

Побережна З.М.кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та бізнес-технологій
Національного авіаційного університету**Poberezhna Zarina**

National Aviation University

**ЗАКОНИ ТА ЗАКОНОМІРНОСТІ ЯК БАЗИС СТВОРЕННЯ
ЕФЕКТИВНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ АВІАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ****LAWS AND REGULARITIES AS A BASIS FOR CREATING
EFFECTIVE BUSINESS MODELS OF AVIATION ENTERPRISES**

На основі ідентифікації змісту проведено систематизацію законів та закономірностей управління з позиції наукового обґрунтування їхньої природи як методологічної основи пізнання законів, що діють у сфері управління авіапідприємством на основі ефективної бізнес-моделі. Автором узагальнено законодавчий базис формування та управління авіапідприємством на основі ефективної бізнес-моделі, який поєднує в собі два контури. Першим контуром є методологічний інструментарій управління авіапідприємством, який передбачає низку методів, принципів, елементів, моделей та підходів. Другий контур створює законодавчий базис і складається із законів та закономірностей управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємства. На основі дослідження закону синергізму автором розглянуто та адаптовано основні джерела виникнення синергічного ефекту в бізнес-моделюванні розвитку авіапідприємств.

Ключові слова: закони, закономірності, управління, бізнес-модель, авіаційне підприємство, синергічний ефект.

На основе идентификации содержания проведена систематизация законов и закономерностей управления с позиции научного обоснования их природы как методологической основы познания законов, действующих в сфере управления авиапредприятием на основе эффективной бизнес-модели. Автором обобщен законодательный базис формирования и управления авиапредприятием на основе эффективной бизнес-модели, который сочетает в себе два контура. Первым контуром является методологический инструментарий управления авиапредприятием, который предусматривает ряд методов, принципов, элементов, моделей и подходов. Второй контур создает законодательный базис и состоит из законов и закономерностей управления формированием бизнес-модели авиапредприятия. На основе исследования закона синергизма автором рассмотрены и адаптированы основные источники возникновения синергетического эффекта в бизнес-моделировании развития авиапредприятий.

Ключевые слова: законы, закономерности, управление, бизнес-модель, авиационное предприятие, синергический эффект.

In the article, based on the study of approaches to understanding the essence of such categories as laws and patterns, the author offers his own vision of the concept of patterns of management. Based on the identification of the content, the systematization of laws and laws of management from the standpoint of scientific substantiation of their nature, as a methodological basis for knowledge of the laws in the field of airline management on the basis of an effective business model. The author has formed his own legal basis for the formation and management of the airline on the basis of an effective business model that combines two contours. The first outline is the methodological tools of airline management, which provides a number of methods, principles, elements, models and approaches. The second circuit creates the legal basis and consists of laws and patterns of management of the formation of the business model of the airline. Among the basic laws of managing the formation of the business model of the airline, the author highlights the specialization and integration, compliance of the business model with the objectives of its operation, rational use of time for the business model, emergence (synergy) of business model formation, correlation and adequacy of control and management subsystems. business model management, optimal decentralization of business model management and compliance of the formed business model with the external environment. Based on the study of the law of synergy, the

author considers and adapts the main sources of synergy in business modeling of airline development. The main laws of managing the formation of the business model of the airline include: intellectualization of management of holistic development in the process of business modeling, strengthening the processes of division and cooperation of labor in the management of the business model, the predominant effectiveness of conscious uniform management of the business model. optimization of the number of stages of business model management, concentration of business model management functions, prevalence of control over the business modeling process, compliance of the social content of business model management with the forms of ownership of the means of production.

Key words: laws, regularities, management, business model, aviation enterprise, synergy effect.

Постановка проблеми. В умовах ринкових трансформацій та загострення конкуренції серед підприємств, що функціонують на вітчизняному та міжнародному ринках авіаперевезень, актуальним питанням є формування адаптивної та ефективної бізнес-моделі розвитку суб'єктів господарювання. У цьому аспекті для забезпечення сталого стратегічного розвитку з орієнтацією на довгостроковий успіх на ринку будь-яке авіапідприємство у процесі створення та удосконалення власної бізнес-моделі повинно враховувати й використовувати загальні закони та специфічні закономірності системного розвитку та управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Розвиток законів та закономірностей в управлінській науці має досить тривалу історію, основу якої становлять праці Н. Макіавеллі, Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Емерсона, Д. Мак-Грегора та ін. Саме наукові праці цих учених стали теоретичним базисом для сучасного розуміння законів та закономірностей управління різними економічними системами (підприємствами, установами, організаціями тощо). Дослідження поглядів сучасних науковців О.В. Баєва, В.Д. Бакуменко, Н.Г. Баркова, І.Н. Дорошкевича, Л.О. Згалат-Лозинської, А.А. Козлова, О.Є. Кузьміна, Д.А. Новикова, Н.В. Ревуцької, Н.І. Фетісової, Г.О. Швинданенка, В.С. Шевченка щодо законів та закономірностей управління підприємством засвідчили, що серед сучасних науковців не сформовано єдиного підходу до визначення системи загальних законів управління підприємствами. Це значною мірою ускладнює можливості побудови ефективної бізнес-моделі розвитку підприємств у різних сферах діяльності, а також у авіаційній галузі.

Метою статті є систематизація та поглиблення сучасних знань у сфері визначення загальних законів та закономірностей, які слугують базою створення та розвитку ефективних бізнес-моделей авіаційних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток системи управління в межах сформованої бізнес-моделі підприємства підпорядкований дії відповідних об'єктивних законів та закономірностей. Правильне розуміння механізму їхньої дії в поєднанні з раціональним

використанням визначає рівень управління, ефективність управлінської діяльності. Іншими словами, чим вищим є досягнутий рівень управління, тим більше система менеджменту підприємства об'єктивним законам управління. Тому необхідно ідентифікувати зміст та провести систематизацію законів і закономірностей управління з позиції наукового обґрунтування їхньої сутності як методологічної основи пізнання природи та суті законів, що діють у сфері управління авіапідприємством на основі ефективної бізнес-моделі.

У філософських працях у трактуванні змісту категорії «закон» наголошується на визначенні суттєвих ознак закону. Одні науковці найважливішими вважають причинно-наслідкові зв'язки, інші – необхідні, треті – суттєві, четверті – внутрішні тощо. При цьому наголошується на виникненні, становленні явищ, системи тощо. Це виявляє потребу у з'ясуванні рушійних сил розвитку основних законів [5].

У сучасному розумінні закони та закономірності – це об'єктивна категорія, на основі якої встановлюються причинно-наслідкові зв'язки між процесами та об'єктами розвитку бізнес-моделі діяльності підприємства. Закони та закономірності завжди носять об'єктивний характер, тобто не залежать від волі людей, а, навпаки, визначають їхню волю, свідомість і наміри.

Закон – це об'єктивно існуюча непорушність, заданість, що склалася в процесі існування певного явища, його зв'язків і відносин із навколишнім світом, яка не залежить ні від чийої волі. Закон відображає конкретний та необхідний зв'язок між певними економічними явищами [3, с. 16]. Водночас закон – необхідне, істотне, стійке, повторюване відношення між явищами у економічній системі [4, с. 44].

Закономірність – це початкове формулювання закону на початку його теоретичного осмислення і дослідження [3, с. 16]. Закономірність – це стійко діючі причинно-наслідкові зв'язки явищ та процесів. Закономірності (на відміну від законів) не носять обов'язкового характеру [4, с. 44].

Отже, у наведених визначеннях поняття «закон» наголошується на зв'язках між явищами, процесами та їхніми складовими еле-

ментами, а також між властивостями речей та всередині речей [2, с. 305]. Проте управління – це поєднання практичної діяльності та міжособистісних відносин, які відіграють надзвичайну роль, оскільки і об'єкт, і суб'єкт управління – люди, особистості, які намагаються реалізувати власні інтереси та амбіції.

Закони управління економічними системами, на відміну від природничих законів, не можна відносити до всезагальних. Це відображається в тому, що природа людини як істоти розумної проявляється в її поведінці (економічній, соціальній, трудовій), що зумовлюється не лише об'єктивними законами та закономірностями, але й суб'єктивною природою людей. Закони управління не носять абсолютного характеру, оскільки окремі люди та їх групи (трудові колективи, неформальні групи) у своїй діяльності можуть відхилитися від «правильної» поведінки, що диктується законами управління. Тому вважаємо, що закони управління, що виявляють тільки найзагальніші, типові властивості й ознаки системи менеджменту в процесі формування бізнес-моделі розвитку суб'єктів господарювання доцільно вважати скоріше «квазі-законами», а простіше – закономірностями, ніж законами.

Водночас форми прояву законів управління по-різному впливають на процеси управління формуванням бізнес-моделі і водночас на розвиток підприємства як системи загалом. Це неминуче породжує відповідні соціально-економічні наслідки, що залежатимуть від умов дії певного закону. У цьому контексті слід наголосити на тому, що оптимальні умови функціонування бізнес-моделі зумовлюють раціональні форми прояву відповідного закону управління. Якщо закон управління в процесі формування бізнес-моделі підприємства реалізується в умовах, які відхиляються від нормальних, тоді мають місце відхилення форми прояву закону від нормальних, що призведе до негативних управлінських наслідків чи рішень.

Враховуючи сказане, вважаємо за доцільне навести уточнене визначення змісту поняття «закон управління підприємством» на основі розробленої бізнес-моделі, під яким пропонуємо розуміти таке: закони управління в процесі розроблення та функціонування бізнес-моделі підприємства відображають найсуттєвіші, релевантні, стабільні та повторювані взаємозв'язки між елементами бізнес-моделі та учасниками процесів її функціонування, що дають змогу розкрити природу та внутрішній зміст її довгострокового розвитку. Вважаємо, що системи управління бізнес-моделями є відкритими, і водночас значний вплив на їхній розвиток справляють чинники зовнішнього середовища,

а тому саме на цій обставині наголошується в наведеному визначенні.

За результатами проведеного ретроспективного аналізу окремих концептуальних підходів провідних учених щодо виділення законів та закономірностей управління можна стверджувати, що сформований теоретико-методологічний фундамент у цьому напрямі може бути використаний у практиці бізнес-моделювання, проте необхідно враховувати і більш сучасні наукові підходи, які відображатимуть сучасний стан розвитку управлінської науки XXI ст. Авторське бачення законодавчого базису формування та управління авіапідприємством на основі ефективної бізнес-моделі (рис. 1).

Найзагальнішими законами управління авіапідприємством на основі ефективної бізнес-моделі слід вважати закони спеціалізації та інтеграції. Зокрема, важливим є закон спеціалізації в управлінні формуванням бізнес-моделі авіапідприємства. У сучасних умовах процес формування та розвитку бізнес-моделей авіапідприємств неможливий без застосування найновітніших технологічних процесів, технічних засобів, інформаційних ресурсів, а також високого ступеня організації праці та виробничої діяльності. Для управління такою складною організаційно-економічною системою, як авіаційне підприємство, на основі сформованої ефективної бізнес-моделі потрібні вузькоспеціалізовані знання і навички фахівців у сфері бізнес-моделювання, що призводить до розмежування загальних функцій, їх прояву у конкретних умовах створення бізнес-моделі авіапідприємства. Водночас система управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємства включає соціально-психологічні, економічні, технологічні та організаційно-технічні аспекти, а тому фахівці мають володіти високим рівнем професіоналізму та вузькоспеціалізованими компетенціями у сфері кожного з визначених напрямів.

Закон інтеграції в управлінні формуванням бізнес-моделі авіапідприємства відображає встановлення інтеграційних зв'язків у системі бізнес-моделювання. Інтеграція, тобто об'єднання, в системі управління бізнес-моделлю впливає з потреби власне самого авіапідприємства вимог щодо управлінням.

Отже, інтеграція – це об'єднання, з одного боку, спеціалізованих управлінських дій на певних етапах управління в загальний управлінський процес, а з іншого боку – підрозділів, ланок, служб у єдиний організаційний механізм – авіапідприємство. Інтеграція у системі формування бізнес-моделі спрямовується на забезпечення єдності зусиль усіх підрозділів, служб, працівників з метою виконання поставлених завдань розвитку авіапідприємства шляхом

встановлення правил, процедур, управлінської ієрархії, особистих зв'язків, стилів керівництва.

Як показує практика, сучасні авіапідприємства досить часто об'єднуються в різні організаційні форми ринкової економіки (холдинги, корпорації, кластерні утворення тощо). Головними мотивами інтеграції авіапідприємств слід вважати намагання охопити більшу частину конкурентного ринку, підвищити ефективність надання транспортних послуг та забезпечити диверсифікований підхід до формування бізнес-моделі діяльності. Конкретне авіаційне підприємство, яке інтегрується у склад нового

суб'єкта господарювання, має можливість вивести на новий рівень свій виробничий потенціал і водночас скоротити техніко-експлуатаційні витрати, розширити ринок і асортимент послуг, утримувати і збільшувати власну рентабельність, а також за рахунок упровадження гнучкої цінової політики стати успішним на міжнародному ринку авіаперевезень.

Вважаємо, що закон відповідності сформованої бізнес-моделі авіапідприємства цілям її функціонування відображає ключові аспекти цілепокладання у системі бізнес-моделювання. Ефективна спільна діяльність працівників у будь-



Рис. 1. Законодавчий базис формування та управління авіапідприємством на основі ефективної бізнес-моделі

Джерело: власна розробка автора

якій організації можлива лише за наявності визначеної загальної мети (цілей розвитку).

Враховуючи сказане, можна стверджувати, що загальна мета є основою створення та розвитку будь-якого авіапідприємства в межах сформованої бізнес-моделі. Саме мета відображає стратегічний напрям бізнес-моделювання. Зміст загальної мети відображає усі види ресурсів, яких потребує авіапідприємство, щоб ефективно розвиватися на базі сформованої бізнес-моделі, а також функціональні сфери діяльності (засоби та інструменти досягнення мети) працівників авіапідприємства.

Вважаємо, що загальна мета встановлює ступінь залежності авіапідприємства від факторів зовнішнього середовища як важливого джерела ресурсів і умов його функціонування та розвитку за параметрами визначеної бізнес-моделі. Формуючи загальну мету та цілі, керівники авіапідприємства повинні врахувати потенціал зовнішнього середовища у забезпеченні їх необхідними ресурсами, а також параметри їхньої діяльності в умовах, що визначаються зовнішнім середовищем. Таким чином, загальна мета та цілі відображають не тільки прогнозований результат діяльності авіапідприємства, але й умови, за яких він може бути досягнутий у межах наявної бізнес-моделі розвитку.

У сучасних умовах прискорення розвитку ситуації на конкурентних ринках особливого значення набуває дія закону раціонального використання часу щодо функціонування бізнес-моделі авіапідприємства. Іноді цей закон ще трактують як закон економії часу [3; 7]. Слід зазначити, що дія цього загального закону управління розповсюджується на усі сфери матеріального виробництва та надання послуг. Для потреб бізнес-моделювання його можна інтерпретувати таким чином: будь-яка економія, яка формується у межах сформованої бізнес-моделі розвитку підприємства, в кінцевому рахунку зводиться до економії часу. Іншими словами, ефективність управління і, відповідно, досягнення поставленої мети розвитку бізнес-моделі авіапідприємства напряму залежать від швидкості реакції менеджера на потреби конкурентного ринку та мобілізації резервів для задоволення цих потреб. Розробляючи конкретну бізнес-модель під певне авіапідприємство, потрібно враховувати, що рішення в системі менеджменту повинні прийматися та реалізовуватися у більш короткий термін, ніж конкуруючим підприємством, що позитивно впливатиме на кінцеві результати діяльності авіапідприємства.

Закон емерджентності (синергії) процесу формування бізнес-моделі розвитку авіапід-

приємства має ключове значення в умовах диверсифікованого зростання авіапідприємств на конкурентних ринках. Термін «синергія» (sinergia) у перекладі з грецької означає «спільна дія», «співпраця», «співдружність» [6, с. 120]. Є різні трактування цього поняття, проте зміст синергічного ефекту можна відобразити як зростання ефективності діяльності в результаті інтеграції, злиття окремих частин у єдину систему. У буквальному розумінні йдеться про явища, які виникають через вплив різних факторів, тоді як окремо кожний із них не забезпечує належного результату. Математичний опис закону синергії позначають «формулами» $1 + 1 = 3$ або $2 \times 2 > 4$. Синергію в економіці характеризують за відповідними аспектами: взаємодія в межах окремих видів бізнесу, персоналу, ресурсів, знань тощо.

Слід зазначити, що актуальність прояву закону синергізму як багатогранного економічного явища підвищується в умовах формування бізнес-моделей диверсифікованих авіаційних компаній, а також стратегічних альянсів у сфері авіаційного бізнесу. Також поширеною сферою прояву синергетичного ефекту часто стає об'єднання кількох авіапідприємств в одну компанію шляхом злиття чи поглинання. За таких умов забезпечується досягнення істотного збільшення ефективності створеної диверсифікованої авіаційної компанії порівняно із сумарною ефективністю її окремих «частин» (локальних авіапідприємств) до об'єднання.

Синергійні результати від побудови бізнес-моделі розвитку авіапідприємства на основі об'єднання чи диверсифікації досить вагомі в такому разі:

- оптимізація внутрішньої системи управління й контролю за розвитком сформованої бізнес-моделі;
- консолідація та зосередження фінансових ресурсів для забезпечення максимального прибутку, оптимізації витрат, загального підвищення ефективності стратегії тощо.

Адаптуючи науковий підхід Г.О. Швиданенко та Н.В. Ревуцької [6], можна відобразити основні джерела виникнення синергічного ефекту в бізнес-моделюванні розвитку авіапідприємств (рис. 2).

Водночас практика функціонування авіапідприємств засвідчує одну специфічну закономірність у прояві синергічного ефекту, що слід пов'язувати із незнанням об'єктивних законів синергії. Це, у свою чергу, часто призводить до негативних результатів під час формування бізнес-моделей розвитку авіапідприємств, які не здатні забезпечувати досягнення прийнятного значення синергічного ефекту під час функціонування на конкурентних ринках.

Так, корпоративні рішення у сфері дивестицій (реалізації, ліквідації активів), зміна параметрів бізнес-портфеля або трансформація існуючої бізнес-моделі авіакомпанії повинні враховувати можливість отримання або навпаки – відсутності відповідних синергічних ефектів.

У контексті проблематики дослідження важливе значення надаємо дії закону співвідносності й адекватності керуючої та керованої підсистем управління бізнес-моделлю авіапідприємства. Під співвідносністю пропонуємо розуміти відповідність керуючої системи керованій у межах визначеної бізнес-моделі розвитку авіапідприємства. Зміна співвідносності суб'єкта й об'єкта управління авіапідприємством відбувається під впливом різних факторів. Найважливішими з них вважаємо організаційні й економічні. Саме ці фактори впливають на зростання вартості управління бізнес-моделлю авіапідприємства. Водночас ця

тенденція має об'єктивну основу, оскільки відображає об'єктивні тенденції процесів зростання технічного рівня формування бізнес-моделей на базі використання сучасних ІТ-систем та інших технічних засобів управління.

Вартість управління бізнес-моделлю авіапідприємства підвищується також за рахунок новітніх вимог, запропонованих щодо нього сучасним виробництвом. Ці вимоги проявляються через сформовані організаційні та соціальні умови. Так, якщо порівняно недавно бізнес-моделювання в системі менеджменту авіапідприємства могло здійснюватися кадрами з вищою загально-технічною освітою, то нині для здійснення ефективного управління потрібні фахівці із спеціальною підготовкою у сфері бізнес-моделювання. Бізнес-моделювання стало відособленою професією, і цій професії необхідно навчати. Це зазвичай вимагає додаткових витрат на управління.

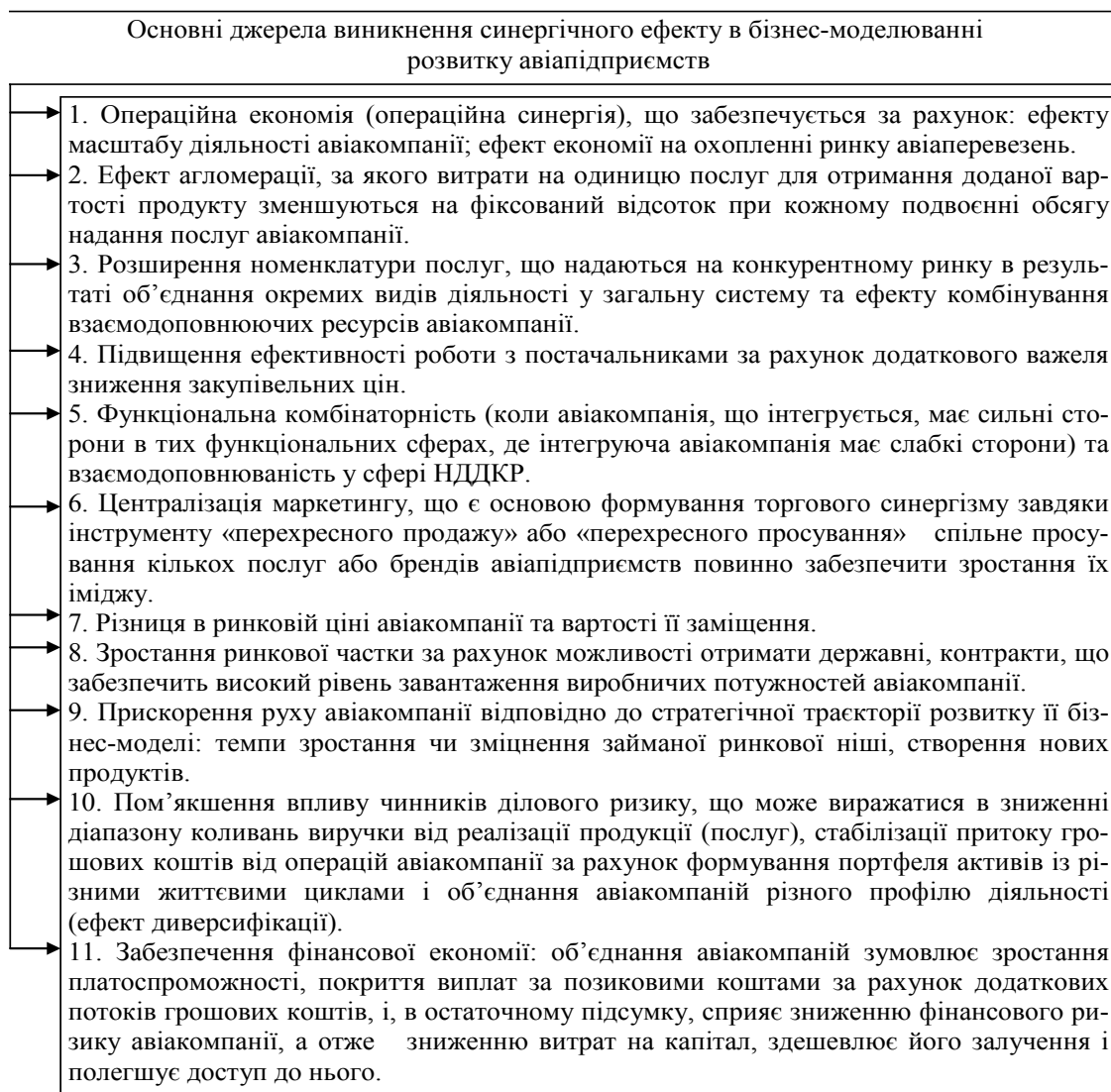


Рис. 2. Основні джерела виникнення синергічного ефекту в бізнес-моделюванні розвитку авіапідприємств (адаптовано за [6])

Підсумовуючи сказане вище, закон співвідносності й адекватності керуючої та керованої підсистем управління бізнес-моделлю авіапідприємства доцільно сформулювати таким чином: зміни співвідношення керуючої і керованої систем бізнес-моделювання є закономірним процесом розвитку авіапідприємства і визначаються зростаючим рівнем його організаційного, науково-технічного та соціально-психологічного розвитку.

Окремого розгляду потребує дія закону оптимальної децентралізації управління бізнес-моделлю авіапідприємства. Оптимальне співвідношення централізації і децентралізації в системі управління бізнес-моделлю авіапідприємства означає необхідність розподілу завдань, функцій і повноважень (прав і відповідальності по рівнях ієрархії управління) [1, с. 23].

Водночас під час затвердження певної бізнес-моделі розвитку авіапідприємства варто пам'ятати, що сума прав в управлінні – величина досить стійка: скільки повноважень добавилося в окремих відокремлених одиницях, стільки їх зменшилося у центрі компанії. Простіше кажучи, в боротьбі за владу виграш одного завжди означає програш іншого.

Централізоване управління в межах сформованої бізнес-моделі являє собою таке вибудовування системи управління і такої організації її функціонування, за якої встановлюється стійка, постійно діюча й досить жорстка підпорядкованість кожної ланки системи суб'єкту управління цієї бізнес-моделі. Водночас централізоване управління не означає принципово твердої регламентації діяльності в межах сформованої бізнес-моделі функціонування авіапідприємства, а повна централізація управління в соціально-економічній системі неможлива в принципі.

Вважаємо, що визначена децентралізація складових елементів бізнес-моделі функціонування авіапідприємства зумовлюється відмінними умовами їхнього функціонування, усю сукупність яких у достатньому ступені неможливо врахувати централізовано. В умовах розвитку великих авіаційних компаній виявляється, що чим вища концентрація і масштаби діяльності на конкурентному ринку, тим складнішою і важливішою стає координація роботи відокремлених структурних одиниць компанії. За таких умов найменші диспропорції здатні призвести до значних втрат, до порушення нормального перебігу процесу господарювання, і чітка координація діяльності всіх елементів бізнес-моделі може бути забезпечена тільки високоцентралізованою керуючою системою. З іншого боку, зростання масштабів господарської діяльності, охоплення різних

ринків авіаперевезень (насамперед міжнародних), поглиблення спеціалізації за умов високоцентралізованого управління приводить до переважання управлінських служб суб'єкта управління і вимагає делегування його повноважень нижчестоящим рівням, тобто проведення децентралізації на рівні розвитку встановленої бізнес-моделі.

У сучасних умовах зростання рівня динамізму та нестабільності ринкового середовища виняткового значення набуває дія закону відповідності сформованої бізнес-моделі авіапідприємства зовнішньому середовищу. Будучи відкритою системою, будь-яке авіапідприємство не може функціонувати в довгостроковій перспективі відособлено від впливу факторів зовнішнього середовища, що постійно змінюється. Тому під час вибору конкретної бізнес-моделі розвитку, організації її функціонування, формуванні структури управління необхідно враховувати інтереси різних суб'єктів ринку, а саме: споживачів, ресурсні обмеження постачальників, нормативно-правове регулювання з боку держави тощо. Такий підхід слід вважати стратегічно орієнтованим та здатним забезпечити тим самим авіапідприємству базис для стабільного розвитку та ефективного функціонування в межах вибраної бізнес-моделі.

На відміну від законів, закономірності управління в системі бізнес-моделювання авіапідприємств відображають об'єктивно існуючі, стійкі, постійно повторювані взаємозв'язки відповідних елементів розробленої бізнес-моделі, а також явищ у процесі управління.

Однією з ключових у сучасних умовах слід вважати закономірність інтелектуалізації управління холістичним розвитком у процесі бізнес-моделювання авіапідприємств.

Ключовими інструментами системи холістичного управління на підприємстві є інтелектуалізація як бізнес-процесів, так і основних складників комерційно-виробничої діяльності на постійній основі. Інтелектуалізація управління може відбуватися в єдиному просторі господарювання підприємства із використанням інформаційного забезпечення, побудованого на інноваційно-технологічній модульній платформі, елементи якого взаємодіють між собою задля підтримання ефективності управлінських рішень, що сприятиме можливості застосування холістичного управління на підприємстві.

До загальних закономірностей управління бізнес-моделлю доцільно віднести також посилення процесів поділу й кооперації праці в управлінні авіапідприємством. Ця закономірність відображає, з одного боку, необхідність чіткого горизонтального та вертикального поділу праці в процесі створення управлінської

бізнес-моделі, що пов'язані з розвитком відповідних галузей (у тому числі й авіаперевезень), розширенням масштабів управлінських систем, появою нових функцій та видів діяльності. З іншого боку, поділ праці в системі бізнес-моделювання відображає його координацію, тобто узгодженість дій керуючої системи, що виражається в кооперації управлінської праці.

Щодо впливу закономірності переважної ефективності свідомого планомірного управління бізнес-моделлю авіапідприємства, то його можна пояснити тим, що система управління з плановою регуляцією процесів бізнес-моделювання, що протікають у ній, фактично більш ефективна, ніж системи управління із безсистемною регуляцією процесів бізнес-моделювання авіапідприємства. Підтвердженням цієї закономірності є широке використання програмно-цільового підходу, системного підходу й діагностики на всіх рівнях управління бізнес моделлю авіапідприємств у сучасному суспільстві.

Закономірність зміни функцій управління відображає необхідність використання деяких функцій та відмову від виконання інших функцій на різних ієрархічних рівнях управління процесом бізнес-моделювання авіапідприємств. Так, якщо на рівні центрального управління диверсифікованої авіакомпанії вирішуються стратегічні питання, з якими пов'язана інвестиційна політика компанії та розподіл фінансового результату, то на рівні кожного авіапідприємства, яке входить до складу стратегічного авіаційного альянсу, вирішуються переважно оперативні питання, які пов'язані з наданням послуг для конкретного конкурентного ринку.

Важливим слід вважати вектор впливу закономірності оптимізації числа ступенів управління бізнес-моделі, яка припускає усунення зайвих ланок управління, що забезпечує збільшення його гнучкості й оперативності.

Основним змістом загальної закономірності концентрації функцій управління є те, що кожний ступінь управління в процесі бізнес-моделювання авіапідприємства прагне до збільшення концентрації функцій, іншими словами, до розширення і росту чисельності управлін-

ського персоналу. Цю закономірність можна проілюструвати за даними про необґрунтоване збільшення чисельності бюрократичного апарату, що спостерігається у великих міжнародних авіакомпаніях.

Якщо говорити про вплив закономірності поширеності контролю за процесом бізнес-моделювання, то вона відображає залежність між числом підлеглих і можливостями ефективного управління їхньою діяльністю в процесі формування бізнес-моделі авіапідприємства і контролю їхніх дій з боку керівника. Оптимальним у системі бізнес-моделювання вважається існування 7–10 підлеглих у безпосередньому підпорядкуванні одного керівника.

Вважаємо, що закономірність відповідності соціального змісту управління бізнес-моделлю формам власності на засоби виробництва на авіаційних підприємствах передбачає необхідність створення систем управління розробленою бізнес-моделлю адекватних формам власності на засоби виробництва у цій галузі (на ринку авіаперевезень). Так, приватизація державних авіаційних підприємств привела до розширення різноманіття організаційно-правових форм цих підприємств і значно послабила централізоване управління їхньою діяльністю.

Висновки Можна зробити загальний висновок, що закони та закономірності управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств мають об'єктивний характер і реалізуються в процесі управлінської діяльності людей. Закони та закономірності управління повинні повною мірою враховуватися під час формування методологічного інструментарію управління авіапідприємством на основі ефективної бізнес-моделі, що забезпечить максимальну її результативність та оптимальність із погляду параметрів часу та ресурсів.

Загалом проведене дослідження дасть поштовх до наступного етапу – розроблення концептуальних основ формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю на конкурентоспроможних ринках, який повинен враховувати загальні закони та закономірності управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств.

Список використаних джерел:

1. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики: монографія. Київ. Вид-во УАДУ, 2000 р. 328с.
2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. К.: «Академвидав», 2003. 416 с.
3. Дорошкевич И.Н., Козлов А.А., Баркова Н.Г. Менеджмент: учебно-методический комплекс. Гродно: ГГАУ, 2011. Ч. 1. 139 с.
4. Новиков Д.А. Законы, закономерности и принципы управления. *Инновации в менеджменте*. №7. 2016. С. 44-53.
5. Баева О.В., Згалат-Лозинська Л.О., Фетісова Н.І. Основи менеджменту: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Центр учбової літератури, 2008. 599 с.

6. Швиданенко Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 423 с.
7. Шевченко В.С. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент та адміністрування (Менеджмент)» (для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 – Менеджмент та слухачів другої вищої освіти за спеціальністю 7.03060101 – Менеджмент і адміністрування (за видами економічної діяльності)). Харків : ХНУМГ ім. О. М.Бекетова, 2016. 104 с.

References:

1. Bakumenko V.D. (2000) Formuvannya derzhavno-upravlinskykh rishen: Problemy teorii, metodologiyi, praktyky: monografiya. [Formation of public administration decisions: Problems of theory, methodology, practice]. Kyiv. Vyd-vo UADU. (in Ukrainian).
2. Kuzmin O.Ye., Melnyk O.G. (2003) Osnovy menedzhmentu: pidruchnyk. [Fundamentals of management]. K.: «Akademvy dav». (in Ukrainian).
3. Doroshkevych Y.N., Kozlov A.A., Barkova N.G. (2011) Menedzhment: uchebno-metodycheskyj kompleks. [Management]. Grodno: GGAU. Ch. 1. (in Ukrainian).
4. Novikov D.A. (2016) Zakony, zakonomernosti i principy upravleniya. [Laws, laws and principles of management]. *Innovacii v menedzhmente*. Vol. 7. pp. 44–53. (in Russian).
5. Bayeva O.V., Zgalat-Lozynska L.O., Fetisova N.I. (2008) Osnovy menedzhmentu: navchalnyj posibnyk dlya studentiv vyshhykh navchalnykh zakladiv. [Fundamentals of management]. K.: Centr uchbovoyi literatury. (in Ukrainian).
6. Shvydanenko G.O., Revuczka N.V. (2013) Formuvannya biznes-modeli pidpryyemstva : navch. posib. [Formation of business model of the enterprise]. K. : KNEU. (in Ukrainian).
7. Shevchenko V.S. (2016) Konspekt lekciy z dyscypliny «Menedzhment ta administruvannya (Menedzhment)» (dlya studentiv usix form navchannya napryamu pidgotovky 6.030601 – Menedzhment ta sluxachiv drugoyi vyshhoyi osvity za specialnistyu 7.03060101 – Menedzhment i administruvannya (za vydamy ekonomichnoyi diyalnosti)). [Lecture notes on the subject "Management and Administration (Management)". Xarkiv : XNUMG im. O. M. Beketova. (in Ukrainian).