

УДК 338.05:656.78 (045)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/179-11>**Побережна З. М.**кандидат економічних наук, доцент,  
Національний авіаційний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6245-038X>**Poberezhna Zarina**

National Aviation University, Kyiv

## ІНТЕГРОВАНІЙ МЕХАНІЗМ ІНСТРУМЕНТАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВ АВІАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ

*Інструментальне забезпечення стратегічного розвитку бізнес-моделі авіаційних підприємств відіграє важливе значення як для окремого підприємства, так і для галузі в цілому. Встановлено, що інструментальне забезпечення стратегічного розвитку бізнес-моделі авіаційних підприємств, представлено такими трьома контурами: концептуальними засадами механізму інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіаційних підприємств, концептуальною інструментальною стратегією розвитку та процесу стратегічного управління розвитком авіаційних підприємств. В статті акцентовано увагу на якості інформаційного забезпечення досліджуваного механізму, базисом якого виступає законодавче поле, також ряд внутрішніх і зовнішніх потоків, від яких залежить ефективність розробки фінансової, маркетингової, виробничої стратегії, стратегії управління персоналом та інвестиційної діяльності. Окрему увагу приділено інструментам цільовизначення авіаційних підприємств, а саме: дослідження середовища функціонування авіаційних підприємств; розробки і планування стратегії авіаційних підприємств; реалізації стратегії та стратегічного контролю розвитку авіаційних підприємств. Зазначено, що вибір інструментів є індивідуальним для кожного підприємства в залежності від мети його діяльності і обраної бізнес-моделі. Проведене дослідження стало підґрунтям розробки алгоритмічної моделі інструментального забезпечення в загальному процесі стратегічного управління розвитком авіаційних підприємств, що дасть можливість посилити ступінь контрольованості мінливих факторів зовнішнього середовища, адже процес стратегічного управління буде здійснюватися з використанням найбільш прийнятної та дієвої механізму його інструментального забезпечення.*

**Ключові слова:** бізнес-модель, інструментальне забезпечення, інформаційне забезпечення, стратегічне управління, стратегічний розвиток, авіаційні підприємства.

## INTEGRATED MECHANISM OF INSTRUMENTAL SUPPORT FOR STRATEGIC DEVELOPMENT OF BUSINESS MODEL OF AVIATION INDUSTRY ENTERPRISES

*The relevance of the study is due to the realities of modern reality, requiring managers at all levels to implement the principles of strategic thinking and strategic management in the activities of their own management systems to ensure their efficiency and sustainable development, the effectiveness of which is. The purpose of the study is to develop an integrated mechanism for instrumental support of strategic development of the business model of the airline, which will be the basis of the algorithmic model of instrumental support in the overall process of strategic management of aviation enterprises. The theoretical and methodological basis of the study was a system-structural approach, which considers the process of strategic management of the business model as a holistic structured system, which is also part of enterprise management as a whole, logical analysis, systems approach and more. It is established that the instrumental support of strategic development of the airline business model is represented by the following three contours: conceptual bases of the mechanism of instrumental support of the process of strategic development of the airline business model, conceptual support of strategic development and strategic management of airline development. The article focuses on the quality of information support of the studied mechanism, which is based on the legislative field, as well as a number of internal and external flows on which depends the effectiveness of financial, marketing, production strategy, personnel management strategies and investment activities. Particular attention is paid to the tools of targeting the airline, namely: study of the environment of the airline; development and planning of airline strategy; implementation of airline strategy and strategic control of airline development. It is noted that the choice of tools is individual for each company depending on the purpose of its activities and the chosen business model. The study was the basis for developing an algorithmic model of tooling in the overall process of strategic management of airline development, which in turn will increase the degree of control over changing environmental factors, as the strategic management process will be carried out using the most acceptable and effective mechanism of its tooling.*

**Keywords:** business model, tooling, information support, strategic management, strategic development, aviation enterprises.

**JEL classification:** L20, L29, L93

**Постановка проблеми.** Реалії сучасної дійсності вимагають від керівників усіх рівнів імплементувати засади стратегічного мислення та стратегічного управління в діяльність власних господарюючих систем з метою забезпечення ефективності їх господарювання та стабільного розвитку. Стратегічний роз-

виток бізнес-моделі авіаційних підприємств, в свою чергу, досягається шляхом стратегічного орієнтування усієї системи його бізнес-процесів у напрямку стратегічного мислення, яке в свою чергу має базуватися на чітко розробленому інструментальному підґрунті. Інструментальне підґрунтя стратегічного розвитку

бізнес-моделі авіапідприємства поєднує в собі три контури, серед яких слід виділити інструментальне забезпечення стратегічного розвитку авіапідприємств, контур процесу управління стратегічним розвитком авіапідприємства та концептуальних засад інструментального забезпечення стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємства, що базуються на загальних засадах чинного законодавства щодо стратегічного розвитку авіаційної галузі в контексті ухвалення Авіаційної транспортної стратегії України на період до 2030 року. Значимість окресленої проблематики посилюється необхідністю окреслення чіткої алгоритмічної моделі інструментального забезпечення в загальному процесі стратегічного управління розвитком авіапідприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичною основою проведеного дослідження слугували праці провідних вчених в галузі стратегічного управління та стратегічного менеджменту, зокрема в роботі було використано доробки: Ансоффа І., Віханського О., Люкшинова А., Мескона М., Смоліна І. Стрікленда Д., Томпсона А., Фатхутдінова Р., Хедуорі Ф. та Шершньової З. В цілому, існує велика кількість праць, присвячених питанням стратегічного менеджменту та стратегічного управління, проте наразі існує необхідність проведення детального більш вузькоспеціалізованого дослідження, яке б дало можливість виявити особливості упорядкування інтегрованого механізму інструментального забезпечення стратегічного розвитку бізнес-моделі підприємств саме авіаційної галузі.

**Мета статті** полягає в розробці інтегрованого механізму інструментального забезпечення стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємства з подальшою побудовою алгоритмічної моделі інструментального забезпечення в загальному процесі стратегічного управління розвитком підприємств авіаційної галузі.

**Виклад основного матеріалу.** Вивчаючи сутність основних аспектів стратегічного управління авіапідприємствами щодо вибору моделі стратегічного управління, то тут виникають певні труднощі. У ході дослідження теорії стратегічного управління підприємством різні дослідники пропонували різні підходи.

А. Томпсон і Д. Стрікленд [1] розглядають п'ять взаємозалежних завдань, що становлять основу створення і реалізації стратегії підприємства: визначення сфери діяльності і формування стратегічних установок; постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення; формування стратегії для досягнення накреслених цілей і результатів діяльності виробництва; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності і зміна стратегічного плану і/або методів його реалізації.

І. Ансофф [2] виділяє такі рішення, які треба приймати при формуванні стратегії: внутрішня оцінка фірми; оцінка зовнішніх можливостей; формування цілей і вибір завдань; рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації; вибір конкурентної стратегії; формування компоненту стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проєктів.

О.С. Віханський [3] пропонує розглядати процес стратегічного управління, як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів: аналізу

середовища; визначення місії і цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінки і контролю виконання.

М. Мескон та ін. [4] вважають, що процес стратегічного управління має складатися з дев'яти етапів: вибору місії фірми; формування цілей фірми; аналізу зовнішнього середовища; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; аналізу стратегічних альтернатив; вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану; оцінки стратегії.

На думку автора, 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.

Враховуючи сказане, концептуальна схема формування інтегрованого механізму інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств представлена на рис. 1.

Запропонована концептуальна схема складається з трьох взаємопов'язаних контурів формування інтегрованого механізму інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств.

Контур концептуальних засад механізму інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку 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 сформувати зміст наукової категорії «інструментальне забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств»;

- методичний, який представлений сукупністю методів, прийомів, правил та наукових підходів щодо формування ефективного механізму інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств;

- інструментально-моделний, 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 процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств.

Важливим в системі функціонування концептуальних засад механізму інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств є врахування інституційно-правового базису взаємодії авіапідприємств на конкурентних ринках.

При цьому, 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.

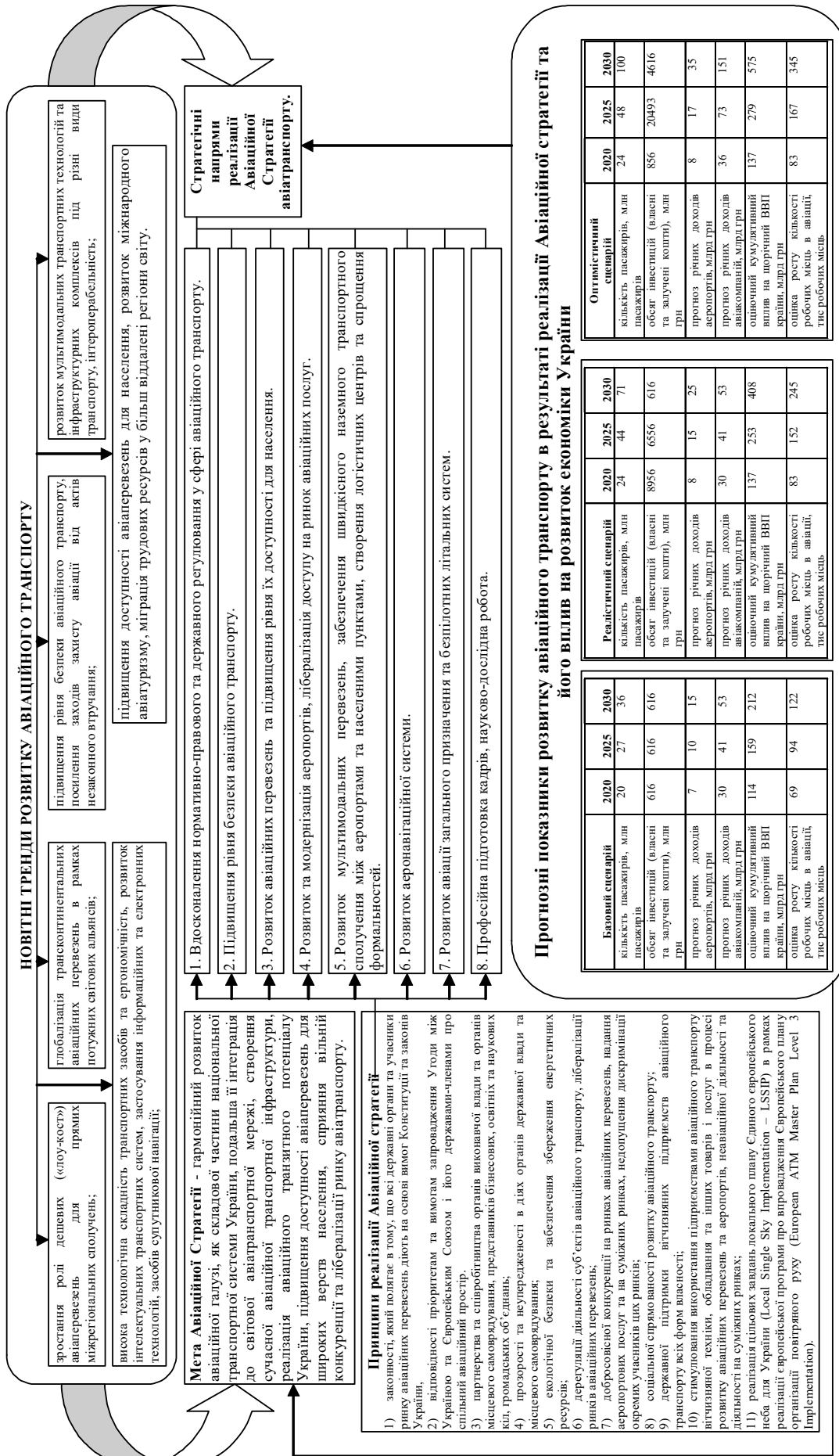


Рис. 1. Інтегрований механізм інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіаційних підприємств

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 [7].

Отже, представлена інституційна складова концептуальних засад механізму інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку 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» [5], який розроблено Міністерством інфраструктури України на виконання пункту 2 протоколу наради під головуванням Прем'єр-міністра України Гройсмана В. Б. щодо розвитку ринку авіаційних пасажирських перевезень від 03.07.2017 (реєстраційний № 27755/0/1-17 від 13.07.2017) та пункту 5 протоколу наради під головуванням Прем'єр-міністра України Гройсмана В. Б. 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 авіатransпортна асоціація» та авіаційних експертів [6].

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 авіатransпортної інфраструктури [5].

Концептуальні засади стратегічного розвитку авіаційної галузі в контексті ухвалення Авіаційної транспортної стратегії України на період до 2030 року представлено на рис. 2.

Отже, мета Авіаційної Стратегії гармонійний розвиток авіаційної галузі, як складової частини націо-

нальної транспортної системи України, подальша її інтеграція до світової авіатransпортної мережі, створення сучасної авіаційної транспортної інфраструктури, реалізація авіаційного транзитного потенціалу України, підвищення доступності авіаперевезень для широких верств населення, сприяння вільній конкуренції та лібералізації ринку авіатransпорту [5].

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 авіатransпортної інфраструктури. Водночас, реалізація Стратегії сприятиме наближенню України до Європейського Співтовариства, поступовій інтеграції України у внутрішній європейський ринок ЄС та спільний авіаційний простір.

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 ефективної 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 протікаючі у ньому процеси, що призводить до зростання попиту на якісну, достовірну і, що дуже важливо, релевантну інформацію [8]. Ці перетворення можна охарактеризувати наступним чином:

– по-перше, відбувається значне зростання інформаційних потреб людей, що є наслідком ускладнення форм прояву суспільної поведінки. Інформації поступово перетворюється на масовий суспільний продукт;

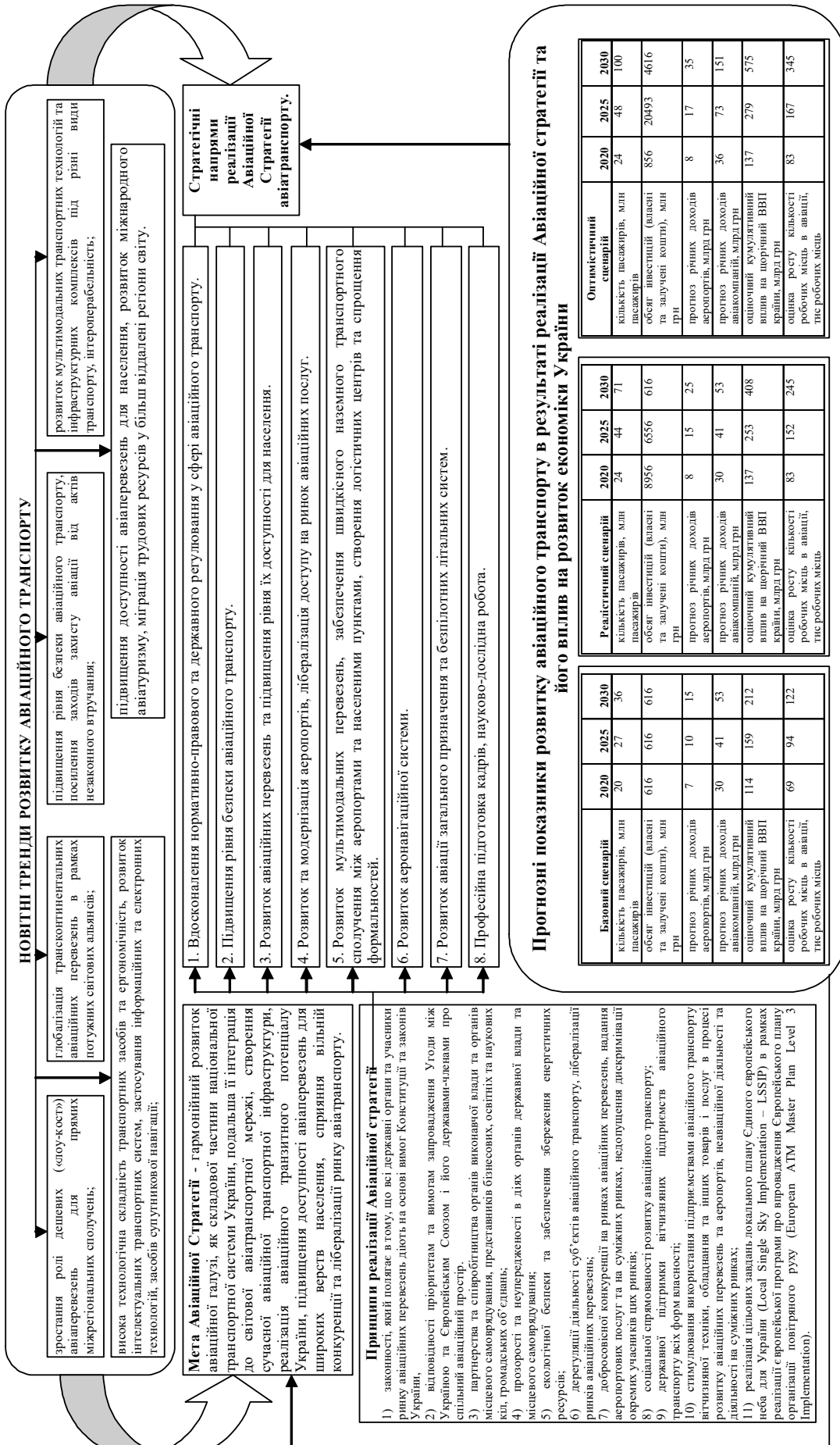
– по-друге, інформація стає не просто елементом спілкування, повідомленням, у яке вкладений конкретний зміст, а економічним благом. Таким чином, вона отримує ринкову оцінку і перестає бути безкоштовним товаром;

– 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 вище 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.

Контур інформаційного забезпечення системи інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств включає в себе наступні параметри:



**Рис. 2. Концептуальні засади стратегічного розвитку авіаційної галузі в контексті ухвалення Авіаційної транспортної стратегії України на період до 2030 року**

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, рис. 1.

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 процесу стратегічного розвитку 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 [10].

2. Формування джерел отримання зовнішньої інформації для потреб забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств.

В умовах невизначеності та зростаючої нестабільності ринкового середовища збір та обробка зовнішньої інформації стає центром стратегічних досліджень.

3. Формування джерел отримання внутрішньої інформації для потреб забезпечення процесу стратегічного розвитку 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).

Формування системи інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку 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 страте-

гії 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 [9].

У відповідності до зазначеного, можливе виокремлення наступних головних функціональних напрямів стратегічного розвитку авіапідприємств 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 проєктів, інвестиційного планування, фінансування інвестиційної діяльності, диверсифікації інвестиційних ризиків тощо.

Контур інструментального забезпечення стратегічного розвитку авіапідприємства представлений конкретними прикладними інструментами, які використовуються в практичній діяльності для забезпечення формування та реалізації стратегічних настанов на відповідних етапах процесу стратегічного управління розвитком авіапідприємства. На рис. 1 автором, здійснено групування найбільш доцільних та найчастіше використовуваних в практичній діяльності засобів інструментального забезпечення стратегічного розвитку авіапідприємства, 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

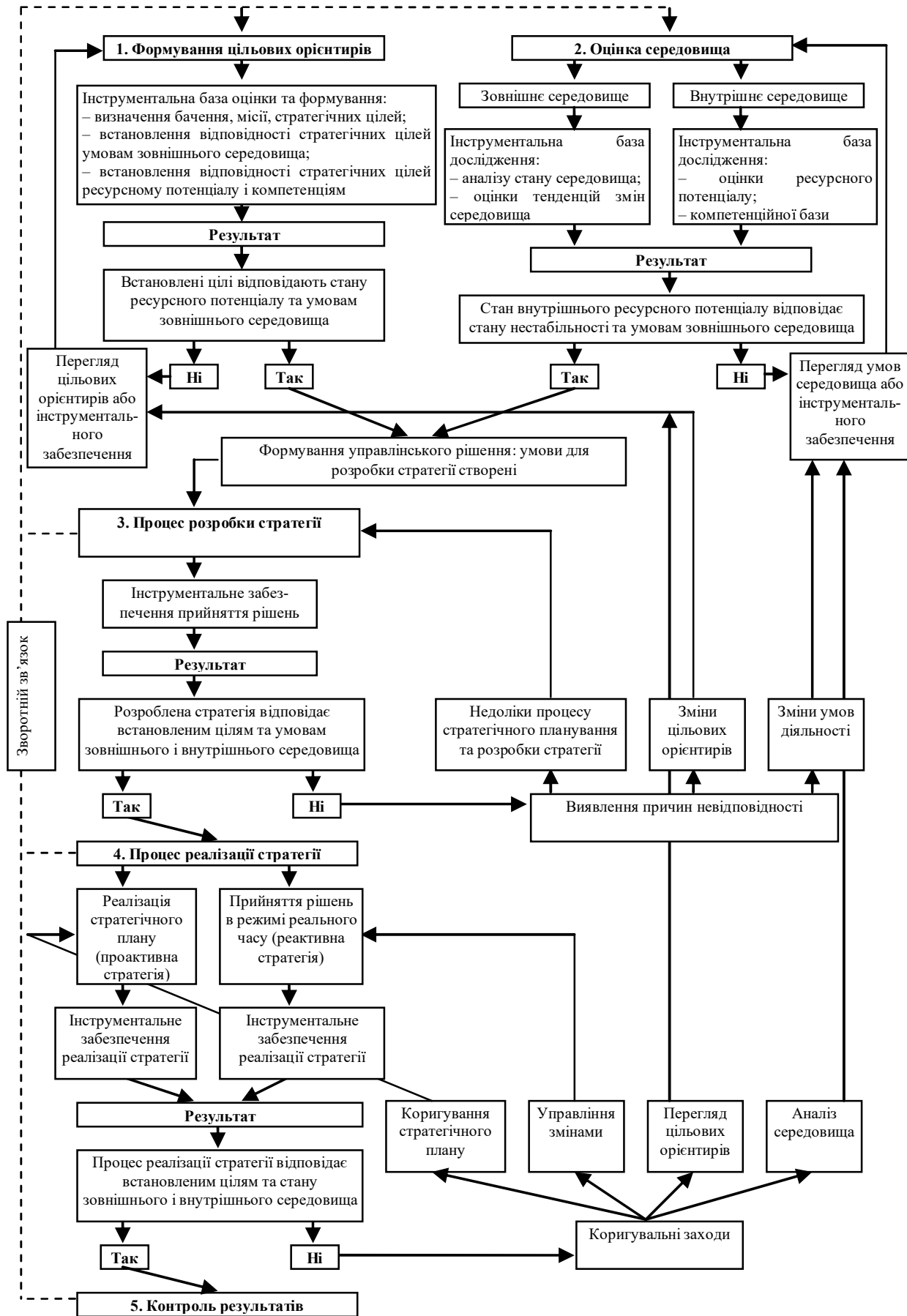


Рис. 3. Алгоритмічна модель інструментального забезпечення в загальному процесі стратегічного управління розвитком авіапідприємства

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 бази, 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. 3.

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.

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.

**Висновки.** Проведене дослідження дало можливість описати концептуальну модель інтегрованого механізму інструментального забезпечення стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємства, яка складається з трьох взаємопов'язаних контурів формування інтегрованого механізму інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств. Встановлено, що інструментальна база забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств містить чотири рівні та діє в межах чинного законодавчого поля, яке визначено стратегією розвитку авіаційної галузі в контексті ухваленої Авіаційної транспортної стратегії України на період до 2030 року.

Якісне інформаційне забезпечення системи інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств враховує ряд наступних параметрів, таких, як: чіткість вимог до якості інформаційного забезпечення, надійність джерел отримання зовнішньої та внутрішньої інформації, адже виступає базисом розробки корпоративної та функціональної стратегії кожного окремого авіапідприємства.

Автором запропонована алгоритмічна модель інструментального забезпечення в загальному процесі стратегічного управління розвитком авіапідприємства, в якій виділено п'ять ключових послідовних етапів процесу стратегічного управління, проходження кожного з яких вимагає від організації здійснення відповідних процедур інструментального забезпечення прийняття рішень. Дана модель дозволить посилити ступінь контрольованості мінливих факторів зовнішнього середовища, тому що, по суті процес стратегічного управління буде здійснюватися з використанням найбільш прийнятної та дієвої механізму інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств.

#### Список використаних джерел:

1. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : Учебник для вузов. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.



2. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 1989. 519 с.
3. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. Москва : Гардарики, 2003. 296 с.
4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 1992. 702 с.
5. Авіаційна транспортна стратегія України на період до 2030 року (проект). URL: <https://mtu.gov.ua/projects/166>.
6. Пояснювальна записка до проекту розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Авіаційної транспортної стратегії України на період до 2030 року». URL: <https://mtu.gov.ua/projects/166>.
7. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699с.
8. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : Учебник для вузов. Москва : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. 416 с.
9. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації: Монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. 344 с.
10. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. 375 с.

#### References:

1. Tompson A. A., Striklend A. Dzh. (1998) *Strategicheskij menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii: Uchebnyk dlya vuzov* [Strategic management. The Art of Strategy Development and Implementation]. Moscow: Banki i birzhi, YUNITI (in Russian)
2. Ansoff I. (1989) *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic Management]. Moscow: Ekonomika. (in Russian)
3. Vihanskiy O. S. (2003) *Strategicheskoe upravlenie: Uchebnyk* [Strategic Management]. Moscow: Gardariki. (in Russian)
4. Meskon M. Kh., Al'bert M., Khedouri F. (1992) *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow: Delo. (in Russian)
5. Aviatsiina transportna stratehiia Ukrainy na period do 2030 roku (proekt) [Aviation transport strategy of Ukraine for the period up to 2030 (project)]. Available at: <https://mtu.gov.ua/projects/166/> (accessed 20 March 2022)/
6. Poiasniuvalna zapyska do proektu rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro skhvalennia Aviatsiinoi transportnoi stratehii Ukrainy na period do 2030 roku» [Explanatory note to the draft order of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On approval of the Aviation Transport Strategy of Ukraine for the period up to 2030"]. Available at: <https://mtu.gov.ua/projects/166/> (accessed 20 March 2022)/
7. Shershynova Z. Ie. (2004) *Stratehichne upravlinnia: Pidruchnyk* [Strategic management]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
8. Fatkhutdinov R. A. (1998) *Strategicheskij menedzhment: Uchebnyk dlya vuzov* [Strategic management]. Moscow: ZAO «Biznes-shkola «Intel-Sintez». (in Russian)
9. Smolin I. V. (2004) *Stratehichne planuvannya rozvytku orhanizatsii: Monohrafiia* [Strategic planning of the organization]. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t. (in Ukrainian)
10. Lyukshinov A. N. (2000) *Strategicheskij menedzhment: Uchebnoe posobie dlya vuzov* [Strategic management]. Moscow: YUNITI-DANA.