

А.В. Соболева,  
О. В. Чумак, д. е. н, професор  
(Національний авіаційний університет, Україна)

### Сутність і роль стратегічного управління в авіакомпаніях

*Зважаючи на те, що деякі авіакомпанії призупинили або перенесли свою діяльність через економічні, політичні та епідеміологічні виклики останніх років, питання стратегічного управління у повоєнний період набуває особливої актуальності.*

Авіаційна галузь є однією з найбільш вразливих до зовнішніх чинників, таких як зміни на світовому ринку, ціни на паливо, міжнародні санкції, воєнний стан та зміни в поведінці споживачів. За таких умов ефективне стратегічне управління стає ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності та стійкості авіакомпаній.

Стратегічне управління передбачає розробку та реалізацію таких планів і завдань, які сприятимуть авіакомпаніям досягти її цілей. Цей процес може включати формулювання стратегії, планування організаційної структури та розподілу ресурсів, керівництво ініціативами змін і контроль процесів і ресурсів[2].

Для детального розуміння сутності поняття «стратегічне управління» важливо здійснити компаративний аналіз із різними підходами до його трактування. Розглянемо декілька визначень стратегічного управління у табл. 1.

Таблиця 1

Трактування поняття «стратегічне управління»

| Автор                                             | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Таня Саммут-Боннічі<br>Університет<br>Мальти [10] | Strategic management is defined as the process of evaluation, planning, and implementation designed to maintain or improve competitive advantage. The process of evaluation is concerned with assessment of the external and internal environments.<br>Стратегічне управління визначається як процес оцінки, планування та реалізації, спрямований на підтримку або покращення конкурентної переваги. Процес оцінювання стосується оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища. |
| Вілл Келтон [11]                                  | Strategic management is an approach to the management of an organization's resources in order to achieve its goals and objectives.<br>Стратегічне управління – це підхід до управління ресурсами організації для досягнення її цілей і завдань.                                                                                                                                                                                                                                   |
| О.М. Тищенко [3]                                  | Стратегічне управління – це процес, що включає формулювання цілей діяльності підприємства з наступною розробкою і реалізацією стратегії.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                         | спрямованою на досягнення встановлених цілей відповідно змінам зовнішнього середовища.                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| М. А. Латинін,<br>Т. М. Лозинська,<br>І. В. Дунаєв [4]  | Стратегічне управління –це процес постійного впливу на об'єкт управління, який здійснюється, виходячи з об'єктивної оцінки його стану, із врахуванням 6 змін навколишнього середовища та прогнозу подальшої їх динаміки для досягнення цілей розвитку.                                                                                                                              |
| Л. Є. Довгань,<br>Ю. В. Каракай,<br>Л. П. Артеменко [5] | Стратегічне управління – це діяльність націлена на активну підготовку майбутнього та створення ситуації, що була б максимально наближена до поставлених цілей організації в майбутньому.                                                                                                                                                                                            |
| І.В. Журило [6]                                         | Стратегічне управління – це складна система, у якій відбуваються процеси аналізу, розробки, реалізації та контролю стратегій, направлених на досягнення місії та цілей функціонування організації.                                                                                                                                                                                  |
| М.І. Небава [7]                                         | Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій.                                                 |
| З.Є. Шершньова,<br>С.В. Оборська,<br>Ю.М. Ратушний [8]  | Стратегічне управління – це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розроблюють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись. |

На думку Тобіаса Рюкерля, стратегічним управлінням є процес планування, який використовується для того, щоб допомогти авіакомпанії визначити свою місію та загальний напрям або стратегічні наміри. Це процес, який допомагає авіакомпанії розробити план досягнення та реалізації своїх цілей, який необхідний для того, щоб вивести компанію в майбутнє. Стратегічне управління визначає шлях або напрямок, яким слідуватиме авіакомпанія, шукаючи нові ринки, залучаючи або утримуючи клієнтів, конкуруючи з ринковими конкурентами та керуючи бізнесом [9].

Стратегічне управління дозволяє підприємствам зберегти свою присутність на ринку, досягти конкурентної переваги та підвищувати свою прибутковість. Цей метод використовується для оцінки потенційних перспектив бізнесу та вирішення поточних проблем. Усі підприємства можуть отримати вигоду від стратегічного управління, яке допоможе їм досягти довгострокових цілей. Цей процес особливо важливий, коли підприємство функціонує під час великих змін або стикається з агресивною конкуренцією. Наприклад, стартап,

який переходить у фазу масштабування, може запровадити стратегічне управління для спрямування зростання [1].

Відповідно до вищенаведеного, надамо власне визначення стратегічного управління. На нашу думку, стратегічне управління – це система, у якій на основі аналізу поточного стану авіакомпанії, здійснюється дослідження майбутніх можливостей та загроз, а також визначення шляхів досягнення довгострокових результатів за найбільш оптимального використання ресурсів. Стратегічне управління передбачає розробку чіткого плану з урахуванням адаптації ринку до запропонованих змін, а також постійне дослідження ефективності обраних стратегій, з метою забезпечення авіакомпанії можливостей для зростання та конкурентоспроможності на ринку авіаційних послуг.

Стратегічне управління є ключовим процесом для забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового успіху бізнесу у авіаційній галузі, включає аналіз поточного стану компанії, вивчення майбутніх можливостей, розробку і реалізацію стратегій, що сприяють досягненню довгострокових цілей. Ефективне стратегічне управління дозволяє авіакомпаніям адаптуватися до змін ринку, впроваджувати інновації та зарубіжний досвід, залишатися конкурентоспроможними та забезпечувати стійке зростання.

### Список літератури

1. Ekrem Süzen. «Analysis techniques for strategic management in the aviation sector». E3S Web of Conferences, 05022 (2023) IPFA 2023 452 2. URL: [https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2023/89/e3sconf\\_ipfa2023\\_05022.pdf](https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2023/89/e3sconf_ipfa2023_05022.pdf) (дата звернення 11.09.24)
2. The Miro Team. «What is the strategic management process + how to get started». July 11. 2022. URL: <https://miro.com/blog/strategic-management-process/> (дата звернення 11.09.24)
3. Тищенко О.М. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Ященко. Х.: ХНАДУ, 2016. с. 252. URL: <https://vseosvita.ua/library/embed/01003qnw-c7a5.doc.html> (дата звернення 11.09.24)
4. Стратегічне планування : навч. посібник / М. А. Латинін, Т. М. Лозинська, І. В. Дунаєв ; за заг. ред. д.е.н., проф. О. Ю. Амосова. 2-ге вид., перероб. та допов. – Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2013. 248 с.
5. Довгань Л. С., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. с. 440. URL: [https://duikt.edu.ua/uploads/l\\_1233\\_45082245.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/l_1233_45082245.pdf) (дата звернення 11.09.24)
6. Журило І.В. Сутність системи стратегічного управління та методика її впровадження на підприємстві». Наукові праці КНТУ. Економічні науки, випуск 15. 2009. С. 86-90. URL: <https://core.ac.uk/download/42031309.pdf> (дата звернення 11.09.24)
7. Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Вінниц. нац. техн. ун-т. Вінниця, 2012. С. 101-104.

8. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління: Навч.- метод. посібник. К. : КНЕУ, 2001. С. 232.

9. Tobias Rueckerl. «Strategic Management in Aviation», 22 January 2020. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/strategic-management-aviation-tobias-rueckerl/> (дата звернення 11.09.24)

10. Tanya Sammut-Bonnici. «Strategic Management» (January 2015), Wiley Encyclopedia of Management, edited by Professor Sir Cary L Cooper. Copyright © 2014 John Wiley & Sons, Ltd. URL: [https://www.researchgate.net/publication/272352897\\_Strategic\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/272352897_Strategic_Management) (дата звернення 11.09.24)

11. Will Kenton. «What Is Strategic Management?», August 31, 2024. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/strategic-management.asp> (дата звернення 11.09.24)