

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АВІАТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ

ВИСОЦЬКА Марина

Національний авіаційний університет

<https://orcid.org/0000-0003-4076-7823>

e-mail: maryna.vysotska@npp.nau.edu.ua

Доведено, що в умовах поглиблення міжнародного поділу праці, взаємопроникнення економік країн, підприємствам авіатранспортної галузі необхідно орієнтуватися на глобальні стратегії. Обґрунтовано, що стратегії авіакомпаній і аеропортів потребують вдосконалення і адаптації методів, які дають можливість врахувати глобальні зміни в усіх аспектах соціально-економічного розвитку суспільства. Сформульовано визначення стратегії відносин для досліджуваної системи авіатранспортної галузі. Науково обґрунтована система взаємодії і взаємовигідних відносин організації з іншими суб'єктами ринку авіатранспортних перевезень, на дво- та багатосторонніх засадах, які дають можливість отримати партнерські переваги, з метою отримання додаткового економічного ефекту, а також забезпечення стабільності економічного розвитку і протидії чинникам турбулентності, невизначеності і ризику бізнес-середовища, за рахунок співпраці з партнерами в рамках створення стратегічних альянсів на засадах обмінних, кооперативних чи інтеграційних відносин.

Ключові слова: авіатранспортна галузь, стратегія, система взаємодії, стратегічне планування, ризик бізнес-середовища, глобальне середовище, інтеграційні відносини, глобальні виклики.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-5>

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Потенціал розвитку авіатранспортної галузі в цілому та її окремих суб'єктів, підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках авіаційних перевезень багато в чому визначається якістю стратегічного планування. Трансформації та зрушення, що відбуваються в глобальному середовищі функціонування суб'єктів авіатранспортної галузі, високий рівень невизначеності та територіальної диференціації, ріст конкуренції на ринку авіаперевезень, значно ускладнюють формування дієвих стратегій і надійних прогнозів галузевого розвитку. Блокування роботи авіакомпаній і аеропортів України, що відбувається у останні роки, значно ускладнює процеси стратегічного планування діяльності на майбутні періоди. Сформована ситуація є нетиповою та потребує нового погляду на майбутню стратегію галузевого розвитку з урахуванням глобальних викликів. За таких умов, не варто орієнтуватися у майбутньому на традиційні стратегічні альтернативи, що передбачають підвищення якості послуг, скорочення витрат, гнучку цінову політику, розширення асортименту послуг, які вже не дають очікуваного підвищення конкурентних позицій. У цьому зв'язку, доцільно розглядати більш радикальні стратегії, пов'язані зі структурними змінами в галузі, інтегруванням потенціалу її суб'єктів, що дає можливість не лише найбільш оптимальним чином використовувати ресурси і можливості, не лише отримувати синергетичний ефект, але і протистояти зростаючим чинникам невизначеності та ризику у стратегічній перспективі.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню стратегічного розвитку підприємств присвячені праці багатьох вчених, зокрема, Портера М., Томпсона, А.Дайера, Дж.Х., Сінгха, Х.Румянцева О., Ліганенко І., Мірошниченко В., Романенко О., Хаустової В. та інших.

Однак, незважаючи на великий обсяг наукових досліджень, необхідно приділити додаткову увагу визначенню методологічних засад стратегії розвитку авіатранспортної галузі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є визначення методологічних засад формування стратегії розвитку авіатранспортної галузі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Стратегії авіакомпаній і аеропортів потребують вдосконалення і адаптації методів, які дають можливість врахувати глобальні зміни в усіх аспектах соціально-економічного розвитку суспільства.

Такі стратегії, орієнтовані на удосконалення взаємодій суб'єктів галузі між собою та із зовнішнім середовищем є альтернативою традиційним стратегіям, націленим на отримання одностороннього ефекту конкретним суб'єктом ринку. В нинішньому глобальному середовищі орієнтація на односторонні вигоди є стратегічно невиправданою. Відносини співробітництва, партнерства, кооперації та інтеграції, навпроти відкривають широкі можливості для отримання стратегічних переваг на засадах поєднання ресурсів і компетенцій, встановлення контролю над ринком, раціонального розподілу доходів, витрат і ризиків спільної діяльності. Такі стратегії відомі в науковій літературі під назвою «реляційні стратегії», «колабораційні стратегії» або «стратегії відносин» [1,2.]. Для виключення різночитань у подальшому ми будемо використовувати термін «стратегія взаємодії», що на наш погляд, більш точно відображає зміст відносин, що виникають між партнерами.

Наступним кроком розвитку стратегій відносин є інтеграційні стратегії, які забезпечують найбільшу перевагу через поєднання потенціалів учасників відносин, зміну їх положення на ринку.

Цей напрям стратегічного управління, пов'язаний із отриманні переваг через налагодження партнерських відносин, отримав розвиток у останньому десятиріччі ХХ ст. Поява і розвиток стратегій відносин пов'язаний із зростанням ролі кооперації та інтеграції, що відкривало для їх учасників можливості доступу на нові ринки товарів, послуг і ресурсів, доступу до виробничих і збутових можливостей інших бізнес-суб'єктів [3].

Отже, обґрунтування стратегій розвитку підприємств і організацій авіатранспортної галузі в умовах глобального ринку потребує пошуку можливостей реалізації стратегій відносин і інтеграції, які мають прийти на зміну колишнім традиційним методам і моделям стратегічного планування, які у майбутньому не приносять належного результату.

Як відомо, однією з фундаментальних засад функціонування ринкової економіки є конкуренція. Водночас, вільне конкурентне змагання за ресурси чи споживачів з метою максимізації прибутку можливе лише на ринку досконалої конкуренції, який є, по-суті, ідеалізованим станом, коли жоден суб'єкт ринку не може отримати контроль над сегментом ринку, а опортуністичним діям протистоїть широкий багатоваріантний вибір партнерів, покупців, постачальників та ін. Втім, ця модель не функціонує на більшості сучасних ринків, включно з ринком авіатранспортних перевезень.

У цьому зв'язку, зазнала критики і відома концепція гарвардської школи економіки, згідно якої конкуренція є невід'ємним елементом та рушійною силою розвитку підприємств [4]. Більш пізні дослідження свідчать про відсутність відчутного зв'язку рівня конкуренції, структури ринку та економічних результатів підприємств.

З точки зору концепції поведінкової економіки (behavioral economics) [5,6], а також еволюційної парадигми економіки [7], напрями розвитку підприємств визначаються їх поведінкою, пов'язаною з захопленням та утриманням частки ринку, збільшенням обсягів продажу, а не максимізацією прибутку. Ця поведінка націлена на стабілізацію діяльності в умовах постійно-змінної ситуації на ринку, впливу зовнішніх і внутрішніх факторів невизначеності та ризику. У таких умовах традиційні базові стратегії (за класифікацією М. Портера) [8], такі як фокусування, лідерство по витратах, диференціювання, не можуть забезпечити досягнення бажаних цілей через невизначеність умов діяльності фірми та багатовекторність ринкових трендів.

В умовах поглиблення міжнародного поділу праці, взаємопроникнення економік країн, підприємствам авіатранспортної галузі необхідно орієнтуватися на глобальні стратегії, такі як:

- інтернаціоналізація – вихід на ринки інших країн, утримання та зміцнення позицій;
- диверсифікація (горизонтальна, вертикальна, латеральна) – розширення напрямів діяльності, асортименту товарів, робіт і послуг;
- сегментування і «нішові» стратегія – індивідуалізація пропозиції;
- глобалізація – стандартизація продукції і послуг згідно єдиних вимог ринку;
- кооперація та інтеграція – стратегії взаємодії з іншими суб'єктами на взаємовигідних засадах та ін.

Перехід до глобальних стратегій у поточному постіндустріальному періоді, зумовлений дією базових соціально-економічних законів розвитку суспільства, зокрема, закону поділу праці, дія якого визначає тенденції до кооперації зусиль різних бізнес-структур, посилення інтеграційних процесів. Ці процеси найбільш яскраво проявляються у розвинених країнах, де робиться акцент на інноваціях та інтелектуальному капіталі, постійному удосконаленні на їх основі технічної бази виробництва, розвитку людського потенціалу. Розв'язання цих масштабних завдань потребує поєднання потенціалу і компетенцій в різних сферах діяльності (виробничій, інвестиційній,

фінансовій, маркетинговій, науковій, освітній, правовій та ін.), виконання множинних операцій, що не може бути досягнуте одним підприємством чи організацією.

За таких умов, на зміну конкурентному характеру взаємодії між підприємствами і організаціями приходить змішана кооперційно-конкурентна модель, заснована на поєднанні елементів змагання і співпраці [9]. Коопераційні та інтеграційні процеси набули поширення у багатьох сферах і секторах економіки і стали основою її переходу на інноваційні рейки.

Одним з механізмів стабілізації діяльності підприємств в умовах глобальних зрушень, засобів подолання ризику і невизначеності їх розвитку є залучення і використання додаткових активів, які не під силу отримати підприємству самостійно, але це стає можливим завдяки стратегічним партнерським взаємодіям з іншими бізнес-суб'єктами.

Таким чином, стратегії відносин розширюють можливості і межі для підприємств на засадах кооперування з іншими учасниками ринку – постачальниками ресурсів, споживачами продукції і послуг, конкурентами, збутовими організаціями, фінансово-кредитними установами, органами влади та ін. Таким чином, розвиток фірми, в рамках стратегії відносин, пов'язується з розвитком інших учасників ринку.

Вступаючи у такі стратегічні відносини, партнери приймають на себе зобов'язання щодо виконання низки функцій, узгоджених з іншими партнерами, у визначений період часу або безстроково, з метою досягнення спільних цілей. При цьому, дуже важливим є збалансованість потенціалу і компетенцій учасників співпраці. В іншому випадку, можливе виникнення «вузьких місць» та втрат для всіх учасників взаємодії в стратегічній перспективі.

У рамках сучасної економічної теорії, стратегії відносин корелюють з концепцією поєднання конкуренції і кооперації, відомою під назвою «конкуперация» або «співконкуренція» (Co-opetition) [10], а також поняттям «бізнес-екосистема» [11], які з'явилися у другій половині 90-х років XX ст. Ці концепції пов'язані методологічною настановою, згідно якої стратегія отримання бізнес-структурами односторонніх переваг і вигод у більшості випадків не є оптимальною, і, навпаки, стратегія партнерської взаємодії дає можливість отримати більший сукупний вигравш і часткові вигоди для кожного окремого партнера, ніж у випадку відокремленої діяльності. Причому, конкуренти також розглядаються як партнери в рамках співпраці. З цих позицій, відокремлене функціонування в теперішній умовах є слабкістю, джерелом ризиків та додаткових витрат.

На думку Білик М.Д. [12], базовим положенням методології стратегічного планування бізнес-суб'єктів мають стати партнерські, а не конкурентні переваги, які створюються в результаті встановлення довготривалих відносин і взаємодій. Такий підхід узгоджується з ресурсною теорією системної організації економіки [13].

Методологічні засади стратегії відносин та реалізації взаємодій значно впливають на визначення часового періоду стратегічного планування і прогнозування. Традиційні підходи до стратегічного планування націлені на отримання переваг у конкурентному змаганні, що дають можливість досягнути поставлених цілей. При цьому, згідно класичного підходу, конкурентні переваги виступають як одні з основних ознак фірми з точки зору оточуючого середовища, а коливання і трансформації бізнес-оточення, вважаються джерелом невизначеності і ризику, які загрожують стабільному розвитку підприємства.

На противагу цьому, зовнішнє оточення бізнесу, згідно принципів стратегії відносин, слід розглядати як можливості досягнення порядку і стабільності, можливості подолання нестабільності організаційно-економічного механізму фірми, шляхом залучення зовнішніх компетенцій та потенціалу. Іншими словами, з точки зору методології стратегії відносин, підприємства і організації на засадах самоорганізації, взаємодії, кооперації та інтеграції забезпечують як позитивні зміни у внутрішньому середовищі, так і позитивні зміни у середовищі своїх партнерів, долаючи власну та сукупну невизначеність, встановлюючи стійкий порядок функціонування. Отже, взаємодії виступають засобом спільного подолання невизначеності підприємств і організацій, що спільно реалізують стратегію відносин.

Таким чином, в умовах глобальних змін і викликів, визначення векторів і моделей формування і реалізації взаємодій із суб'єктами зовнішнього середовища для отримання партнерських переваг, стає основним завданням стратегічного управління, що приходить на зміну пошуку шляхів отримання конкурентних переваг.

Викладене вище, дало можливість сформулювати визначення стратегії відносин для досліджуваної системи авіатранспортної галузі. Стратегія відносин суб'єкта авіатранспортної галузі (авіакомпанії, аеропорту) являє собою загальний план дій, орієнтований на формування системи взаємодій і взаємовигідних відносин організації з іншими суб'єктами ринку авіатранспортних

перевезень, на дво- та багатосторонніх засадах, які дають можливість отримати партнерські переваги, з метою отримання додаткового економічного ефекту (доходу, прибутку), а також забезпечення стабільності економічного розвитку і протидії чинникам турбулентності, невизначеності і ризику бізнес-середовища, за рахунок співпраці з партнерами в рамках створення стратегічних альянсів на засадах обмінних, кооперативних чи інтеграційних відносин.

Додатковий прибуток, отриманий в рамках партнерських відносин, відомий у науковій літературі під назвою «реляційна рента» та «реляційні активи» [14] Це поняття характеризує економічну сутність стратегії взаємодії та є вимірником доцільності встановлення партнерських відносин бізнес-суб'єктів.

Отже, при формуванні і реалізації стратегічних партнерських взаємодій встановлюється принципово нова система цінностей та цілей діяльності підприємств, які відходять у своїх цільових настановах від конкурентного змагання, що є джерелом ризиків і додаткових витрат, та формують коопераційні зв'язки, які стають джерелом додаткових ефектів.

Відмінність між традиційним підходом до стратегічного планування та стратегією відносин охарактеризована в табл.1.

Таблиця 1

Особливості стратегій відносин та їх принципові відмінності від традиційних стратегій

Чинники	Традиційна стратегія	Стратегія відносин
Тип отримуваних переваг	Конкурентні переваги	Партнерські переваги
Фокус на максимізацію	Прибутку діяльності підприємства	Додаткового прибутку від партнерських відносин
Рівень досягнення стабільності і безпеки бізнесу	Прийнятний рівень стабільності і безпеки	Високий рівень стабільності і безпеки
Можливості подолання факторів невизначеності середовища	Урахування чинників зовнішнього середовища	Зниження рівня невизначеності і коливань
Раціональність поведінки	Економічна - вектор на мінімізацію загальних витрат	Організаційно-технічна - приведення комплексу заходів у відповідність з цілями

У розрізі наведених у таблиці чинників, до складу основних особливостей стратегій відносин слід віднести високий рівень стабільності і економічної безпеки при прийнятному рівні доходності. Як відомо з теорії управління ризиками [15], рівень ризику часто корелює з доходністю, а тому скорочення ризику веде до зниження прибутковості діяльності підприємства. Цю дилему підприємства вирішують в залежності від визначених бізнес-стратегій. Великі бізнес-структури, як правило, намагаються стабілізувати прибутковість, а тому виходять зі стриманих або навіть песимістичних прогнозів і погоджуються на помірний але стабільний прибуток. Така стратегічна настанова дає можливість подолати чинники невизначеності бізнес-середовища не завдяки постійному маневруванню і коригуванню дій у відповідь на зміни (що вимагає здійснення системного моніторингу зовнішнього оточення), а шляхом встановлення партнерських відносин з іншими учасниками ринку.

Раціональність поведінки визначається згідно структурно-ситуаційній моделі змін, сформованої Дж. Лоршем, П. Лоуренсом та Дж. Томпсоном [16]. Відповідно до цього концепту, при реалізації традиційної конкурентної стратегії, підприємства виходять з міркувань економічної раціональності поведінки, тобто фокус робиться на мінімізації сукупних витрат виробництва і реалізації продукції. При реалізації стратегії відносин, партнери орієнтуються на організаційно-технічну раціональність поведінки, сутність якої полягає у приведенні до відповідності системи дій і заходів встановленим цілям спільної діяльності.

Для забезпечення стабільності системи стратегічних цілей і діяльності учасників партнерської взаємодії щодо реалізації цих цілей, необхідно забезпечити належний рівень узгодження їх операційної, інвестиційної, фінансової, ринкової діяльності, що, в свою чергу, потребує створення відповідних організаційно-управлінських структур. Створення таких структур потребує додаткових зусиль та витрат з боку учасників партнерських відносин. Ці витрати також є свого роду платою за зниження впливу коливань ринку та підвищення стабільності спільної діяльності.

Реалізація стратегій відносин, взаємоув'язування результатів діяльності партнерів, забезпечує стабільність сформованої структури і зниження ризиків виходу учасників з неї, або їх недоброчесної поведінки на користь власним інтересам. Стабільність структури дає можливість скоротити витрати на пошук і встановлення нових відносин з іншими потенційними партнерами.

Таким чином, незважаючи на відмову від фокусу на отримання конкурентних переваг при реалізації стратегії відносин, ці переваги досягаються, але іншим шляхом – шляхом нагромадження потенціалу розвитку завдяки кооперативним зв'язкам. Отже, стратегія відносин не вступає у протиріччя з конкурентним змаганням, вона переводить його в інше русло – змагання конкурентних потенціалів на довгій дистанції. Діючи в рамках сформованих альянсів, учасники прагнуть раціоналізувати їх структуру, розширити зв'язки, зробити її більш розгалуженою і стійкою, що дає їм переваги перед конкурентами в довготривалій перспективі.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Формування стратегії розвитку авіатранспортної галузі потребує комплексного підходу. Різноманітність поглядів породжує множинність розуміння принципів побудови та механізмів управління системними взаємодіями господарюючих суб'єктів в сучасних умовах глобального ринку. Цей аспект є особливо важливим у контексті розвитку сфери послуг, де встановлення довгострокових довірливих відносин є запорукою стабільного та ефективного бізнесу. Розширення та зміцнення відносин підприємств дає можливість використовувати переваги спеціалізації, диверсифікації, ефекту масштабу та більш раціонально використовувати всі види задіяних ресурсів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Macneil I.R. (1978) Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations under Classical and Neoclassical, and Relational Contract Law. *Northwestern University Law Review*, 72. - Pp. 854 - 905.
2. Arrow K. J. Gifts and Exchanges // *Philosophy and Public Affairs*. 1974. - Vol. 1. - № 4. - P.357
3. Хаустова В. Є. Диверсифікація і інтеграція як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств. *БІЗНЕСІНФОРМ* № 12 '2020. С. 482-494. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-12_0-pages-482_494.pdf
4. Філюк В. Теоретико-методологічні засади концентрації ринків // *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. 2011. №123. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologichni-zasadi-kontsentratsiyi-rinkiv>
5. Lin, Tom C. W. (April 16, 2012). "A Behavioral Framework for Securities Risk". *Seattle University Law Review*. [SSRN 2040946](https://ssrn.com/abstract=2040946)
6. Minton, Elizabeth A.; Kahle, Lynn R. (2013). *Belief Systems, Religion, and Behavioral Economics: Marketing in Multicultural Environments*. *Business Expert Press*. ISBN 978-1-60649-704-3.
7. Румянцев А.П., Мірошніченко В.Ю. Теоретичні аспекти аналізу конкуренції та конкурентоспроможності підприємств у сучасних ринкових умовах *Ефективна економіка* № 5, 2011 <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=564>
8. Porter, Michael E. "The Five Competitive Forces That Shape Strategy." *Special Issue on HBS Centennial. Harvard Business Review* 86, no. 1 (January 2008): 78–93.
9. Романенко О. В., Особливості формування стратегій діяльності корпоративних інтегрованих структур *Ефективна економіка* № 8, 2014 <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3249>
10. *Co-opetition* by Adam M. Brandenburger and Barry J. Nalebuff (290 pages, Currency/Doubleday, 1996) <https://www.strategy-business.com/article/17483>
11. Moore, James. (1996). *The Death of Competition : Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems* / J.F. Moore.. https://www.researchgate.net/publication/31744644_The_Death_of_Competition_Leadership_and_Strategy_in_the_Age_of_Business_Ecosystems_JF_Moore
12. Білик М.Д. Стратегічне управління та стратегії підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2009. № 4. С. 143–148
13. Мірошніченко О., Кривко К. Сучасні напрями розвитку ресурсної концепції // *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. 2015. №5 (170). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suchasni-napryami-rozvitku-resursnoyi-kontseptsiyi>
14. Dyer, J.H., Singh, H. (1998): The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 23, pp. 660–679.
15. Васюренко О.В., Таран О.В. Ризик як складова економічних процесів // *Фінанси України* – 2005. – № 7. – С. 68-74
16. Ліганенко І.В., Узгодження стратегічних цілей підприємства і моделей управління його

організаційним розвитком. Економіка: реалії часу. 2014 №5. С. 195-203.
<https://economics.net.ua/files/archive/2014/No5/195-203.pdf>

REFERENCES:

1. Macneil I.R. (1978) Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations under Classical and Neoclassical, and Relational Contract Law. *Northwestern University Law Review*, 72. - Rr. 854 - 905.
2. Arrow K. J. Gifts and Exchanges // *Philosophy and Public Affairs*. 1974. - Vol. 1. - № 4. - P.357
3. Khaustova V. Ye. Dyversyfikatsiia i intehratsiia yak formy zabezpechennia stratehichnykh oriientyriv upravlinnia rozvytkom pidpriemstv. *BIZNESINFORM № 12 2020*. S. 482-494. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-12_0-pages-482_494.pdf
4. Fyliuk V. Teoretyko-metodolohichni zasady kontsentratsii rynkiv // *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu im. Tarasa Shevchenka. Serii: Ekonomika*. 2011. №123. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologichni-zasady-kontsentratsiyi-rynkiv>
5. Lin, Tom C. W. (April 16, 2012). "A Behavioral Framework for Securities Risk". *Seattle University Law Review*. SSRN 2040946
6. Minton, Elizabeth A.; Kahle, Lynn R. (2013). *Belief Systems, Religion, and Behavioral Economics: Marketing in Multicultural Environments*. Business Expert Press. ISBN 978-1-60649-704-3.
7. Rumiantsev A.P., Miroshnychenko V.Iu. Teoretychni aspekty analizu konkurentsii ta konkurentospromozhnist pidpriemstv u suchasnykh rynkovykh umovakh *Efektivna ekonomika № 5, 2011* <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=564>
8. Porter, Michael E. "The Five Competitive Forces That Shape Strategy." *Special Issue on HBS Centennial. Harvard Business Review* 86, no. 1 (January 2008): 78-93.
9. Romanenko O. V., Osoblyvosti formuvannia stratehii diialnosti korporatyvnykh intehrovanykh struktur *Efektivna ekonomika № 8, 2014* <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3249>
10. Co-opetition by Adam M. Brandenburger and Barry J. Nalebuff (290 pages, Currency/Doubleday, 1996) <https://www.strategy-business.com/article/17483>
11. Moore, James. (1996). *The Death of Competition : Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems / J.F. Moore.* https://www.researchgate.net/publication/31744644_The_Death_of_Competition_Leadership_and_Strategy_in_the_Age_of_Business_Ecosystems_JF_Moore
12. Bilyk M.D. Stratehichne upravlinnia ta stratehii pidpriemstva. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini. 2009. № 4. S. 143-148
13. Miroshnychenko O., Kryvko K. Suchasni napriamy rozvytku resursnoi kontseptsii // *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu im. Tarasa Shevchenka. Serii: Ekonomika*. 2015. №5 (170). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suchasni-napriamy-rozvytku-resursnoyi-kontseptsii>
14. Dyer, J.H., Singh, H. (1998): The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 23, pp. 660-679.
15. Vasiurenko O.V., Taran O.V. Ryzyk yak skladova ekonomichnykh protsesiv // *Finansy Ukrainy - 2005*. - № 7. - S. 68-74
16. Lihanenko I.V., Uzghodzhennia stratehichnykh tsilei pidpriemstva i modelei upravlinnia yoho orhanizatsiinym rozvytkom. *Ekonomika: realii chasu*. 2014 №5. S. 195-203. <https://economics.net.ua/files/archive/2014/No5/195-203.pdf>

METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF FORMATION STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF THE AVIATION INDUSTRY

VYSOTSKA Maryna
 National Aviation University

It has been proven that in the conditions of deepening international division of labor, interpenetration of countries' economies, enterprises of the air transport industry need to focus on global strategies. It is justified that the strategies of airlines and airports need improvement and adaptation of methods that make it possible to take into account global changes in all aspects of social and economic development of society. Such strategies, aimed at improving the interactions of industry subjects with each other and with the external environment, are an alternative to traditional strategies aimed at obtaining a one-sided effect by a specific market subject. In the current global environment, focusing on unilateral benefits is strategically unjustified.

In the conditions of the deepening of the international division of labor, the interpenetration of the economies of countries, the enterprises of the air transport industry must orient themselves in the same strategic directions: internationalization; diversification; segmentation; globalization; cooperation and integration. In the conditions of global changes and challenges, determining the vectors and models of formation and implementation of interactions with the subjects of the external environment to obtain partnership advantages becomes the main task of strategic management, which replaces the search for ways to obtain competitive advantages. A high level of stability and economic security at an acceptable level of profitability should be included among the main features of relationship strategies.

The definition of the relationship strategy for the researched system of the air transport industry is formulated. A scientifically based system of interactions and mutually beneficial relations of the organization with other subjects of the air transport market, on a bilateral and multilateral basis, which provide the opportunity to obtain partnership advantages, with the aim of obtaining additional economic effect, as well as ensuring the stability of economic development and countering the factors of turbulence, uncertainty and risk of the business environment, due to cooperation with partners in the framework of creating strategic alliances based on exchange, cooperative or integration relations.

Key words: air transport industry, strategy, system of interactions, strategic planning, business environment risk, global environment, integration relations, global challenges.