.

Управління бізнес-моделлю шляхом ранжування стратегічних завдань та управління за слабкими сигналами. Таке управління варто використовувати під час швидкого вирішення швидко виникаючих проблем, які пов'язані з такими чинниками зовнішнього середовища, як уряд, конкуренти тощо, який наведено на рис. 2.

Процес реалізації цієї 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 для визначення необхідності впровадження змін та готовності підприємства до швидкого реагування на них. За результатами моніторингу здійснюється оцінка зовнішніх тенденцій, у результаті чого оцінюється терміновість реагування підприємства на них. Отже, виділяють такі категорії завдань:

– 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;

– завдання, які слід відкинути і не приділяти їм узагалі ніякої уваги.

У процесі функціонування 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, як



**Рис. 1. Стратегічне управління бізнес-моделлю, яке відбувається за напрямом вибору стратегічних позицій**

*Джерело: розроблено автором*

їх подолати, іноді вони потребують значних фінансових ресурсів для їх вирішення або призводять до недоотримання прибутку підприємством. Для вирішення таких завдань керівництво, як правило, створює групи оперативного реагування, діяльність яких спрямована на пом'якшення наслідків, спричинених неочікуваними ситуаціями.

Як уже було сказано, несподіванки виникають у процесі функціонування бізнес-моделі, тому управління відбувається за сильними та слабкими сигналами. Сильні сигнали легко ідентифікувати в результаті моніторингу і підготувати варіанти зв'язаних рішень, а слабкі – розпізнають за ранніми та досить неточними ознаками, тому для їх вирішення потрібно готувати декілька варіантів управлінських рішень залежно від розвитку сценарію.

За високого рівня нестабільності зовнішнього середовища авіапідприємства готують рішення, які базуються на слабких сигналах, не дочекавшись, поки сигнал стане чітким та явним (табл. 1).

Таким чином, стратегічне управління за ранжуванням сили сигналів зовнішнього середовища дає можливість авіапідприємству виділяти найбільш значущі чинники, що впливають на його бізнес-моделю, та корегувати його стратегічні орієнтири.

Серед основних результатів стратегічного управління бізнес-моделлю авіапідприємства слід виділити [3]:

- 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 авіапідприємства в сучасному суспільстві.

Підводячи підсумки, відзначимо, 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 діяльності підприємства. Концептуальну модель стратегічного управління бізнес-моделлю авіапідприємства представлено на рис. 3.

Запропонована модель стратегічного управління бізнес-моделлю авіапідприємства є дуальним поєднанням понятійно-категоріального апарату та організаційно-управлінських положень. До понятійно-категоріального апарату віднесено завдання та постулати стратегічного управління бізнес-моделлю та види стратегічного управління залежно від якості оцінки зовнішнього середовища. Організаційно-управлінські положення поєднують у собі перелік заходів стратегічного управління бізнес-моделлю, які змінюються залежно від сили сигналів, процес стратегічного управління бізнес-моделлю авіапідприємства та результати, які є бажаними для бізнес-моделі авіапідприємства.



**Рис. 2. Управління шляхом ранжування стратегічних завдань на основі їх виявлення**

Джерело: розроблено автором

Таблиця 1

**Перелік заходів, які застосовуються у міру зростання сили сигналів під час управління бізнес-моделлю підприємства**

Рівень сили сигналів	Заходи, які застосовуються у міру зростання сили сигналів					
	Моніторинг зовнішнього середовища	Визначення типу сигналу	Захищення бізнес-моделі підприємства від зовнішніх чинників	Підвищення захисних (внутрішніх) функцій бізнес-моделі підприємства від зовнішніх подразників	Розроблення 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 залежно від сили сигналу			
IV. Шляхи вирішення проблеми за заходи їх подолання визначені та чітко оформлені						

Джерело: розроблено автором

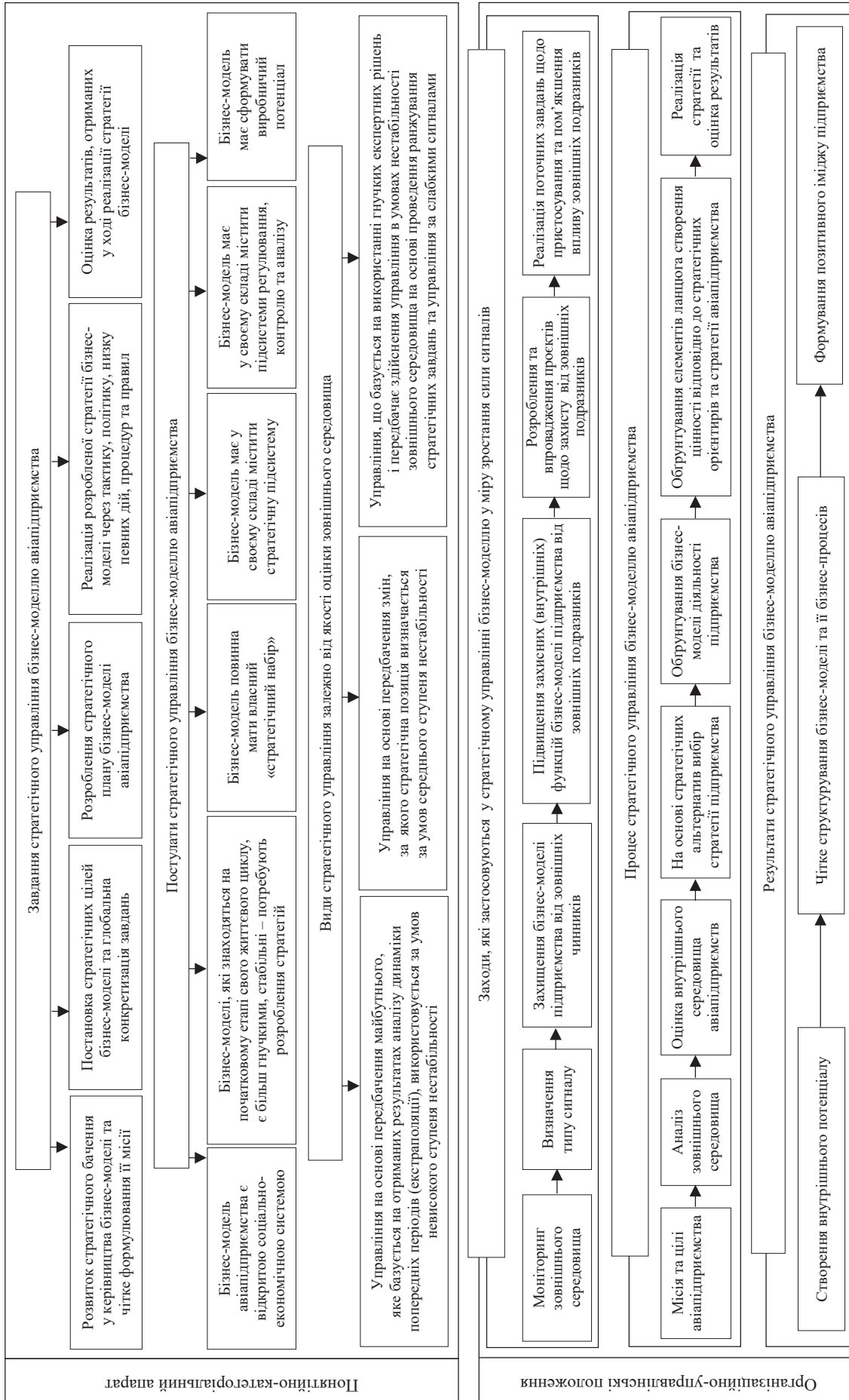


Рис. 3. Концептуальна модель стратегічного управління бізнес-моделлю авіапідприємства

Джерело: розроблено автором

**Висновки з проведеного дослідження.** Особливістю запропонованого підходу є поєднання в єдиному концептуальному просторі всіх особливостей стратегічного управління як методичної бази з виділенням особливостей не просто бізнес-моделювання, а бізнес-моделювання авіаційних підприємств з урахуванням ланцюга створення цінності, притаманним саме даній галузі, що є новим для сучасного економічного простору. Подальшими пошуками в даній площині для автора мають стати питання формування адаптивної та антикризової концепції управління бізнес-моделями авіаційних підприємств.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Ахматова М., Попов Е. Теоретичні моделі конкурентоздатності. *Маркетинг*. 2003. № 4. С. 39–48.
2. Фінансова діяльність підприємства : підручник для ВНЗ / О. М. Бандурка та ін. ; 2-е вид. Київ : Либідь, 2002. 384 с.
3. Володькина М. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие. Киев : Знание, 2002. 159 с.
4. Основні завдання стратегічного менеджменту. Характеристика основних етапів стратегічного управління. URL: <http://um.co.ua/11/11-3/11-38859.html>
5. Стратегічне управління корпораціями : навчальний посібник / Л. І. Скібіцька та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 480 с.
6. Скоробогатова Н. Є., Гергель М. Ю. Модель оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економічний форум*. 2014. № 1. С. 153–161.
7. Транченко О. М. Конкурентоспроможність суб'єктів підприємницької діяльності: сутність, методи та критерії оцінки. *Облік і фінанси*. 2013. № 3. С. 143–148.

### REFERENCES

1. Akhmatova, M. and Popov, E. (2003), "Theoretical models of competitiveness", *Marketing*, no. 4, pp. 39–48.
2. Bandurka, O. M., Korobov, M. Y., Orlov, P. I. and Petrov, K. Y. (2002), "*Finansova diyalnist pidpryyemstva*" [Financial activity of the enterprise], 2-e vyd. Lybid, Kyiv, Ukraine.
3. Volodkyna, M. V. (2002), "*Stratehichesky menedzhment*" [Strategic Management], Znanie, Kyiv, Ukraine.
4. The main tasks of strategic management. Characteristics of the main stages of strategic management, available at: <http://um.co.ua/11/11-3/11-38859.html> (accessed 5 October 2021).
5. Skibitska, L. I., Matveev, V. V., Shchelkunov, V. I. and Podreza, S. M. (2016), "*Stratehichne upravlinnya korporatsiyamy*" [Strategic management of corporations], Tsentr uchbovoyi literatury, Kyiv, Ukraine.
6. Skorobogatova, N. E. and Gergel, M. Y. (2014), "Model for assessing the competitiveness of an industrial enterprise", *Ekonomichnyy forum*, no. 1, pp. 153–161.
7. Tranchenko, O. M. (2013), "Competitiveness of business entities: essence, methods and evaluation criteria", *Oblik i finansy*, no. 3, pp. 143–148.

Стаття надійшла до редакції 23 вересня 2021 р.