

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.12.121](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.121)

УДК 658.005.5

О. В. Замула,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту та оподаткування,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
ORCID ID: 0000-0002-3601-2180
А. І. Тучкова,
магістрант кафедри менеджменту та оподаткування,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
ORCID ID: 0000-0002-2126-0608

ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АВІАТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

О. Zamula
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Taxation,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"
A. Tuchkova
Master's student of the Department of Management and Taxation,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

IMPLEMENTATION OF THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT INTO THE COMPETITIVENESS MANAGEMENT SYSTEM OF THE AIR TRANSPORT COMPANY

У статті розглянуто сутність управління конкурентоспроможністю авіатранспортного підприємства. Запропоновано визначати поняття «конкурентоспроможність підприємства» як здатність до генерації й впровадження власних управлінських ідей, а також втілення в життя існуючих прогресивних наукових концепцій для забезпечення довготермінових конкурентних переваг авіапідприємства. А управління конкурентоспроможністю авіаційного підприємства – це діяльність, спрямована на розробку комплексу заходів із забезпечення досягнення та підтримки лідируючих позицій підприємства на ринку авіаційних перевезень на засадах екологічності, соціальної справедливості та фінансової зацікавленості. Було удосконалено систему управління конкурентоспроможністю авіаперевізника, відмінною рисою якої є врахування індикаторів сталого розвитку у системі збалансованих показників діяльності підприємства при прийнятті стратегічних рішень. Її використання дає змогу оцінювати темпи зростання бізнесу і виявляти можливі відхилення від плану. Стратегія перетворюється таким чином, в систематизовану і зрозумілу всім послідовність завдань, виконання яких контролюється на різних рівнях управління.

Також зазначено, що використання підприємствами цифрових технологій є неодмінним інструментом підвищення конкурентоспроможності, але водночас спричиняє виникнення ланцюга недостовірної інформації та активного соціального транслювання, що призводить

до залежності споживачів від цифрових пристроїв й розладів їх психічного здоров'я. Доведено, що саме впровадження концепції сталого розвитку підприємства в систему управління його конкурентоспроможністю дозволяє налагодити взаємодію підприємства зі споживачами в потрібному напрямі, оскільки перманентна робота над якістю авіапослуг і чітка сегментація ринку забезпечує лояльність і зростає обсяг онлайн-запитів, що, водночас, сприяє покращенню основних показників діяльності авіаперевізника.

Запропоновано основні заходи сталого розвитку авіапідприємства, які допоможуть йому конкурувати на міжнародному рівні: ініціювання благодійних посадок дерев біля аеропортів, смуг, будівель, прилеглих до них, що має супроводжуватися відповідним збільшенням площ зелених насаджень, зниження викидів CO₂. Допомога у реалізації потенціалу своїх співробітників, стимулювання економіки через доступні авіаперевезення, контроль за недопущенням будь-якої дискримінації персоналу та суспільства загалом, заохочення мобільності та активного способу життя споживачів.

The article deals with the essence of competitiveness management of an air transport enterprise. It is proposed to define the concept of "enterprise competitiveness" as the ability to generate and implement their management ideas, as well as the implementation of existing progressive scientific concepts to ensure long-term competitive advantages of an aviation enterprise. And the management of the competitiveness of an aviation enterprise is an activity aimed at developing a set of measures to ensure the achievement and maintenance of the enterprise's leading positions in the air transportation market based on environmental friendliness, social justice and financial interest. Also, the system for managing the competitiveness of the air carrier was improved, a distinctive feature of which is the consideration of sustainable development indicators in the system of balanced performance indicators of the enterprise when making strategic decisions. Its use allows you to assess the rate of business growth and identify possible deviations from the plan. Thus, the strategy turns into a systematized and understandable sequence of tasks, the implementation of which is monitored at different levels of management.

It was also noted that the use of digital technologies by enterprises is an indispensable tool for increasing competitiveness, but at the same time leads to the emergence of a chain of inaccurate information and active social broadcasting, which leads to consumers' dependence on digital devices and their mental health disorders. It has been proven that it is the introduction of the concept of sustainable development of an enterprise into the management system of its competitiveness that allows the enterprise to interact with consumers in the right direction, since permanent work on the quality of aviation services and clear segmentation of the market ensures loyalty and narrows the volume of online requests, at the same time contributes to the improvement of the main performance indicators air carrier.

The main measures for the sustainable development of the airline are proposed, which will help it compete at the international level: the initiation of charitable tree planting near airports, strips, buildings adjacent to them should be accompanied by a corresponding increase in the area of green spaces, and a decrease in CO₂ emissions. Assistance in realizing the potential of its employees, stimulating the economy through affordable air travel, control over the prevention of any discrimination against personnel and society as a whole, promoting mobility and an active lifestyle of consumers.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства; авіапослуга; стратегічне управлінське рішення; управління конкурентоспроможністю підприємства; система збалансованих показників; сталий розвиток підприємства.

Keywords: enterprise competitiveness; aviation services; strategic management decision; enterprise competitiveness management; balanced scorecard; sustainable enterprise development.

Постановка проблеми. За останні десятиліття значення стратегічної поведінки, що дозволяє фірмі виживати в конкурентній боротьбі в довгостроковій перспективі, різко зросла. В умовах жорсткої конкуренції та вкрай мінливої ситуації на ринку, пов'язаної з пандемією COVID-19, всі авіакомпанії повинні не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, але і розробляти стратегію довгострокового виживання, яка б дозволяла їм адаптуватися до настроїв суспільства та підвищити рівень власної конкурентоспроможності. Досягнення цієї мети неможливе без впровадження новітніх концепцій до управління різними напрямками діяльності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теоретичних та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства вчені приділяють значну увагу. Так, Н. М. Багацька [1], А. М. Ужва та О. В. Довгаль [2], Н. О., Євтушенко [3], О. В. Михайленко, К. Г. Орлова [4], Халімона Т. М [5] та інші автори визначають змістовну характеристику поняття «конкурентоспроможність підприємства», а роботи В. А. Василенко [6], О. М. Вовка [7], В. В. Передерія й В. О. Новака [8] присвячені вивченню конкурентоспроможності авіатранспортних підприємств.

Формулювання цілей статті. В роботі необхідно удосконалити систему управління конкурентоспроможністю авіаційних підприємств з урахуванням особливостей виду економічної діяльності та спираючись на існуючі теоретико-методичні концепції щодо тенденцій розвитку глобальних соціально-економічних відносин.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проаналізуємо існуючі підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» Н. М. Багацька вважає конкурентоспроможністю підприємства сукупністю взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення його сильних конкурентних позицій, підтримання і розвиток існуючих та створення нових конкурентних переваг, а також називає її порівняльною характеристикою підприємства, яка відбиває різницю між рівнем ефективності використання всіх видів ресурсів порівняно з аналогічними показниками інших підприємств певної однорідної групи [1]. А. М. Ужва та О. В. Довгаль [2; с. 105] під конкурентоспроможністю підприємства розуміють здатність виробляти та реалізовувати продукцію за ціною не вище і за якістю не гірше, ніж у будь-яких інших контрагентів у своїй і ринковій ніші. А ось Халімон Т.М. зазначає, що на практиці й досі доволі часто використовується спрощений матеріалістичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства, Автор також поділяє усі наявні визначення на чотири підходи [5; с. 57]. До першого підходу варто віднести визначення вчених, які дане поняття розглядають у зрізі функцій управління, до другого підходу – у зрізі сукупності певних заходів, важелів та способів впливу, до третього підходу – у зрізі процесу управління, до четвертого – у зрізі системного підходу.

Погоджуючись з думкою Халімона Т. М. щодо матеріалістичності поглядів більшості вчених щодо розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства», додамо також, що є необхідність переоцінки набору індикаторів, що відображають стан розвитку конкурентних переваг суб'єктів господарювання.

Василенко В. А. у своїх роботах досліджує проблеми стратегічного управління авіапідприємствами. Він визначає конкурентоспроможність авіаційних підприємств як можливість сукупності ресурсів і компетенцій авіаційних підприємств створювати результат шляхом реалізації комплексу заходів, додаючи, що основним показником конкурентоспроможності авіаційного підприємства є та сума додаткового прибутку, яку воно може отримати порівняно з виробниками аналогічної продукції за однакової ціни на неї [6]. Але автор звужує таким чином область досліджень до формування собівартості авіатранспортної послуги.

Прискорення змін в навколишньому середовищі, нові запити і переорієнтація споживача, зростання конкуренції за ресурси, інтернаціоналізація бізнесу, поява нових, часто абсолютно несподіваних, можливостей, розвиток інформаційних мереж, що дозволяють блискавично поширювати та отримувати інформацію, широка доступність сучасних технологій, переоцінка ролі людських ресурсів, поточна пандемія COVID-19, а також ряд інших факторів призвели до різкого зростання значення управління конкурентоспроможністю авіаперевізників.

Авіаційний бізнес сьогодні є дуже перспективним. Все більше розширюються масштаби міжнародної економічної діяльності. Сполучення між континентами і країнами вимагає поліпшення умов перевезень. Транспортнування повітрям – це єдиний вид перевезень, який дозволяє швидко долати відстані, незалежно від можливих перешкод земного ландшафту. Цим обумовлений великий ріст попиту на міжнародні рейси та їх надійність. Останні аналітичні дослідження в сфері глобальної логістики показали, що міжнародні авіаперевезення є одними з найбільш перспективних напрямків транспортних послуг.

З метою формування міцних конкурентних позицій авіапідприємству слід здійснювати моніторинг конкурентного середовища з метою своєчасного виявлення і прогнозування тенденцій розвитку конкурентних ситуацій, що впливають на позицію суб'єкта; проводити оцінку його конкурентних переваг та формувати і реалізовувати ефективні конкурентні стратегії.

Крім цього, необхідно враховувати настрої суспільства, зважати на стан довкілля, а також враховуючи тенденції, що проявляються у соціальних відносинах. Це зумовлює необхідність впровадження концепції сталого розвитку підприємства на мікро- і макрорівнях задля посилення конкурентоздатності авіаційних підприємств. Концепція полягає у прагненні до раціонального використання ресурсів (екологічності), поліпшення якості продукції, впровадження заходів інноваційного характеру, вдосконалення управління конкурентоспроможністю, задоволення соціальних потреб своїх працівників та населення. Зазначимо, що у постмодерновому світі розвиваються саме ті підприємства, що зважають на досягнення менеджменту як наукового знання, в тому числі і на концепцію сталого розвитку (англ. sustainable development), що зосереджує

свою увагу на необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь. Тобто зараз позицію лідера на авіаринку займають підприємства-крійтори, здатні генерувати й впроваджувати власні управлінські ідеї, а також втілювати в життя вже існуючі прогресивні концепції розвитку.

На основі проведеного дослідження було сформульовано наступне визначення: конкурентоспроможність підприємства – це здатність до генерації й впровадження власних управлінських ідей, а також втілення в життя існуючих прогресивних наукових концепцій для забезпечення довготермінових конкурентних переваг авіапідприємства. А управління конкурентоспроможністю авіаційного підприємства – це діяльність, спрямована на розробку комплексу заходів із забезпечення досягнення та підтримки лідируючих позицій підприємства на ринку авіаційних перевезень на засадах екологічності, соціальної справедливості та фінансової зацікавленості.

Вдале стратегічне планування управління конкурентоспроможністю підприємства стає все більше важливим в умовах ринкових відносин і на сьогодні є запорукою успішності підприємницької діяльності. Високі досягнення авіапідприємства на ринку будуть лише у тому випадку, якщо воно зможе досягти конкурентних переваг, опираючись на головні фактори успіху у авіа галузі.

Пропонуємо вдосконалити систему управління конкурентоспроможністю підприємства в частині стратегічного планування діяльності задля формування стійких конкурентних переваг авіакомпанії (Рис. 1).



Рис. 1. Система управління конкурентоспроможністю авіапідприємства

На рисунку 1 представлена система управління конкурентоспроможності авіапідприємства, де запропоновано включити додатковий елемент до вже існуючих – це суспільство і навколишнє середовище. Він дуже необхідний підприємству для переходу на модель сталого розвитку та для конкурентоспроможності в сучасних реаліях.

Політика сталого розвитку будь-якого підприємства є вагомим важелем для забезпечення структурної перебудови його внутрішнього середовища, що дозволить наповнювати ринок конкурентоспроможними послугами та конкурувати в глобальному економічному просторі. Ця реорганізація може бути реалізована сьогодні лише за допомогою цифрових технологій, які стрімко змінюють тенденції розвитку підприємницької діяльності в Україні та у світі. Популярність онлайн-бізнесу дедалі зростає. Чверть глобальних онлайн-споживачів зазначають, що замовляють продукти в Інтернеті, більше половини з них (55%) готові робити це і надалі; споживачі готові використовувати мобільні додатки рітейлерів і комп'ютери всередині торгових точок, щоб отримувати більше інформації про товари [9].

Але є також низка проблем, пов'язаних з розвитком цифрових технологій. По-перше, споживачі можуть робити помилкові висновки, спираючись на свою «експертну думку», яку вони схильні висловлювати у відгуках про товар чи послугу, що може спричинити виникнення ланцюга недостовірної інформації. Компаніям доводиться платити за просування своїх продуктів вже не тільки відомим особам, акторам, але і популярним блогерам – для підкріплення бажаної «експертної думки».

Наступна проблема – активне соціальне транслювання. Соціальні мережі, форуми, блоги – це середовище з практично миттєвою швидкістю поширення інформації і досить сильним ефектом пам'яті, що призводить до залежності споживачів від цифрових пристроїв й розладів їх психічного здоров'я. Саме впровадження концепції сталого розвитку підприємства в систему управління його конкурентоспроможністю дозволяє налагодити взаємодію підприємства зі споживачами в потрібному напрямі, оскільки перманентна робота над якістю авіапослуг і чітка сегментація ринку забезпечує лояльність і звужує обсяг онлайн-запитів, що, водночас, сприяє покращенню основних показників діяльності авіаперевізника. При цьому узгодженість інтересів досягається за рахунок збалансованості споживчої цінності продукції, стану розвитку працівників та показників їхньої взаємодії, дивідендної політики, забезпечення гармонічної взаємодії із споживачами та суспільством в цілому [10].

За таких умов підприємство заради забезпечення підвищення ефективності власної діяльності має брати активну участь у поліпшенні якості життя людей з найближчого оточення, а саме: направити дії на цілеспрямовану допомогу незахищеним верствам населення (благодійність), впроваджувати прогресивні енергозберігаючі та безвідходні технології, контролювати недопущення расової та національної дискримінації серед працівників, тощо.

Базуючись на цьому, наведемо основні заходи сталого розвитку авіапідприємства, які допоможуть у міжнародному конкурванні:

1) ініціювання благодійних посадок дерев біля аеропортів, смуг, будівель прилеглих до них, з метою недопущення погіршення стану довкілля, що має супроводжуватися відповідним зростанням площ зелених насаджень навколо кожного аеропорту, так званих «зелених острівків»;

2) зниження викидів CO₂. Підприємство має здійснює нові кроки, щоб забезпечити ще менше забруднення своєї діяльності. Сюди відносяться такі заходи як використання зменшеної конфігурації заслінки під час зльоту та посадки, підтримка досліджень у сфері виробництва екологічного палива – біопалива, тощо;

3) допомога у реалізації потенціалу своїх співробітників. Наполегливо працювати над розвитком послуг, щоб покращувати досвід споживачів, розширювати можливості та кругозір працівників компанії. Заробітна плата й інші методи стимулювання повинні не лише компенсувати витрати на підтримку й відновлення оптимального фізичного стану працівників, а й давати можливість задовольняти потреби в самоствердженні та самореалізації;

4) стимулювання економіки через доступні авіаперевезення. Економіка міст залежить від прямих авіасполучень, а особливо тоді, коли на ці авіасполучення є великий попит серед городян. Отже, необхідно розвивати безпечність і доступність авіаперевезень, а також модернізувати пасажиропотоки, здійснювати інвестиції у міський транспорт, створювати зелені громадські території, а також удосконалювати міське планування;

5) контроль за недопущенням будь-якої дискримінації персоналу та суспільства загалом;

6) транслювання здорового та активного способу життя, заохочення до мобільності споживачів. Авіакомпанії мають допомагати в організації або у спонсоруванні змагань з бігу, марафонів, гонок.

Для контролю результативності заходів з управління конкурентоспроможністю авіакомпаній пропонуємо використовувати збалансовану систему показників (англ. – Balanced Scorecard), що є одним з ключових інструментів менеджменту, який дозволяє відстежувати досягнення цілей в рамках реалізації стратегії компанії. Класична стратегічна карта системи збалансованих показників, яку запропонували Нортон і Каплан, розділена на чотири сектори (або перспективи):

1) фінанси (фінансові заходи, фінансування / вартість, вироблені ресурси, відсоток змін у порівнянні з останнім періодом, оцінка ризику, вигода);

2) клієнти (сегмент ринку, що відповідає наданій послугі; задоволення: оперативне, ввічливе, експертне; відстеження скарг);

3) внутрішні процеси (перевірка якості роботи внутрішніх процесів, відповідність послуги до

вимогам замовника, орієнтованість на місію та зосередження на вдосконалення процесів);

4) розвиток і навчання (розуміння того, що персонал підприємства – головний ресурс, використання індивідуального та інституційного навчання, постійна комунікація) [10].

На жаль, цей перелік на сьогодні не можна вповні назвати виключним. Пропонуємо додати до цього переліку показники сталого розвитку, які характеризуватимуть взаємодію підприємства з довкіллям. Вдосконалена стратегічна карта системи збалансованих показників підприємства має вигляд не чотирьох класичних секторів, а п'яти, що зображені на рис. 2



Рис. 2. Вдосконалена стратегічна карта системи збалансованих показників підприємства

Використання удосконаленої системи збалансованих показників дає змогу оцінювати темпи зростання бізнесу і виявляти можливі відхилення від плану. Стратегія сталого розвитку авіакомпанії таким чином перетворюється в систематизовану і зрозумілу всім послідовність завдань, виконання яких контролюється на різних рівнях управління.

Висновки. В статті запропоновано визначати поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» як здатність до генерації й впровадження власних управлінських ідей, а також втілення в життя існуючих прогресивних наукових концепцій для забезпечення довготермінових конкурентних переваг авіапідприємства. Також було удосконалено систему управління конкурентоспроможністю авіаперевізника, відмінною рисою якого є врахування індикаторів сталого розвитку у системі збалансованих показників діяльності підприємства при прийнятті стратегічних рішень.

Список літератури.

1. Богацька Н. М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Н. М. Богацька // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» – 2020. – № 4. – Режим доступу: URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7789>.
2. Ужва А. М. Холістичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / А. М. Ужва, О. В. Довгаль // Український журнал прикладної економіки. – 2019. – Том 4. – № 1. – С. 102–108.
3. Євтушенко Н. О. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект / Н. О. Євтушенко, Н. І. Дрокіна, Н. В. Савенко [Електронний ресурс] // Економічний простір, – 2020. – № 156. – С. 129-135. – Режим доступу: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/550/533>.
4. Михайленко О. В. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства / О. В. Михайленко, К. Г. Орлова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2017. – Вип. 13(2). – С. 114-117.
5. Халімон Т. М. Концептуальні засади управління конкурентоспроможністю підприємств / Т. М. Халімон // Інтелект ХХІ. – 2017. – № 3. – С. 57-63.
6. Вовк О. М. Конкурентоспроможність авіатранспортних підприємств в умовах розвитку міжнародного авіаційного простору / О. М. Вовк С. Ю. Камишна, С. М. Очеретяна // Причорноморські економічні студії – 2019. – Випуск 48. Частина 2.. – С. 31-35
7. Передерій В. В. Управління конкурентоспроможністю авіаційних пасажирських перевезень / В. О. Новак, В. В. Передерій // Наукові праці НУХТ. – 2010. – №31. – С.98-101.
8. Василенко В. А. Формування механізму та стратегії управління конкурентоспроможністю авіаційних / В. А. Василенко // Економіка і організація управління. – 2014. – Вип. 3-4. – С. 38-43.
9. Майбутнє торгівлі – вплив цифрових технологій на традиційну торгівлю. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nielsen.com/ua/uk/insights/reports/2015/ukrayins-kij-pokupec-u-nelegkomu-20141.html>.
10. Robert S. Kaplan, David P. Norton The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action Boston: HBS Pres, 1996. – 322 p.

References.

1. Bogatska, N. (2020), "Features of the enterprise competitiveness assessment", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7789> (Accessed 10 Dec 2020). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.4.73](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.73)
2. Uzhva, A. M. and Dovhal, O. V. (2019), "Holistic approach to the management of enterprise competitiveness", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 4, issue 1, pp. 102–108.
3. Yevtushenko, N. O. Drokina, N. I. and Savenko, N. V. (2020), "Strategic management of enterprise competitiveness: theoretical aspect", *Ekonomichniy prostir*, vol. 156, pp. 129-135, available at: <http://www.prostir.dp.ua/index.php/journal/article/view/550/533>.
4. Mykhailenko, O. V. and Orlova, K. H. (2017), "Enterprise product competitiveness management system", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo*, vol. 13(2), pp. 114-117.
5. Khalimon, T. M. (2017), "Conceptual principles of enterprise competitiveness management", *Intelekt XXI*, vol. 3, pp. 57-63.
6. Vovk, O. M. Kamyshna, S. Yu. and Ocheretiana, S. M. (2019), "Competitiveness of air transport enterprises in the conditions of development of international aviation space", *Prychornomaorski ekonomichni studii*, vol. 48, part 2, pp. 31-35
7. Novak, V. O. and Perederii, V. V. (2010), "Management of competitiveness of air passenger transportation", *Naukovi pratsi NUKhT*, vol. 31, pp. 98-101.
8. Vasylenko, V. A. (2014), "Formation of the mechanism and strategy of management of aviation competitiveness", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 3-4, pp. 38-43.
9. Nielsen, "The future of trade is the impact of digital technologies on traditional trade", [Online], available at: <http://www.nielsen.com/ua/uk/insights/reports/2015/ukrayins-kij-pokupec-u-nelegkomu-20141.html>.
10. Robert S. Kaplan, David P. Norton *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* Boston: HBS Pres, 1996. – 322 p.

Стаття надійшла до редакції 14.12.2020 р.