

«Ukraine International Airlines» of today put before itself a task to become the first network airline in the world with subzero tariffs. Thus, a company restrained the promise to move to the select model of business, a market condition and impoverished population do not abandon a choice to her. To of try to occupy this niche, to answer expectation of society – fully logical step for a national ferryman, on that a competition presses if not internal, then external. At of the same time lion's share of profit of enterprise – transit stream of passengers of the network model of business lies in basis of that. However, a company does not intend to follow the way of many large ferrymen that distinguished low - cost as the associated company, simply brought in the elements of low - cost in the work, in order that passengers could use all their advantages.

Thus, airline quicker alike on so-called network low - cost, that «live» due to the transport of passengers in the hub and further conveyance to the item by item, and also executing tourist flights.

Thus, UIA must be maximally used the strong parties, one of that – possibilities of transit. The presence of transfer passengers allows to finish loading one lines due to other, that low - cost not peculiar. Therefore hybrid form, what UIA masters now, obviously, and is for her most optimal. However it, probably, so, that a ferryman will not have in the near time characteristic for low - cost of subzero prices, at that differentiation of services will last for the cost cutting.

УДК 656.078:656.7:061.5(045)

Василенко В.А.

## **ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АВІАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*У статті розглядається стратегія управління конкурентоспроможністю авіаційного підприємства, як невід'ємна складова менеджменту компанії. Визначено загальнометодичні підходи у дослідженнях процесу формування стратегії управління конкурентоспроможністю авіаційного підприємства з використанням порівняльного аналізу.*

*Ключові слова: стратегічне управління, конкурентоспроможність, організаційно-економічний механізм, управлінські рішення, партнерство.*

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загальні питання та проблеми управління конкурентоспроможністю розкрито в працях М.Портера, Ж.-Ж. Ламбена, І.М. Кирчата, Н.П. Тарнавської та ін. Однак, у науковій літературі відсутній підхід щодо визначення поняття процесу формування стратегії управління конкурентоспроможністю авіаційного підприємства.

**Метою статті** є визначення процесу формування стратегії управління конкурентоспроможністю авіаційного підприємства та обґрунтування його структури.

**Виклад основного матеріалу.** Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства займати лідируюче положення на ринку завдяки своїй діяльності, ефективної та злагодженої роботі різних систем на основі грамотного виявлення і використання конкурентних переваг в порівнянні з конкурентами.

Сам по собі факт існування відмінностей дає дуже мало для розробки конкретних заходів щодо вдосконалення. Важливо визначити причини існування відмінностей в порівнюваних процесах. Для цього використовують метод прямого порівняння блок-схеми двох процесів, діаграму причин і результатів, діаграму спорідненості, аналіз корінних причин [3].

Для формування та реалізації механізму управління конкурентоспроможністю авіаційного підприємства поставлені наступні цілі:

- 1) представити механізм управління конкурентоспроможністю авіаційного підприємства у вигляді, зрозумілим всім співробітникам;
- 2) чітко розділити відповідальність за виконання стратегії між учасниками;
- 3) створити механізм контролю, що дозволяє відстежувати виконання стратегії.

Коли перелік стратегічних цілей визначений, авіаційному підприємству необхідно побудувати карту стратегічних цілей діяльності.

Стратегічна конкурентоспроможність – це засіб реалізації місії авіаційного підприємства, що являє собою сукупність методів, способів, важелів та алгоритмів для встановлення довготермінових цілей, які комплексно охоплюють усі сфери діяльності авіаційних підприємства, враховують можливі майбутні зміни зовнішнього середовища, циклічність розвитку національної та світової економік, а також інтереси кожного з членів трудового колективу; окрім того, стратегія – довгостроковий план розвитку авіаційного підприємства, що являє собою сукупність цілей різних видів і рівнів, упорядкованих у єдину ієрархічну ранжировану систему, та механізмів їх досягнення.

Стратегія управління конкурентоспроможністю авіаційного підприємства – це програма дій, спрямованих на досягнення довготермінових конкурентних переваг підприємства, основана на принципах гнучкості й адаптивності до змін зовнішнього середовища, інноваційності, системності та ситуаційності.

Процес формування стратегії управління конкурентоспроможністю авіаційного підприємства поданий на рис. 1.

Управління конкурентоспроможністю здійснюється на рівнях авіаційного підприємства, групи авіаційних підприємств та державному рівні. На кожному з них вирішується низка завдань, які мають сприяти підвищенню рівня конкурентоспроможності національних авіаційних підприємств.

Стратегія управління конкурентоспроможністю авіаційного підприємства має бути направлена на збалансування економічних зв'язків між підприємствами-контрагентами, формування ефективного внутрішнього економічного механізму й системи менеджменту авіаційних підприємств. Процес управління конкурентоспроможністю має охоплювати всі сфери діяльності авіаційного підприємства з метою формування сталих конкурентних позицій на цільовому ринку та забезпечення стратегічної конкурентоспроможності.

Управління конкурентоспроможністю авіаційних підприємств можна розглядати у двох аспектах – внутрішньому та зовнішньому. Внутрішнє управління конкурентоспроможністю здійснюється на рівні авіаційного підприємства або групи авіаційних підприємств, зовнішнє – на національному рівні. При внутрішньому управлінні конкурентоспроможністю суб'єктами виступають керівники та менеджери різних рівнів авіаційного підприємства, а об'єктом – процеси планування, організації, мотивації, координації та контролю виробничо-збутової діяльності авіаційних підприємства.



**Рисунок 1. – Модель процесу формування стратегії управління конкурентоспроможністю авіаційного підприємства**

Складність процесу управління конкурентоспроможністю визначається кількістю підрозділів, ефективністю механізму їх поєднання, взаємодії, спеціалізації та кооперації, розгалуженістю організаційної структури управління.

У ринкових умовах важливе значення має постійне оновлення техніко-технологічної бази на інноваційній основі, що потребує додаткових капіталовкладень. Тому в даному контексті актуальності набуває управління фінансово-інвестиційною діяльністю авіаційного підприємства.

Ще однією важливою складовою системи управління конкурентоспроможністю авіаційних підприємства є операційний менеджмент, основою якого є управління незначним за обсягом та не

тривалим за часом самостійний елементом технологічного процесу. Важливими складовими цієї підсистеми є сукупність оперативної документації, спеціалізація та кооперація виробництва, швидкість реагування на накази та розпорядження.

**Висновки.** Формування стратегії управління конкурентоспроможністю авіаційного підприємства є досить складним творчим процесом, що потребує високої кваліфікації менеджерів. Насамперед, формування стратегії базується на прогнозуванні окремих напрямів діяльності авіаційних підприємств, зокрема, кон'юнктури ринку в цілому та окремих його сегментів. Складність цього процесу зумовлюється також тим, що при формуванні стратегії йде розширений пошук та оцінка альтернативних варіантів стратегічних управлінських рішень, які найбільш повно відповідають місії авіаційного підприємства та завданням його розвитку. Певну складність формування стратегії управління конкурентоспроможністю становить те, що вона не є незмінною, а потребує періодичної корекції з урахуванням змін умов зовнішнього середовища та виникаючих нових можливостей для розвитку авіапідприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кирчата І.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія / І.М. Кирчата, Г.В. Поясник – Харківський національний автомобільно-дорожній ун-т. – Харків: ХНАДУ, 2009. – 160 с.
2. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива : пер. с фр. / Ж.-Ж. Ламбен – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
3. Решетнікова Т.П. Організаційно-економічні методи управління конкурентоспроможністю підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Т.П. Решетнікова. – Донецький нац. ун-т. – Донецьк, 2003. – 16 с.
4. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на засадах інноваційного розвитку: автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.00.03 / Тарнавська Н.П. – Тернопільський нац. Економічний ун-т. – Тернопіль, 2009. – 40 с.
5. Porter, M. Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance / M. Porter, – The Free Press, 1985 – P. 557.

V.A. Vasilenko

#### **PROCESS MANAGEMENT STRATEGY FORMATION COMPETITIVENESS AVIATION ENTERPRISE**

In the article the management strategy competitive aviation enterprises as an integral part of management. The general methodological approaches in research management strategy formation process competitive aviation enterprise using comparative analysis.

Strategic Competitiveness - a means of realizing the mission of the aviation company that is a combination of techniques, methods, instruments and algorithms to establish long-term goals that comprehensively cover all areas of aviation enterprises take into account possible future changes in the environment, cyclical development of national and world economies and the interests of each member of staff; In addition, the strategy - a long-term plan for the development of the aviation enterprise, is a set of targets different kinds and levels, organized in a single hierarchical ranked system and mechanisms to achieve them.

Management competitive aviation companies can be seen in two aspects - internal and external. Internal management competitiveness is at the aviation company or group of aviation companies, external - at the national level. With competitive internal management entities are the executives and managers at various levels of the aviation enterprise and object - the planning, organization, motivation, coordination and control of production and distribution of aviation companies.

Building management strategies competitive aviation enterprise is a complicated creative process that requires highly qualified managers. First, the formation of a strategy based on predicting the individual activities of aviation companies, including market conditions as a whole and its individual segments. The complexity of this process is conditioned by the fact that the formation of the strategy is comprehensive search and evaluation of alternative strategic management solutions that most closely match the mission and objectives aviation enterprise development. There was some difficulty forming competitive strategy management is that it is not the same, and requires periodic adjustment to reflect changes in environmental conditions and emerging new opportunities for the development of the airline.

Keywords: strategic management, competitiveness, organizational and economic mechanism, management decisions partnership.