

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

**ПОБЕРЕЖНА ЗАРІНА МИКОЛАЇВНА**

УДК 65:629.7:656.078.8-25.13 (043.3)

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

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

**РЕФЕРАТ**  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
доктора економічних наук

КИЇВ - 2023

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі економіки та бізнес-технологій Національного авіаційного університету Міністерства освіти і науки України.

**Науковий консультант**

доктор економічних наук, професор  
**Ареф'єва Олена Володимирівна**,  
Національний авіаційний університет, завідувач кафедри  
економіки повітряного транспорту;

**Опоненти:**

доктор економічних наук, професор,  
**Дикань Володимир Леонідович**,  
Український державний університет  
залізничного транспорту, завідувач кафедри  
економіки та управління виробничим і  
комерційним бізнесом;

доктор економічних наук, професор,  
**Маслак Ольга Іванівна**, Кременчуцький  
національний університет ім. Михайла  
Остроградського, завідувач кафедри  
економіки;

доктор економічних наук, професор,  
**Прохорова Вікторія Володимирівна**,  
Українська інженерно-педагогічна академія,  
завідувач кафедри економіки та  
менеджменту.

Захист дисертації відбудеться «23» лютого 2023 року о 12 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.062.02 у Національному авіаційному університеті Міністерства освіти і науки України за адресою: 03058, м. Київ, прспект Любомира Гузара, 1, корпус 1, ауд. 334.

Із дисертацією ознайомитись у бібліотеці Національного авіаційного університету за адресою: 03058, м. Київ, прспект Любомира Гузара, 1, та на сайті Національного авіаційного університету: <https://er.nau.edu.ua/>

Реферат розіслано «23» січня 2023 р.

Учений секретар  
спеціалізованої вченої ради  
к.е.н., доцент



Наталія КРАВЧУК

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**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 пристосуватися 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. Мягих, 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. Арєф'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 архітектури 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 моделі 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 проектування 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 авіаперевезень, 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.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ**

У вступі на основі теоретичних узагальнень обґрунтовано актуальність теми дисертації, визначено об'єкт і предмет дослідження, його мету й основні завдання, наведено методи дослідження, розкрито новизну і практичне значення одержаних результатів, зазначено форми їх апробації і використання.

У першому розділі – «**Теоретичні основи управління бізнес-моделлю авіапідприємства**» – досліджено та розвинено еволюцію наукових поглядів щодо формування бізнес-моделі підприємства; уточнено генезис поняття «бізнес-модель» авіапідприємств; систематизовано та поглиблено класифікацію основних видів інтегрованих бізнес-моделей авіапідприємств; узагальнено правові та інституційні основи взаємодії суб'єктів господарювання на конкурентних ринках.

Встановлено, що сучасне ринкове середовище визначається високим рівнем динамічності бізнес-процесів, загостренням конкурентної боротьби між національними виробниками та міжнародними компаніями, жорсткими вимогами щодо якості, диференціації потреб і запитів споживачів товарів і послуг, посилення впливу ризиків на діяльність підприємств, прискореного інноваційного розвитку технологій (передусім, техніко-інформаційних й комунікаційних). Зазначене зумовлює необхідність розробки такої бізнес-моделі на підприємстві, яка б поєднувала основні бізнес-процеси й управління ними на засадах ефективної діяльності відповідно до стратегічної мети в межах вибраних конкурентних ринків.

Автором систематизовано еволюцію наукових поглядів щодо побудови бізнес-моделі підприємств, яку зарубіжні вчені розглядали через призму запропонованої періодизації розвитку теорії стратегічного управління. За такого теоретичного підґрунтя, сформована бізнес-модель повною мірою здатна охарактеризувати як ресурсне забезпечення, так і шляхи досягнення кінцевого результату діяльності. В стратегічній перспективі це дозволить застосувати їх сильні сторони при моделюванні розвитку авіапідприємств.

Здійснено конструктивний аналіз літературних джерел стосовно наукових підходів до вивчення генезису поняття «бізнес-модель» авіапідприємств та встановлено, що комплекс ідей та процесів бізнес-моделювання дозволяє визначити та зрозуміти наявні бізнес-процеси, задля оптимізації та покращення їх в майбутньому. На основі проведеного дослідження ретроспективних і сучасних наукових поглядів, систематизовано та узагальнено теоретико-методичний базис підходів до побудови бізнес-моделей авіапідприємств (рис. 1).

Проведені дослідження щодо формування бізнес-моделі дало можливість визначити бізнес-модель як головний інструмент управління підприємством, що на інноваційній основі забезпечує створення цінності для споживача товарів (робіт, послуг, технологій) при відповідній якості, дозволяє сформувати конкурентні переваги та обрати спосіб генерування й розподілу ресурсів за наявних власних (внутрішніх) унікальних компетентностей, досягаючи стратегічної мети.

На підставі узагальнення галузевої специфіки та особливостей структурування передбачених нею бізнес-процесів, автором пропонується розглядати бізнес-модель авіапідприємства через відображення реально існуючого або спланованого у майбутньому здійснення його діяльності в такій формі, яка може забезпечити реалізацію його унікальних особливостей, пов'язаних із здатністю до збільшення прибутку і утримувати достатній рівень конкурентоспроможності. Встановлено, що досягнення конкурентоспроможності авіапідприємств обумовлює необхідність адаптації власної моделі ведення бізнесу для використання її в якості ефективного інструменту реалізації конкурентної стратегії. Відповідно до зазначеного встановлено, що спеціалізація бізнесу дозволяє оптимізувати витрати авіапідприємств на усіх етапах ланцюга створення цінності та збільшувати частку ринкового сегменту.

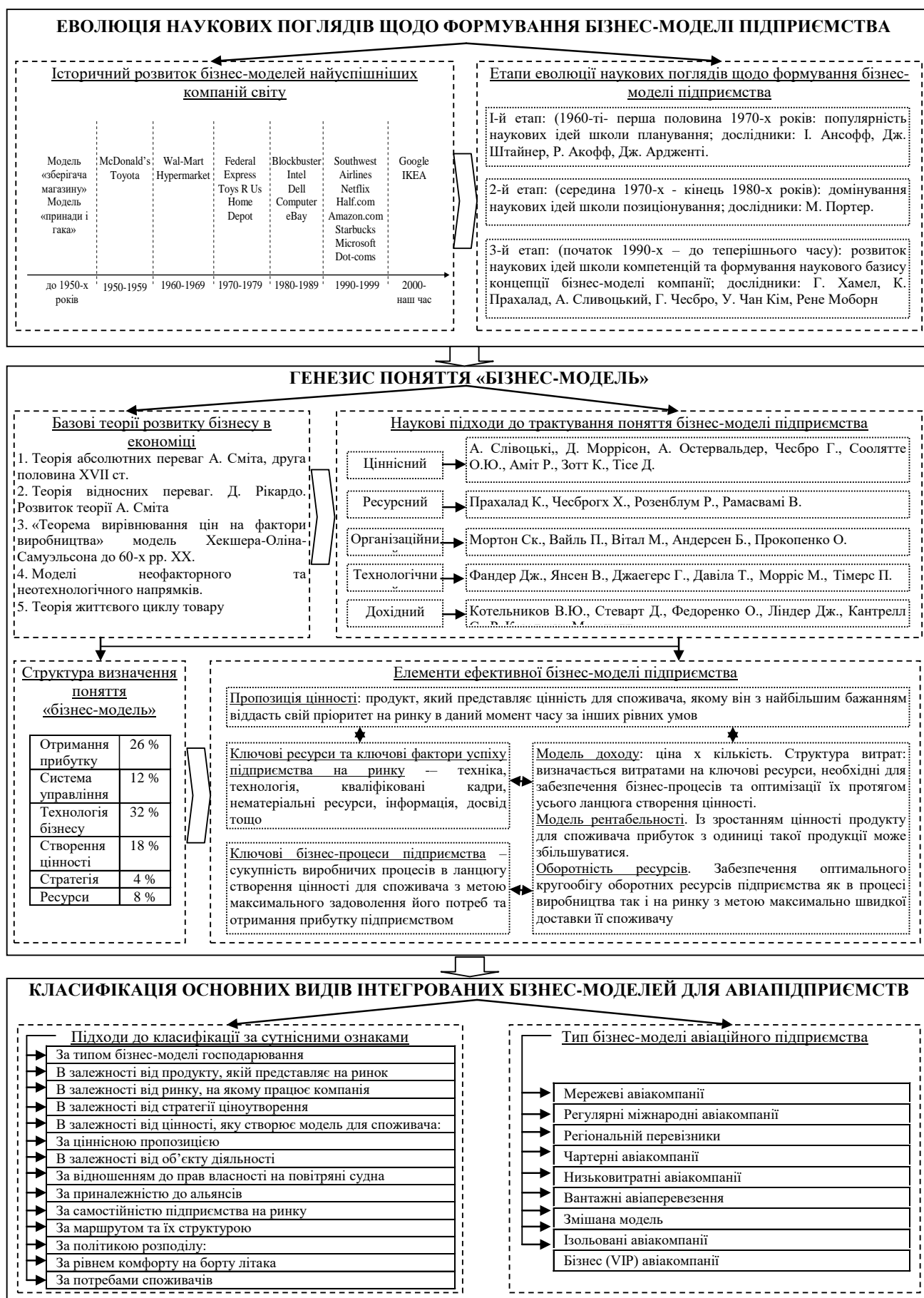


Рис. 1. Теоретико-методичний базис наукових підходів до побудови бізнес-моделей авіапідприємств

На основі вивчення теоретичних джерел систематизовано та розширено категоріальний апарат й класифікацію щодо основних видів інтегрованих бізнес-моделей авіапідприємств, визначено найбільш ефективні та оптимальні бізнес-моделі відповідно до обраних бізнес-процесів та позиціонування на ринку, з метою подальшої імплементації у господарську діяльність авіапідприємств.

Узагальнення наукових публікацій показало, що кожен тип моделі діяльності авіапідприємств розподіляється за видами бізнес-моделей при класичних класифікаційних ознаках. Це звужує здійснення їхньої ідентифікації та гальмує розвиток відповідно до галузевої специфіки підприємств і не дозволяє врахувати особливості діяльності підприємства на ринку.

Автором запропоновано розширену класифікацію бізнес-моделей авіапідприємств, що сприяє формуванню більш чітких контурів бізнес-моделі діяльності авіапідприємства через такі опціональні складові як: інноваційну, ресурсну, ціннісну, джерела формування прибутку, що визначає цінність для споживача за кожним типом бізнес-моделі і рівень вплив на генерування прибутку на конкурентних ринках.

За результатами дослідження встановлено, що одним із найбільш важливих важелів у формуванні конкурентних відносин в Україні є забезпечення інституційного середовища взаємодії суб'єктів господарювання на конкурентних ринках. Спираючись на існуючі положення в управлінні діяльністю підприємств автором визначено, що інституційний контекст розвитку підприємництва передбачає втілення ефективних механізмів реалізації ідей суб'єктів господарювання, спрямованих на задоволення потреб конкурентного ринку. Обґрунтовано реалізацію основних напрямів конкурентної політики держави, в сфері державного регулювання та визначено основні форми взаємодії суб'єктів господарювання на ринку із дотримання встановлених правил.

У другому розділі – **«Системний аналіз динаміки та економічних проблем функціонування авіапідприємств на конкурентних ринках»** – проаналізовано динаміку детермінант зовнішнього середовища та визначено їхній вплив на функціонування авіапідприємств у відповідному сегменті конкурентних ринків; визначено тенденції й особливості розвитку авіаційної галузі України; поглиблено науково-методичні положення дослідження конкурентних ринків авіапідприємств через оцінку ступеня концентрації ринку та інтенсивності конкуренції на ньому.

Доведено, що оцінювання тенденцій, закономірностей та динаміки розвитку авіаційної галузі дозволяє визначити основні економічні та соціальні завдання як на мікро- так і на макрорівні. У роботі проаналізовано динаміку перевезень пасажирів авіаційним транспортом протягом 2009-2021 рр. (рис.2.), що дозволило визначити основні тенденції на ринку авіаційних перевезень як обумовлюючий елемент розвитку авіапідприємств та створення умов удосконалення якості бізнес-процесів.

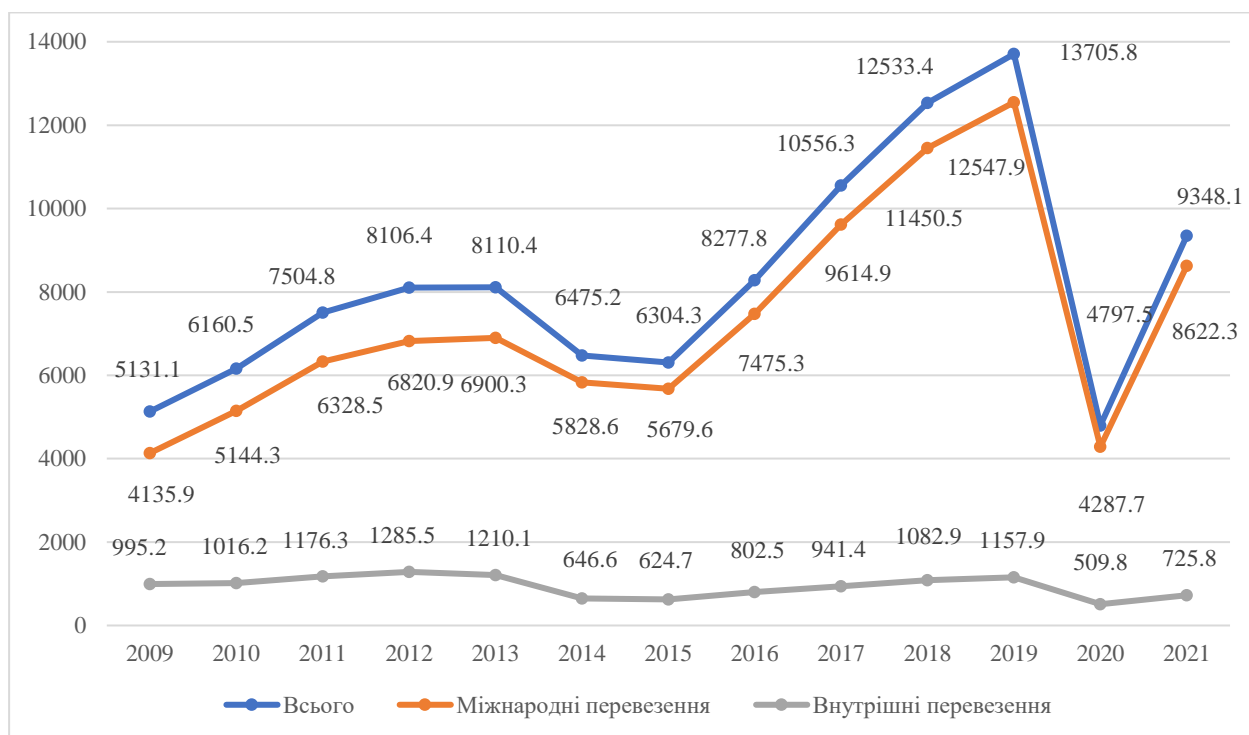


Рис. 2. Динаміка обсягів перевезень пасажирів авіаційним транспортом України 2009-2021 рр. (тис. чол.)

Встановлено, що на обсяги авіаперевезень значний вплив мають загальний стан економіки, рівень інфляції, кризові явища, особливо в національній економіці, а також пандемія COVID-19, яка відбулася в 2020р. та призвела до різкого спаду авіаперевезень та звуження відповідного рівня, в порівнянні з 2019 р.

Визначено, що на формування бізнес-моделі авіапідприємства значно впливає низка факторів зовнішнього середовища, які автором систематизовано, охарактеризовано і розкрито через його детермінанти шляхом встановлення причинно-наслідкових зв'язків, а також визначено їх вплив на діяльність авіапідприємств. Автором систематизовано результати дослідження впливу чинників зовнішнього середовища на функціонування авіапідприємств, що дозволило здійснити узагальнене групування й ідентифікацію сприятливих та несприятливих чинників, які мають найбільш суттєвий вплив для більшості суб'єктів господарювання означеної сфери. Доведено, що ризик негативного впливу конкретного макроекономічного фактору на підприємство залежить від того, наскільки ефективною є система на підприємстві, що зможе адаптуватись до цього впливу.

В контексті проблематики дослідження галузевих особливостей та запропонованого аналітико-діагностичного підходу було здійснено оцінювання рівня інтенсивності конкуренції, монополізації й концентрації авіаційного ринку, шляхом побудови конкурентної карти досліджуваних 15 авіапідприємств за п'ять звітних періодів (2017-2021 рр.), та віднесено їх до відповідних класифікаційних груп. Матриця формування конкурентної карти авіаційного ринку України (табл. 1.)

## 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; 0,3743]	$[D_{сер} - 3\delta_1, D_{сер}]$ [0,03763; 0,06944]	$[D_{min}, D_{сер} - 3\delta_1]$ [0,00023; 0,03763]	
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 "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"



Встановлено, що інтенсивність конкуренції на ринку визначається ступенем протидії різних конкурентних бізнес-структур в боротьбі за споживачів та освоєнням нових ніш на ринку авіаперевезень. Прояв інтенсивності конкуренції визначається раціональним використанням авіапідприємствами існуючих в їх арсеналі інструментів здійснення конкурентної боротьби, серед яких: більш низькі ціни на авіаперевезення, поліпшені характеристики сервісу та обслуговування споживачів, впровадження нових видів послуг.

За результатами проведеної оцінки встановлено, що найбільша кількість досліджуваних авіапідприємств, а саме 11 із 15, віднесено до категорії аутсайдерів на авіаційному ринку. При цьому, 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. Отримані висновки свідчать, що ринок авіаперевезень України є висококонцентрованим та монополізованим.

У третьому розділі – **«Організаційно-методологічні засади управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємства»** – поглиблено концептуальні засади формування бізнес-моделі авіапідприємств; узагальнено визначення закономірностей релевантного управління авіапідприємством при створенні ефективної бізнес-моделі на конкурентних ринках; обґрунтовано теоретико-методичний підхід до формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємств; визначено складові підходу до формування процесно-орієнтованої моделі контролінгу авіапідприємства.

Результати систематизації наукових досліджень вітчизняних і закордонних учених дозволили визначити, що в сучасному висококонкурентному середовищі здатність авіапідприємств до тривалого безперервного функціонування залежить від того, наскільки обґрунтованою і ефективною є їх бізнес-модель з позиції створення споживчої цінності. Доведено, що авіапідприємствам необхідно перманентно вдосконалювати підходи до моделювання ведення бізнесу задля утримання лояльності споживачів авіапослуг, за умов динамічного зовнішнього середовища. На основі означеного, автором узагальнені та удосконалені концептуальні засади управління формуванням бізнес-моделлю авіапідприємств (рис. 4).

Автором запропоновано концептуальний підхід до формування бізнес-моделі, який базується на проведенні послідовного аналізу всіх її елементів й підготовці рішень щодо варіантів змін. Підхід передбачає використання трансформації ланцюжка створення вартості підприємства, яка базується на вивченні очікувань споживачів від кожної стадії взаємодії їх з авіапідприємствами. Запропонований підхід до побудови бізнес-моделі авіапідприємств 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.

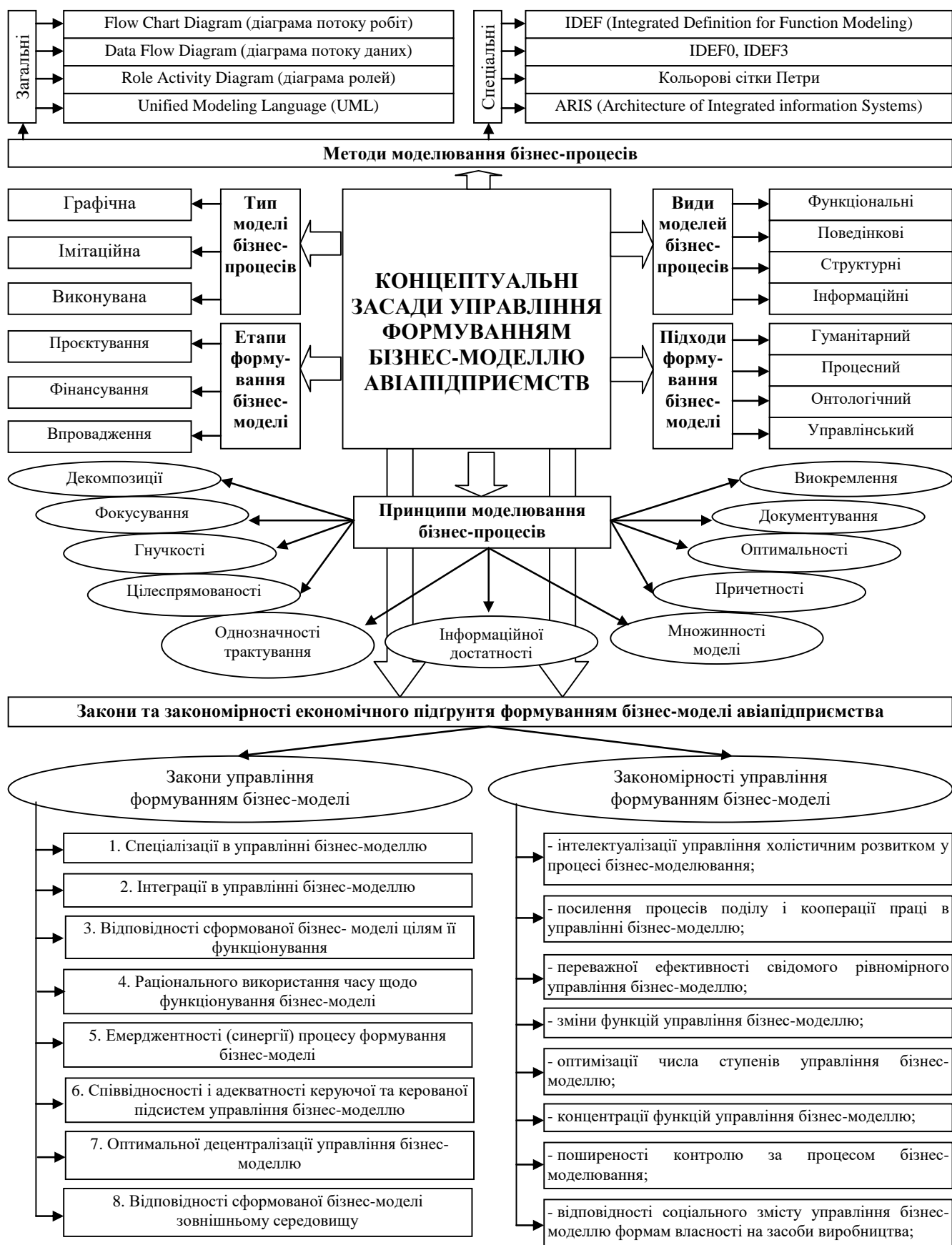


Рис. 4. Концептуальні засади управління формуванням бізнес-моделлю авіапідприємств

Узагальнено теоретичні засади управління бізнес-моделлю авіапідприємства за двома концептуальними контурами: теоретико-методологічний та інструментально-методичний, що формується з урахуванням принципів інтелектуалізації, які доцільно врахувати як у бізнес-моделі, так і в бізнес-процесах діяльності підприємства, які можуть бути пристосовані до різних умов господарювання на конкурентних ринках.

Обґрунтовано теоретико-методологічний підхід до формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємств на конкурентних ринках.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що формування такого механізму є базисом для визначення системи елементів, характеру процесу управління бізнес-процесами та встановлення їх взаємодії. Відповідно до нього формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства є адекватним, гнучким, сучасним та дозволяє формувати та реалізовувати конкурентоспроможні бізнес-моделі, що нівелюють ризики та забезпечать високу ефективність діяльності авіапідприємств на конкурентних ринках.

Розроблено етапи реалізації організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю з позиції забезпечення ефективної діяльності авіапідприємства (рис. 5).

Етапи процесу управління бізнес-моделлю авіапідприємства поділено на два блоки. Реалізація першого блоку дає можливість здійснювати аналіз стану управління бізнес-моделлю авіапідприємства, а другий – розробляти напрями та заходи підвищення його ефективності.

Встановлено, що аналіз стану управління бізнес-моделлю авіапідприємства необхідно починати зі здійснення збору та обробки даних за основними напрями управління бізнес-моделлю авіапідприємства, проведення його кількісного та якісного аналізу. Перелік заходів щодо підвищення ефективності управління бізнес-моделлю авіапідприємства включають вибір та обґрунтування граничних значень для досягнення високого рівня управління бізнес-моделлю, вибір інструментів забезпечення цього рівня управління бізнес-моделлю.

Представлений автором ряд послідовних етапів організаційно-економічного механізму слугує основною прийняття комплексу управлінських рішень, 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.

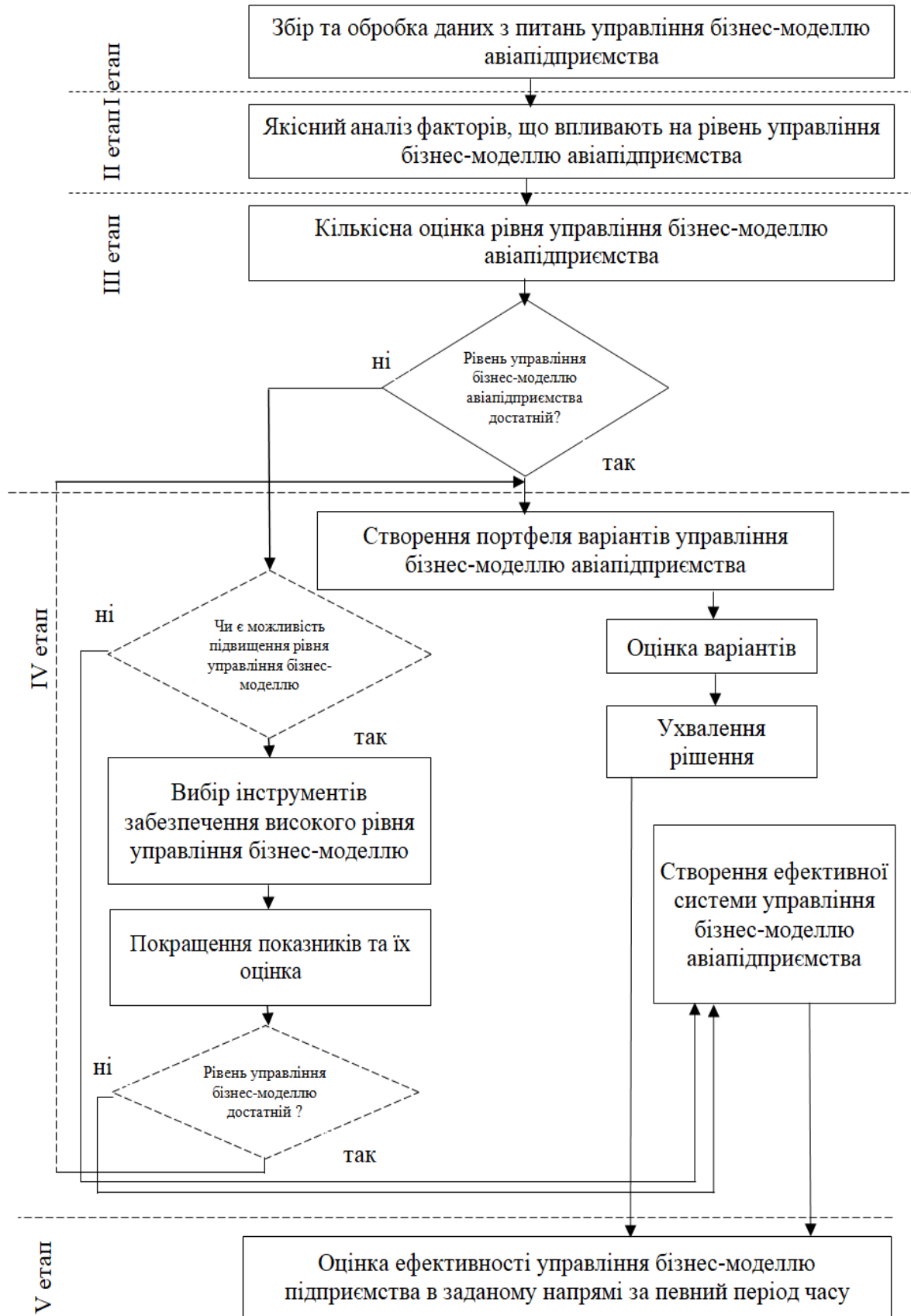


Рис. 5. Етапи організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства

Проведена типологізація наукових підходів щодо встановлення закономірностей релевантного управління авіапідприємством, яка базується на засадах дотримання державного регулювання при створенні ефективної бізнес-моделі, склала теоретичне підґрунтя для визначення змісту поняття «закономірності управління підприємством». Це поняття розкривається через процес розробки та виконання бізнес-моделі підприємства шляхом відображення найбільш суттєвих, релевантних, стабільних та повторюваних взаємозв'язків між елементами бізнес-моделі та учасниками процесів забезпечення її виконання, які надають змогу більш повно розкрити її економічну природу та внутрішній зміст. Обґрунтовано, що системи управління бізнес-моделями є відкритими, і водночас, підлягають значному впливу чинників зовнішнього середовища, саме тому, на цій обставині наголошується у наведеному визначенні.

Забезпечення управлінського процесу, зорієнтованого на виконання операційних та стратегічних завдань, вимагає зворотнього зв'язку із рекомендованою дієвою контрольною системою підприємства. Автором сформовано процесно-орієнтовану модель контролінгу для авіапідприємства з метою визначення ефективності реалізації бізнес-моделі в системі формування її конкурентоспроможності (рис.6). На підставі узагальнення наукових поглядів щодо дефініції й сутнісного наповнення поняття «контролінгу» та сформованої моделі контролінгу орієнтованої на зростання результативності й дієвості бізнес-моделі, досягнення показників її перспективної ринкової конкурентоспроможності та встановлення стійких механізмів капіталізації.

В процесі дослідження доведено, що різні операційні бізнес-одиниці однієї бізнес-моделі можуть знаходитися на різних стадіях зрілості, що обумовлює оновлення завдань та критеріїв контролінгу щодо результатів бізнес-моделі відповідно до стадій. Автором визначено контролінгові інструменти, які доцільно використовувати в процесі розробки й реалізації бізнес-моделі формування конкурентоспроможності авіапідприємства за методикою PDSA (Plan – Do – Study – Act = планування – виконання – вивчення – реакція). В дисертаційній роботі, розвинено науково-теоретичний підхід до формування процесно-орієнтованої моделі контролінгу ефективності функціонування авіапідприємства, що дозволяє визначати точки біфуркації за окремими бізнес-процесами, центрами фінансової відповідальності та управлінськими заходами для забезпечення консенсусу інтересів різних груп впливу з метою досягнення конкурентоспроможності його бізнес-моделі.

Автором запропоновано визначати ефективність бізнес-моделі авіапідприємства на основі порівняння грошових потоків від кожного виду діяльності. Співставлення грошових потоків за видами діяльності дозволило виокремити п'ять типів стану підприємства, які характеризують ефективність або неефективність його бізнес-моделі: стійко депресивний, депресивний, стагнуючий, нестійкий і ефективний та визначити перелік відповідних стратегічних (корегуючих) дій для кожного типу бізнес-моделі.

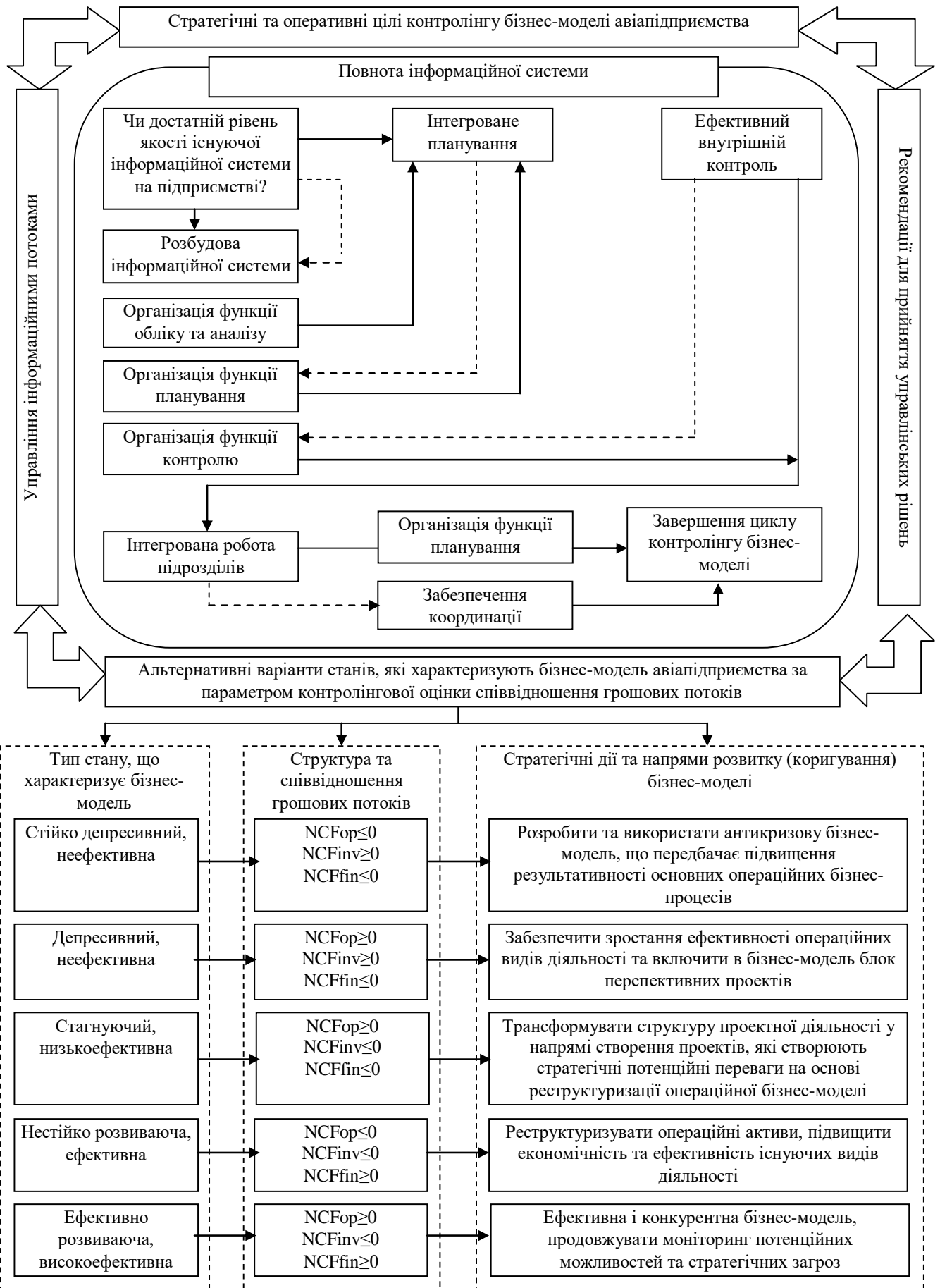


Рис. 6. Процесно-орієнтована модель контролінгу ефективності реалізації бізнес-моделі авіапідприємства

У четвертому розділі – «**Теоретико-методичні основи управління бізнес-моделлю авіапідприємства**» – удосконалено 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; сформовано науково-практичний підхід до інтегрального оцінювання рівня конкурентоспроможності авіапідприємств на основі системи збалансованих показників; запропоновано комплексний методичний підхід до аналітичного оцінювання ефективності реалізації бізнес-моделі авіапідприємства.

В рамках проведеного дослідження, на підставі узагальненої внутрішньої структури процесу формування конкурентоспроможності підприємства на основі обраної бізнес-моделі охарактеризовано кожен блок наведеної структури. Визначено також керуючу та керовану системи, функціональні блоки яких сформульовано шляхом деталізованого розкриття змісту з огляду на відповідність напрямкам реалізації бізнес-моделі авіапідприємства.

Автором запропоновано ланцюг створення цінності для авіапідприємства, який будується в залежності від мети діяльності та позиціонування послуг на ринковій арені. Доведено, що визначення моделі ведення бізнесу, обумовлює вибір бізнес-процесів, які забезпечують її реалізацію та структуру складових елементів ланцюга створення цінності для споживача в межах даної бізнес-моделі.

Дослідження системи формування конкурентоспроможності авіапідприємства дозволило визначити компоненти диференційно-інтеграційного стану авіапідприємства з урахуванням характеристики ринку, що, також дало змогу структурувати модель забезпечення конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємстві (виділення та опис внутрішніх і зовнішніх компонентів).

Обґрунтовано, що імплементацію інструментарію моделювання ефективної бізнес-моделі авіапідприємства доцільно здійснювати на підставі виокремлення та конкретизації її елементів.

Автором запропоновано науково-практичний підхід до формування конкурентоспроможності авіапідприємства на основі бізнес-моделі, який включає такі складові як: основні положення (керуючу та керовану підсистеми, внутрішню структуру), гармонізація потреб споживачів та прибутковості бізнес-моделі, характеристики ринку, бізнес-процеси та ланцюг створення цінності, який здатний забезпечити авіапідприємству стійку конкурентну позицію на вітчизняному та міжнародному ринку.

Запропонована архітектоніка підходу до моделювання бізнес-моделі авіапідприємства забезпечує узгодженість визначених бізнес-процесів та сприяє прояву ефекту емерджентності, який є підґрунтям для аналітичного оцінювання ефективності бізнес-моделі.

На підставі обґрунтування науково-практичного підходу інтегрального оцінювання рівня конкурентоспроможності авіапідприємств через дослідження ефективності бізнес-моделей, запропоновано здійснити модифікацію системи збалансованих показників (СЗП). Для цього в роботі визначено доцільність врахування розроблених принципів побудови раціональної збалансованої системи показників та встановлення взаємозв'язків і взаємозалежностей між поточними цілями конкурентного розвитку, пояснення взаємообумовлюючих ефектів, які виникають у ході реалізації цілей, залежностей і значення окремих цілей та сприяння єдиному розумінню стратегії досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності. Доведено, що кожен напрям СЗП може містити кілька цілей розвитку конкурентоспроможності авіапідприємства.

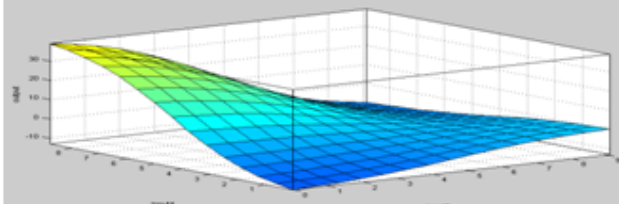
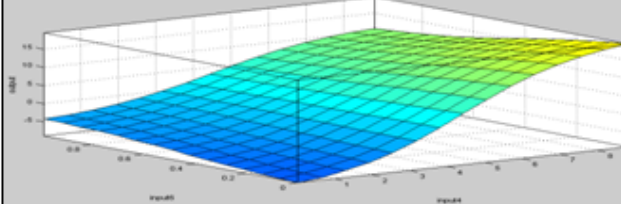
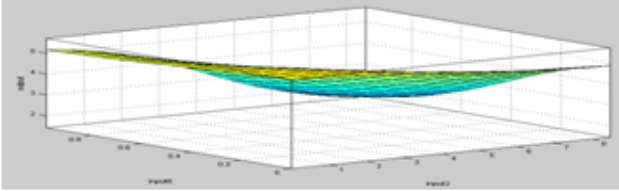
Трансформація стратегічного бачення бізнесу та місії в стратегію авіапідприємства та декомпозиція стратегії у формі набору стратегічних цілей, в площині чотирьох проекцій, відобразила загальну логіку використання системи збалансованих показників. Також, для оцінювання передбачено виокремлення оптимального набору ідентифікованих показників-індикаторів, які запропоновано включити до системи з метою покриття потреб усіх користувачів планової інформації, а рекомендована система збалансованих показників дозволяє охоплювати основні процеси, які визначають стан і зумовлюють тенденції конкурентного розвитку авіапідприємства.

Автором удосконалено комплексний методичний підхід до аналітичного оцінювання ефективності реалізації бізнес-моделі авіапідприємства, що дозволить забезпечити його рівень конкурентоспроможності за умов невизначеності. У контексті ефективності бізнес-моделі (у) запропоновано застосування методів інтелектуального аналізу даних (дейтамайнінгу) з використанням алгоритму нечіткого логічного висновку, дозволить визначити вплив на регулювання значень аналізованих показників: 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 ( $x_6$ ) у процесі операційної діяльності підприємств та обрати найбільш ефективні інструменти формування бізнес-моделі. При цьому, конкурентоспроможність авіапідприємства, яка досягається на основі бізнес-моделі залежить не лише від виду конкурентних ринків, а й від запитів – ціннісної пропозиції кінцевого споживача.

За результатами проведеного дослідження отримана система математичних правил для відображення нечітких залежностей між узагальнюючим показником рівня ефективності авіапідприємства і чинниками  $x_1$ – $x_6$  (табл. 2). Наведений у таблиці набір правил є орієнтиром вироблення управлінських впливів та відображає основні вимоги до забезпечення високого рівня ефективності операційної діяльності досліджуваного підприємства.



Система математичних правил для відображення нечітких залежностей між рівнем ефективності авіапідприємства і чинниками  $x_1$ – $x_6$

Межі фактору	Терми і функції належності	Межі фактору	Терми і функції належності
Змінна $x_1$ «рівень матеріальної підтримки мотивації працівників»		Змінна $x_4$ «коефіцієнт оборотності поточних активів»	
Низький	$\mu_{\text{низький}}(x_1) = \begin{cases} e^{-\frac{1}{2}\left(\frac{x_1-0,007272}{1,622}\right)^2}, & \text{якщо } x_1 > 1,62 \\ 1, & \text{якщо } x_1 \leq 1,62 \end{cases}$	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	$\mu_{\text{високий}}(x_1) = \begin{cases} e^{-\frac{1}{2}\left(\frac{x_1-4,1452}{1,585}\right)^2}, & \text{якщо } x_1 < 2,56 \\ 1, & \text{якщо } x_1 \geq 2,56 \end{cases}$	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 $x_2$ «забезпеченість матеріально-технічними ресурсами»		Змінна $x_5$ «рівень управління заборгованістю»	
Низький	$\mu_{\text{низький}}(x_2) = \begin{cases} e^{-\frac{1}{2}\left(\frac{x_2-0,0341}{3,62}\right)^2}, & \text{якщо } x_2 > 3,963 \\ 1, & \text{якщо } x_2 \leq 3,963 \end{cases}$	Низький	$\mu_{\text{низький}}(x_5) = \begin{cases} e^{-\frac{1}{2}\left(\frac{x_5-0,03313}{1,303}\right)^2}, & \text{якщо } x_5 > 1,34 \\ 1, & \text{якщо } x_5 \leq 1,34 \end{cases}$
Високий	$\mu_{\text{високий}}(x_2) = \begin{cases} e^{-\frac{1}{2}\left(\frac{x_2-8,48}{3,67}\right)^2}, & \text{якщо } x_2 < 4,81 \\ 1, & \text{якщо } x_2 \geq 4,81 \end{cases}$	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 $x_3$ «рівень підтримки інноваційної діяльності»		Змінна $x_6$ «коефіцієнт автономії»	
Низький	$\mu_{\text{низький}}(x_3) = \begin{cases} e^{-\frac{1}{2}\left(\frac{x_3-0,00576}{3,863}\right)^2}, & \text{якщо } x_3 > 3,92 \\ 1, & \text{якщо } x_3 \leq 3,92 \end{cases}$	Орієнтована на власний капітал	$\mu_{\text{високий}}(x_6) = \begin{cases} e^{-\frac{1}{2}\left(\frac{x_6-0,05259}{0,4581}\right)^2}, & \text{якщо } x_6 < 0,5 \\ 1, & \text{якщо } x_6 \geq 0,56 \end{cases}$
Високий	$\mu_{\text{високий}}(x_3) = \begin{cases} e^{-\frac{1}{2}\left(\frac{x_3-9,087}{3,88}\right)^2}, & \text{якщо } x_3 < 5,2 \\ 1, & \text{якщо } x_3 \geq 5,2 \end{cases}$	Орієнтована на власний капітал	$\mu_{\text{низький}}(x_6) = \begin{cases} e^{-\frac{1}{2}\left(\frac{x_6-0,8947}{0,4745}\right)^2}, & \text{якщо } x_6 > 0,42 \\ 1, & \text{якщо } x_6 \leq 0,42 \end{cases}$
 <p>Вплив параметрів <math>x_3</math> (рівень підтримки інноваційної діяльності) і <math>x_4</math> (оборотність поточних активів) на ефективність <math>y</math></p>		 <p>Вплив параметрів <math>x_4</math> (оборотність поточних активів) і <math>x_6</math> (коефіцієнт автономії) на ефективність <math>y</math></p>	
 <p>Вплив параметрів <math>x_2</math> (забезпеченість матеріально-технічними ресурсами) і <math>x_6</math> (коефіцієнт автономії) на ефективність <math>y</math></p>			

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.

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.

У п'ятому розділі – **«Концептуальні підходи до побудови бізнес-моделей авіапідприємств та оцінювання їх ефективності»** – розроблено концепцію комплексного інноваційного підходу до управління бізнес-моделлю авіапідприємства; запропоновано концептуальні засади механізму побудови та визначення формату бізнес-моделі авіапідприємства з використанням параметричних значень інтегрального показника конкурентоспроможності авіапідприємства; методологічні положення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємства на підставі аналітичного моделювання для оцінювання відповідності адаптивності бізнес-моделей рівню досягнутої конкурентоспроможності та інтегрованого механізму інструментального забезпечення розвитку бізнес-моделі авіапідприємства.

На підставі комплексного дослідження стратегічного управління бізнес-моделюванням авіапідприємств, запропоновано триєдиний підхід, який включає концептуальну модель за видами управління, «матрицю конкурентного розвитку» та інтегрований механізм інструментального забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємств. Розгляд бізнес-моделювання, як складової інтегральної системи управління авіапідприємством, обумовив виокремлення видів управління бізнес-моделлю авіапідприємств, а саме: стратегічного, адаптивного, антикризового та антисипативного, розробити їхнє наповнення елементами, принципами, відповідними стратегіями та заходами реагування на зміни (рис.8-11). Визначено, що кожен із них відрізняється особливостями умов застосування, спрямованістю, внутрішньою архітектонікою та механізмом реалізації. Запропоновано за видами управління здійснювати ранжування визначених задач за слабкими сигналами при умових біфуркаційних трансформаціях зовнішнього середовища.

Формування концептуальної моделі стратегічне управління бізнес-моделлю авіапідприємства передбачає встановлення стратегічних цілей і завдань на основі наявних та потенційних можливостей авіапідприємства з урахуванням сильних або слабких сигналів зовнішнього середовища на його діяльність (рис.8).

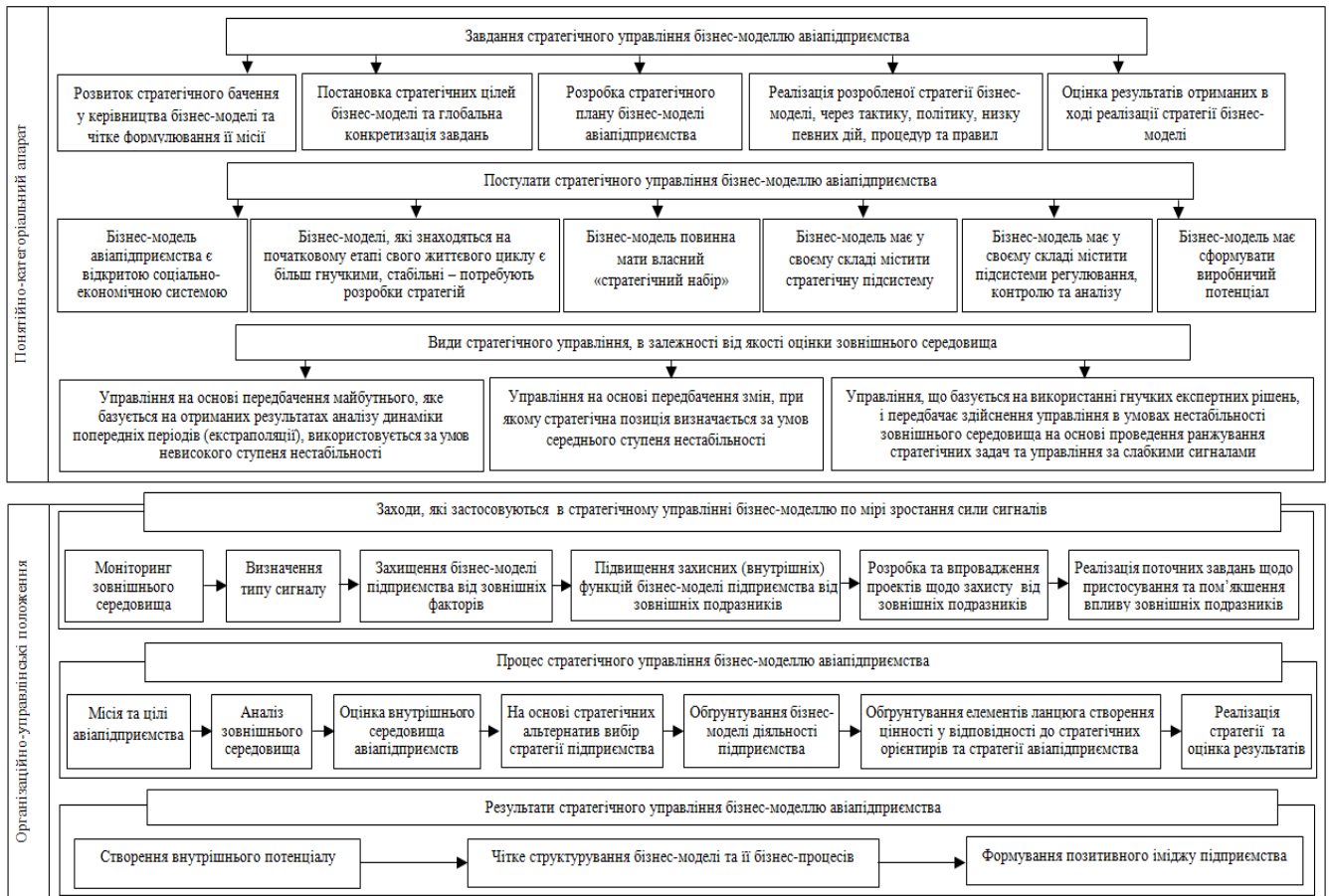


Рис. 8. Концептуальна модель стратегічного управління бізнес-моделлю авіапідприємства

Концептуальна модель адаптивного управління бізнес-моделлю авіапідприємства спрямована на швидке досягнення рівня адаптивності та має два взаємопов'язаних складових: адаптивну систему планування і адаптивну систему регулювання, за умов вдалої адаптації бізнес-моделі авіапідприємства забезпечить збільшення розміру чистого прибутку, рентабельності, темпів приросту чистого доходу від надання послуг (рис.9).

Формування концептуальної моделі антикризового управління бізнес-моделюванням дозволило стверджувати, що в сучасних умовах господарювання підтримка та збереження таких основних функцій, що визначають її такі параметри, як: цілісність, єдність, стійкість у зовнішньому середовищі дає можливість успішно закріпитися та функціонувати в мінливому зовнішньому середовищі та забезпечує стабільність її функціонування за рахунок створення принципово нових умов для цього (рис.10). Концептуальна модель антисипативного управління базується на системі загальнонаукових принципів, таких як безперервність, комплексність, узгодженість джерел інформації, що дозволить впроваджувати превентивні заходи, подолати кризові явища та зменшити вплив ризиків (рис.11).

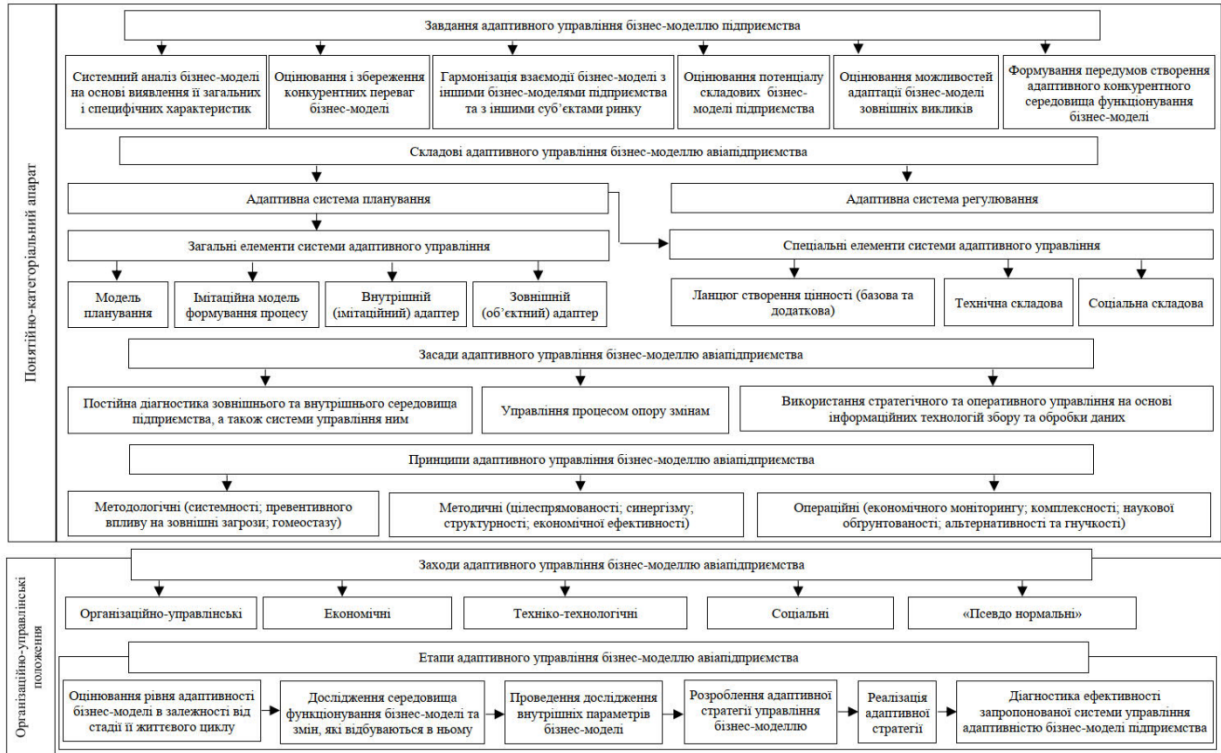


Рис.9. Концептуальна модель адаптивного управління бізнес-моделлю авіапідприємства

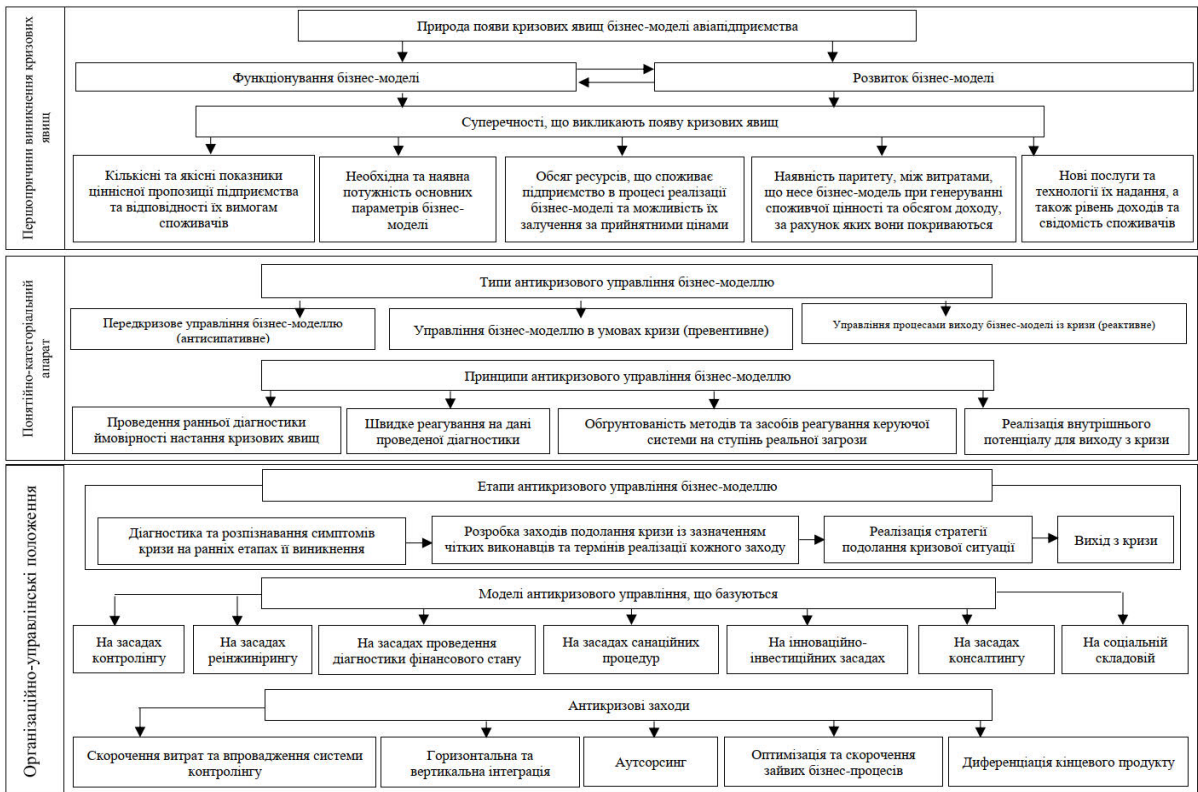


Рис. 10. Концептуальна модель антикризового управління бізнес-моделлю авіапідприємства



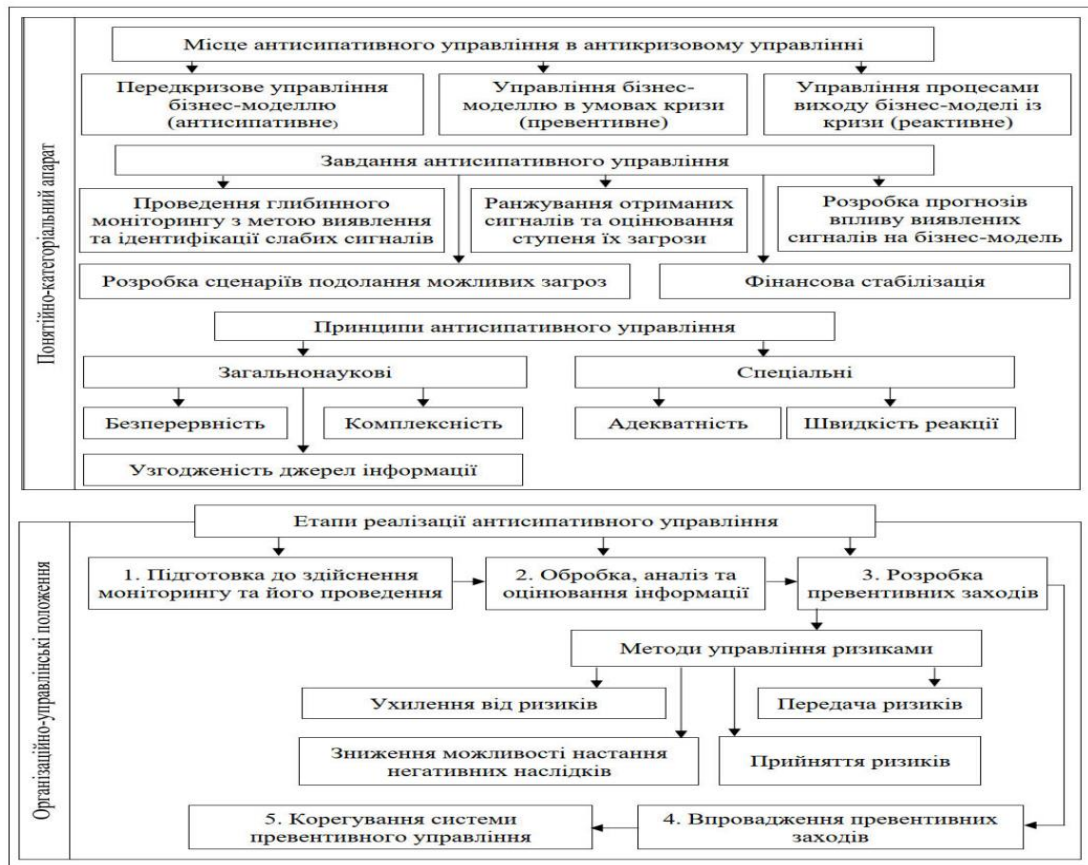


Рис.11. Концептуальна модель антисипативного управління бізнес-моделлю авіапідприємства

Автором запропоновано концептуальні засади механізму побудови та визначення формату бізнес-моделі з урахуванням галузевої специфіки авіапідприємства, який ґрунтується на параметричних значеннях інтегрального показника конкурентоспроможності бізнес-моделей та дозволяє виключити експертні оцінки в результаті розрахунків на основі наявної інформації про діяльність компанії. Даний підхід складається з таких основних етапів: перший «підготовчий» – на якому визначається первинний склад рівня конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства та формування експертної групи, другий «розрахунковий» етап – відбувається розрахунок інтегральних індикаторів та часткових показників, в результаті розраховується інтегральний показник конкурентоспроможності. Запропонований інтегральний показник дозволяє оцінювати набір фінансових, управлінських та маркетингових показників, які характеризують результати як базових, так і не менш важливих управлінських бізнес-процесів, окремих значимих бізнес-процесів обслуговування в підприємстві з урахуванням загальної якості процесів управління бізнесом.

На третьому «аналітичному» етапі ідентифікації рівня конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства (ККП) проведено розрахунок відповідних показників-індикаторів, які генерують інтегральний показник оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства:

- ідентифікація рівня конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства за значенням інтегрального показника конкурентоспроможності авіапідприємства ( $I_{\text{ККП}}$ ). При цьому, розподіл рівня конкурентного розвитку підприємства пропонується здійснювати за такою шкалою: високий рівень ККП ( $0,67 < I_{\text{ККП}} < 1$ ); середній рівень ККП ( $0,34 < I_{\text{ККП}} < 0,66$ ); низький рівень ККП ( $I_{\text{ККП}} < 0,33$ ).

- 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, з можливістю визначити характер зміни обсягів збуту підприємства (зростаючий чи спадний).

Результати здійсненого позиціонування досліджуваних авіапідприємств у відповідних квадрантах «матриці конкурентного розвитку» з виявленням доцільності концептуальних засад щодо управління їх бізнес-моделлю притаманній певному етапу життєвого циклу підприємства (рис. 12).

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	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 ( $K_{\text{зоз}}$ )								
Підприємство	Коефіцієнт зміни обсягів збуту ( $K_{\text{зоз}}$ )		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. 12. Результати позиціонування досліджуваних авіапідприємств на полі «матриці конкурентного розвитку»

На підставі «матриці конкурентного розвитку» авіапідприємство визначає вид управління бізнес-моделлю та розробляє заходи щодо зміни позиції та підвищення конкурентного місця на ринку.

При здійсненні дослідження встановлено, що загальний рівень конкурентоспроможності бізнес-моделей досліджуваних авіапідприємств є достатньо низьким, оскільки жодне з них не віднесено до найбільш привабливої зони високої конкурентоспроможності. Також, шість із п'ятнадцяти досліджуваних авіапідприємств перебували на кризовому етапі функціонування, що обумовлює необхідність розробки комплексу антикризових заходів для подальшої стабілізації їхнього стану відповідно до конкурентного середовища.

Досягнення ефективності формування й реалізації бізнес-моделей має спиратись на застосуванні розробленого інтегрованого механізму інструментального забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємств за умов функціонування на конкурентних ринках (рис.13). З огляду на це, для утримання показників діяльності протягом певного часу в зоні конкурентоспроможності необхідне постійне оновлення інструментального забезпечення.

Обґрунтовано, що пріоритети у бізнес-моделюванні з впливом відповідних ендогенних і екзогенних детермінант при його реалізації, доцільно визначати в межах інтегрованого механізму інструментального забезпечення процесу розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємств, який включає також узгодження стратегічних пріоритетів взаємопов'язаних контурів та дозволяє встановлювати досягнутий рівень контрольованості впливу мінливих чинників зовнішнього середовища конкурентного ринку.

Даний механізм розроблено у форматі п'яти ключових взаємопов'язаних послідовних етапів, які реалізуються в рамках стратегічного циклу управління бізнес-моделлю авіапідприємств: цілевизначення, дослідження середовища функціонування підприємства, розробка і планування стратегії, реалізація стратегії, стратегічне контролювання.

Запропоновано використовувати авторський підхід до систематизації загальних принципів, а також структурування та групування складових інструментального забезпечення процесу розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємств. При застосуванні розвитку авіапідприємств на підставі адаптивного, антисипативного і антикризового управління має відбуватись узгодженість етапів, в залежності від того, на якій позиції управління відбуватиметься використання відповідного аналітичного інструментарію.

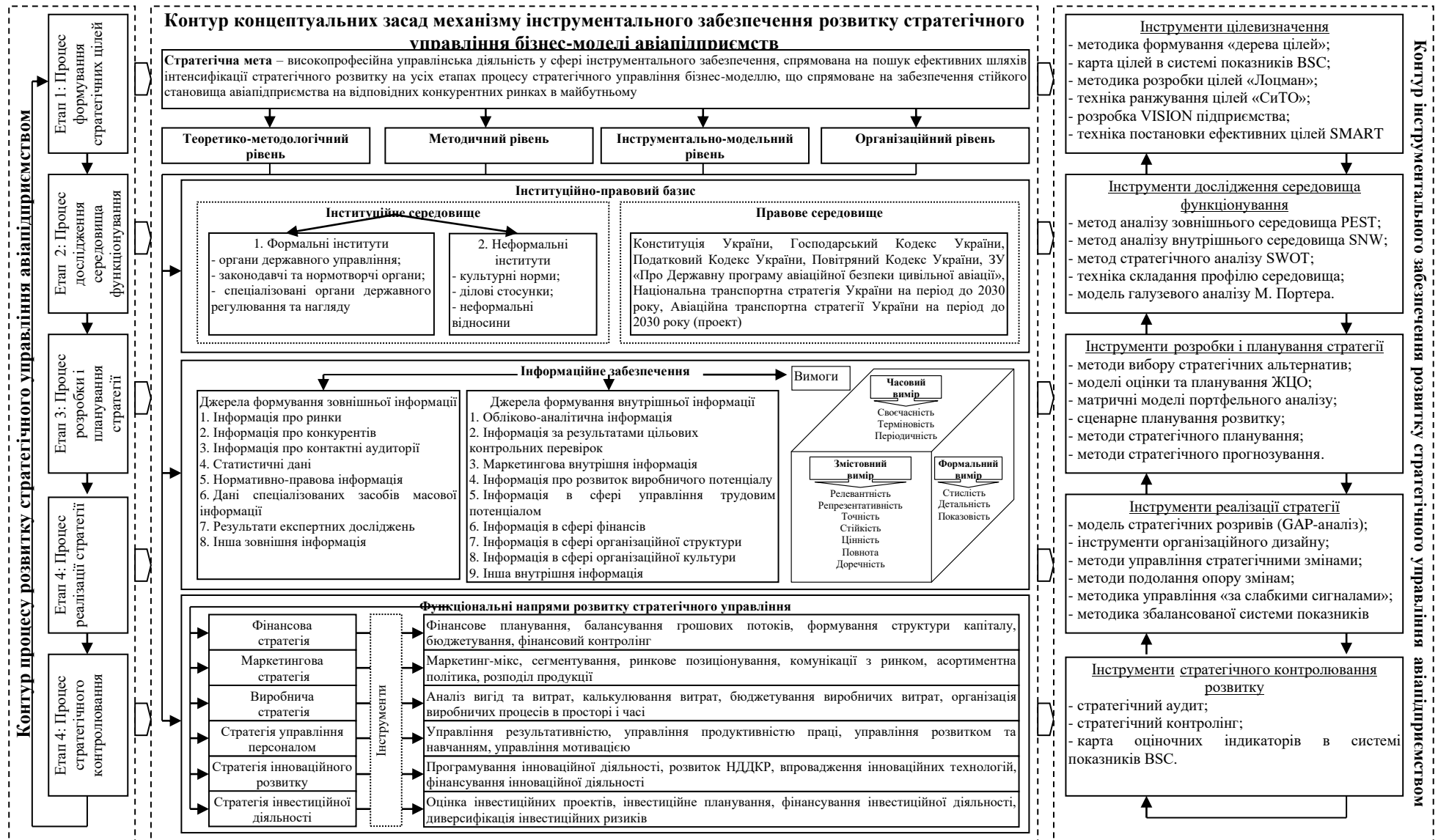


Рис. 13. Інтегрований механізм інструментального забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідріємств



## 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 проектування 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 підсистему, 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 механізму 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.

## **ПЕРЕЛІК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### **1. Наукові праці, у яких опубліковано основні результати дисертації**

#### ***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. Ареф'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-знанневими 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/infrastructure43-43> (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/infrastruct65-16> (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.).

## 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.

Дисертацію присвячено обґрунтуванню теоретико-методологічних і науково-практичних основ управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках. Сформовано комплексний методичний підхід до аналітичного оцінювання ефективності реалізації бізнес-моделі авіапідприємства з метою забезпечення його функціонування на конкурентних ринках за умов невизначеності. Розроблено концепцію комплексного інноваційного підходу до



управління бізнес-моделюванням авіапідприємств шляхом розробки альтернативних бізнес-моделей розвитку авіапідприємств (адаптивного управління, стратегічного, антисипативного, антикризового управління). Запропоновано концептуальний підхід до побудови бізнес-моделі авіапідприємств з позицій забезпечення активно-адаптивного, синергійного й релевантного процесів управління шляхом обґрунтування визначеної системи методів, принципів, важелів, інструментів, інформаційно-технічних засобів, які взаємоузгоджені через дотримання основних закономірностей економічного розвитку. Поглиблено концептуальні засади механізму побудови та визначення формату бізнес-моделі з урахуванням галузевої специфіки та оцінювання відповідності бізнес-моделей рівню конкурентоспроможності притаманному певному етапу життєвого циклу моделі ведення бізнесу.

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

## ANNOTATION

**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 scientific novelty of the obtained results lies in the substantiation of theoretical-methodical and methodological bases of managing the formation of the business model of aviation enterprises in competitive markets.

The essential characteristics of the concept of "business model of an aviation enterprise", the genesis of conceptual views regarding the concept of "business model", processes, prerequisites and contradictions of the formation of a business model of an aviation enterprise and theoretical approaches to management as the basis of ensuring its competitiveness are determined.

The author's division of each type of business model of aviation enterprises by types of business models is proposed, which is presented according to classical classification features, which contributes to the need to manage the formation of a modern business model of an aviation enterprise in competitive markets. Modern trends and economic problems of the aviation market in Ukraine are studied and will focus on assessing the influence of external environmental factors, determining the level of monopolization and concentration of the aviation market by constructing a competitive market map.

The paper offers a conceptual approach to building a business model of aviation enterprises from the standpoint of ensuring active-adaptive, synergistic and relevant management by substantiating a defined system of methods, principles, levers, tools, information and technical means, which are mutually coordinated through compliance

with the main laws of economic development. A theoretical-methodological approach of the organizational and economic mechanism for managing the business model of aviation enterprises in competitive markets have been formed. This has a decisive role in the process of ensuring the effective operation of the aviation enterprise, and the stages of implementation of this mechanism, which make it possible to rationally manage the business processes of the aviation enterprise, require special attention. A scientific-theoretical approach to the formation of a process-oriented model of aviation enterprises control has been developed, which is based on a consolidated basis of the interrelationship of the "elements-action-results" components, which allows determining the main management measures to ensure the consensus of the interests of various groups of influence under the conditions of achieving the strategic goals of the aviation enterprise in competitive markets. A scientific and practical approach to the integrated assessment of the competitiveness of aviation enterprises based on a system of balanced indicators has been deepened, and the toolkit of business modeling of aviation enterprises has been improved in order to ensure its competitiveness, which serves as the basis for decision-making regarding the feasibility and possibility of using one or another business model of development, using algorithm of fuzzy logical conclusion to determine the influence of factors on the coefficient of operational efficiency.

The concept of a complex innovative approach to the management of business modeling of aviation enterprises by developing alternative business models for the development of aviation enterprises (adaptive management; strategic management; anticipatory management; anti-crisis management) has been developed, which allows, under the conditions of bifurcation transformations of the external environment, to determine a set of preventive measures of managerial influence on the parameters 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, based on the identification of the level of competitive development according to the state of the parametric values of the integral indicator of the competitiveness of the aviation enterprise and the need to adapt the business model inherent in a certain stage of the life cycle, which makes it possible to use it as an effective tool for implementing a business model. A mechanism for instrumental provision of the process of strategic development of the aviation enterprise business model has been formed, which is based on the use of methodological approaches, the analysis of scientific contradictions, research and allows to strengthen the degree of controllability of the changing factors of the external environment in the competitive market.

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