

DOI [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-16\(45\)-176-193](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-16(45)-176-193)

УДК 336.14.05

Коваленко Надія Олегівна,

кандидат педагогічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту та економіки

Льотної академії Національного авіаційного університету.

Кропивницький, Україна.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-1651-9750>

nadinkovalenko508@gmail.com

Столярчук Наталія Віталіївна,

старший викладач кафедри

менеджменту та економіки

Льотної академії Національного авіаційного університету.

Кропивницький, Україна.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-1218-388X>

nata-stolyarchuk@ukr.net

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ АВІАКОМПАНІЙ В УМОВАХ ПАНДЕМІЧНОЇ КРИЗИ

Анотація. У статті досліджено особливості використання бізнес-плану як інструменту менеджменту авіакомпанії на різних стадіях управлінських циклів PDCA й SDCA в умовах світової пандемічної кризи. Світова пандемія Covid-19 визначила нові непередбачувані умови діяльності для більшості суб'єктів цивільної авіації. Встановлено, що більшість представників світового авіаційного бізнесу, в тому числі України, проявили неготовність та неспроможність подолати кризу, уникнути банкрутства й витримати конкуренцію. Визначено, що найпоширенішою формою сучасного планування перспективного розвитку підприємства запозиченою із практики діяльності європейських авіакомпаній є бізнес-планування у конкретній документальній формі. Конкретизовано, що ефективним інструментом менеджменту авіакомпанії в умовах невизначеності є впровадження бізнес-планування. Доведено, що незважаючи на вимоги практики, аспекти застосування бізнес-планування як елементу управління є запозиченими, чітко не визначеними й не адаптованими до умов діяльності авіакомпаній України в умовах кризи. Представлено бізнес-план як уніфіковану систему обґрунтування діяльності, яка дозволяє здійснювати адаптивний менеджмент на різних стадіях управлінського циклу PDCA та SDCA. Обґрунтовано стадії управлінських циклів авіакомпанії й представлено послідовність їх

реалізації та взаємозв'язок. Доведено, що бізнес-план, як основа управління авіапідприємством, дозволяє проаналізувати всі елементи діяльності авіакомпанії, визначити фактори негативного впливу, загрози та можливості, розглянути альтернативні варіанти дій, спрогнозувати фінансові результати, що дозволить оптимізувати функціонування й мінімізувати ступінь впливу епідемічної кризи. Визначено вектори менеджменту авіакомпанії на основі бізнес-планування в умовах кризової невизначеності. Представлено уніфіковану структуру бізнес-плану як основи менеджменту авіакомпанії з урахуванням стадій управлінських циклів. Запропоновано практичні рекомендації щодо застосування бізнес-плану як керівного управлінського документу в умовах невизначеності в період пандемічної кризи. Подальші напрямки дослідження полягають у визначенні методів адаптації бізнес-планування як інструментарію антикризового управління авіапідприємствами України на різних стадіях фінансово-економічного стану.

Ключові слова: авіакомпанія; бізнес-план; менеджмент; пандемічна криза; управлінський цикл PDCA та SDCA.

ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми. Пандемія COVID-19 стала тим фактором, який змусив весь світ переосмислити своє буття, переглянути не лише свої прогнози розвитку, свою короткострокову економічну та соціальну політику, але і усвідомити, що розпочинається новий трансформаційний етап, на якому необхідно змінити підходи до формування пріоритетів на довгостроковий період. Уроки, винесені людством з цієї пандемії, можуть змінити не лише моделі управління у майбутньому, але і соціальну поведінку людства.

Міжконтинентальна пандемія Covid-19 призвела до регламентації функціонування суб'єктів цивільної авіації в непередбачуваних та жорстких умовах. Період з лютого 2020 року, а особливо навесні, авіакомпанії суттєво скоротили кількість рейсів, а деякі, навіть припинили польоти. У зв'язку із провадженням карантину, закриття авіасполучення і заборону чи обмеження на в'їзд криза, спричинена пандемією, стала найглибшою для авіації з часів Другої світової війни. У квітні 2020 року кількість авіарейсів (порівняно з квітнем 2019) у світі впала на 80%, а в Європі – на 90% [1], [2].

Встановлено, що більшість представників світового авіаційного бізнесу, в тому числі України, проявили неготовність та неспроможність

подолати кризу, уникнути банкрутства й витримати конкурентну боротьбу. Лише незначна частка авіакомпаній виявили здатність функціонувати, більшість, через відсутність чіткого механізму проведення економічного аналізу, стратегічного управління плановою діяльністю, страждають від різкого спаду обсягів авіаперевезень, спільною експлуатацією міжнародних повітряних ліній (МПЛ) із закордонними авіакомпаніями, які мають значний досвід роботи в умовах конкуренції [3].

Зменшення обсягу перевезень на початку червня 2020 року призвело до втрати авіакомпаніями частки парку повітряних суден у зв'язку з відсутністю коштів на сплату лізингових платежів, збитки виявили неможливість компаній обслуговувати рейси, виплачувати заробітну плату працівникам.

Генералізуючим аспектом визначених проблем вітчизняних авіакомпаній є невміння адаптуватись до вимог міжнародного авіаційного ринку, а саме, у відсутності чіткого механізму проведення економічного аналізу, планування та стратегічного управління в умовах кризи. Такі недоліки призводять до відсутності у авіакомпанії чіткої магістралі діяльності у майбутньому, неможливості раціонального використання ресурсів та залучення державних інвестиційних коштів з метою удосконалення умов функціонування.

Дослідивши досвід роботи світових авіакомпаній слід зазначити, що становлення й розвиток ринкової системи господарювання в Україні в умовах пандемії потребує принципово нових підходів до організації управління підприємницькою діяльністю суб'єктів цивільної авіації, особливу увагу у цьому процесі займає управління з використанням бізнес-плану. Слід відмітити, що незважаючи на численні напрацювання у напрямку забезпечення планової діяльності підприємств авіаційної галузі, актуальність теми дослідження визначається необхідністю теоретичного обґрунтування функціонального призначення бізнес-плану в залежності від стадії управлінського циклу авіакомпанії PDCA та SDCA.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним та методологічним аспектам бізнес-планування діяльності підприємств присвячена значна кількість наукових праць, зокрема таких відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, як М. Алексєєва [4], П. Барроу [5], В. Попов [6], В. Шудра [7], О. Яременко [8], О. Ястремська [9]. Критеріям пошуку вдосконалення діяльності суб'єктів цивільної авіації присвячено дослідження В. Касьянчика [10], Є. Олесюка [10], Є. Косиченко [11] та ін.

Однак, незважаючи на вимоги практики, аспекти застосування бізнес-планування як інструменту управління є запозиченими, чітко не

визначеними й не адаптованими до умов діяльності авіакомпаній України в умовах кризи, що актуалізує сутність досліджуваної проблеми у межах питання управління комерційною діяльністю підприємств цивільної авіації на різних стадіях управлінського циклу PDCA та SDCA.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ /AIM AND TASKS

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні сутності бізнес-плану як інструменту менеджменту авіакомпанії на різних стадіях управлінського циклу PDCA та SDCA в умовах невизначеності та пандемічної кризи.

Відповідно до зазначеної мети у статті поставлено наступні **завдання**: конкретизувати поняття бізнес-план авіакомпанії; визначити етапи процесу управління авіакомпанією на основі бізнес-плану; розробити уніфіковану структуру бізнес-плану як основи управління авіакомпанією; представити рекомендації з використання бізнес-плану як робочого документу на різних стадіях управлінського циклу PDCA та SDCA в умовах пандемічної кризи та невизначеності.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ/THE THE ORETICAL BACKGROUNDS

Світова пандемічна криза визначила нові умови функціонування для суб'єктів цивільної авіації, які визначені закриттям кордонів, складністю митного медичного контролю, нестабільністю, зменшенням кількості рейсів та пасажиропотоку, відсутністю прибутку та жорсткими умовами конкуренції. Однією із причин дестабілізації діяльності є відсутність адаптивного інструменту, який би дозволив управляти плановою діяльністю, розглядати альтернативи розвитку та вносити корективи прогнозуючи результат у фінансово-економічних показниках.

Уніфікованим інструментом менеджменту, як зазначає практика діяльності світових лідерів цивільної авіації, є бізнес-план – документ, у якому висвітлюються детальні пояснення, як буде відбуватися управління бізнесом, які суми капіталовкладень необхідні, а також визначаються показники результативності діяльності з умовою коригування дій.

Теоретичні дослідження у напрямку бізнес-планування як інструменту менеджменту не адаптовані до специфіки галузі цивільної авіації, що становить проблему поставлену практикою діяльності авіакомпаній України.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

У процесі дослідження було використано загальнонаукові та специфічні методи досліджень, а саме: аналізу та синтезу (для обґрунтування теоретичних положень розробки бізнес-плану авіаційного підприємства й надання практичних рекомендацій щодо його впровадження на різних стадіях управлінського циклу PDCA та SDCA); комплексний аналіз (при діагностиці наслідків пандемічної кризи для діяльності світової цивільної авіації); аналітичні методи: порівняльний (для аналізу показників діяльності авіаційних суб'єктів); моделювання (при розробці структури бізнес-плану авіаційного підприємства як інструменту менеджменту); прогностичні (з метою визначення ефективності впровадження бізнес-плану авіаційного підприємства як елементу управління на різних стадіях управлінського циклу PDCA та SDCA).

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

Динаміка світової пандемічної кризи та жорсткі умови конкурування на ринку цивільної авіації призвели до кризового стану та межі банкрутства значну кількість авіакомпаній. Дослідження виявило, що лише деякі авіапідприємства здатні ефективно функціонувати у вищезазначених умовах, інші не мають у своєму розпорядженні дієвого антикризового інструментарію адаптованого до специфіки авіаційної галузі, який би дозволив системно проаналізувати ймовірність банкрутства та визначити заходи його уникнення.

Доведено, що вимоги практики діяльності суб'єктів цивільної авіації в умовах світової пандемічної кризи вимагають пошуку оптимального гнучкого інструментарію планування й управління авіакомпанією. Бізнес-план надає можливість керівництву авіакомпанії прийняти правильне та альтернативне рішення в умовах невизначеності та підвищеного ризику, він включає розробку мети й завдань, які ставляться перед авіакомпанією на перспективу, оцінку поточного стану й тенденцій галузі, сильних і слабких сторін бізнесу, аналіз ринку й інформацію про клієнтів. У ньому надається оцінка ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей в умовах кризи та конкуренції.

Однак, проведене дослідження дозволило визначити, що українські авіакомпанії мають адаптувати світовий досвід, який доводить, що бізнес-планування є уніфікованим інструментом управління в умовах дестабілізації й конкуренції.

Встановлено, що керівники вітчизняних авіакомпаній змушені приймати господарські рішення в умовах невизначеності наслідків таких рішень із

підвищеним ризиком, тому що немає достатнього комплексного знання про поведінку споживачів, позиції конкурентів, про правильний вибір партнерів, немає надійних джерел отримання комерційної та іншої інформації.

Крім того, більшість керівників вітчизняних авіапідприємств концентрують свої зусилля на вирішенні поточних завдань, оперативному рівні управління і, відповідно, на короткостроковому горизонті планування. Питання перспективного розвитку нерідко виявляються «на узбіччі» управлінської діяльності.

Пошук адаптивного інструменту організації планової діяльності підприємств цивільної авіації в умовах пандемічної кризи є вимогою практики та запитом до теоретичного обґрунтування основних елементів структури бізнес-плану, як керівного документу управлінської стратегії.

Визначено, що незважаючи на численні дослідження присвячені проблемі економіки планування, управління повітряним транспортом та зовнішньоекономічною діяльністю, проведені М. Алексєєвою, В. Касьянчиком, питання стратегічного управління підприємствами цивільної авіації за допомогою елементів бізнес-планування достатньої уваги як на теоретичному так і на методологічному рівнях розглянуто недостатньо [4], [10].

Криза викликана світовою пандемією Covid-19 визначила нові вимоги до становлення й розвитку ринкової системи господарювання в Україні, а також принципово нових підходів до організації управління підприємницькою діяльністю авіакомпаній, особливу увагу у цьому процесі займає планування та стратегічне управління. Успішна діяльність, результати роботи та довгострокова життєздатність будь-якого підприємства залежать від безперервної послідовності логічних рішень керуючих. Кожне з цих рішень у кінцевому підсумку має економічні наслідки на діяльність підприємства. По суті процес управління будь-яким підприємством – це серія економічних рішень.

Встановлено, що складнощами застосування бізнес-планування як комплексного інструментарію управління авіаційним підприємством є адаптація елементів бізнес-планування саме до специфіки авіаційної галузі. Крім того, недостатність рівня економічних знань персоналу щодо використання бізнес-плану на авіапідприємствах є суттєвою проблемою сьогодення. Використання окремих епізодичних аспектів щодо фінансового планування або маркетингової концепції не надають можливості вітчизняним авіакомпаніям підійти до магістралі перспективного розвитку комплексно, а отже й управління не має чіткої координації.

Бізнес-план дає детальні пояснення, як буде відбуватися управління

бізнесом, з тим, щоб забезпечити його прибутковість, а також зворотність інвестицій. Постійні зміни економічного середовища, в якій діє компанія, припускають уточнення і перегляд бізнес-плану, що, в свою чергу, вимагає вироблення механізму залучення управлінського персоналу до такої роботи [14].

Якщо визначити стисло, бізнес-план – це критична стартова точка і базис всієї планової і виконавської діяльності авіаційного підприємства. Це найбільш важливе джерело акумуляції стратегічної інформації і спосіб прямого управлінського впливу на майбутнє становище авіапідприємства, що описує шляхи досягнення прибутковості.

У цілому фінансова, оперативна й інвестиційна політика авіаційного підприємства повинна відповідати напрямам і стратегічним цілям, виділеним у бізнес-плані. Бізнес-план дозволяє вирішити проблеми бізнесу, надає можливість прийняти правильне та альтернативне рішення. Він включає розробку мети й завдань, які ставляться перед авіакомпанією на перспективу, оцінку поточного стану й тенденцій галузі, сильних і слабких сторін бізнесу, аналіз ринку й інформацію про клієнтів. У ньому дається оцінка ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей в умовах кризи та конкуренції [15].

Конкретизовано, що бізнес-план авіаційного підприємства – це типове (уніфіковане) проектне рішення, у якому дається науково обґрунтована оцінка можливих на даному сегменті ринку кінцевих цільових економічних, фінансових та інших результатів (трудових, виробничих, соціальних, екологічних) діяльності підприємства, що базуються на реальному виробничому, інвестиційному, матеріально-технічному, організаційному і логістичному забезпеченні.

Бізнес-план є постійно діючим керівним документом. Він повинен систематично актуалізуватися (оновлюватися), до нього повинні вноситися необхідні зміни, пов'язані як із змінами, що відбуваються усередині фірми, так і зі змінами, що відбуваються на цільовому ринку, у рамках національної і навіть світової економіки в цілому [16].

Отже, бізнес-план є уніфікованим інструментом управління, який дозволяє не лише планувати діяльність авіакомпанії за усіма аспектами діяльності та альтернативними варіантами розвитку, а й за рахунок оновлення інформації та корективів, адаптує компанію до змін, чим мінімізує вплив негативних факторів.

Основними цілями та завданнями бізнес-плану як основи управління авіакомпанією є: оцінка слабких і сильних сторін авіакомпанії; визначення витрат; визначення фінансових потреб; вибір стратегії діяльності;

визначення концепції розвитку; оцінка галузі, ринку і конкуренції; визначення ризику; визначення альтернативних варіантів розвитку.

Відповідно до зазначеного та розуміння сутності управління, процес управління авіакомпанією з використанням бізнес-плану представлено на рисунку 1.



Рис. 1 Етапи управління авіакомпанією на основі бізнес-плану
Джерело: розроблено автором

Таким чином, управління авіакомпанією з допомогою елементів бізнес-плану можна визначити як процес, спрямований на досягнення комерційних і підтримуючих результатів, у якому:

- за допомогою планування визначаються в різних інтервалах часу наміру авіапідприємства і його персоналу (інакше кажучи, вимоги до результатів й очікувані результати);
- наполегливе здійснення планів підкріплюється щоденним свідомим управлінням справами, людьми й оточенням;

• результати оцінюються для прийняття рішень, що ведуть до здійснення наступних заходів.

Отже, при розробці бізнес-плану авіакомпанії, як елементу управління в непередбачених або кризових пандемічних умовах, слід використовувати наступну структуру, яка представлена на рисунку 2.



Рис. 2 Уніфікована структура бізнес-плану як інструменту управління авіакомпанією Джерело: складено автором

Кожен розділ є елементом інтегративної системи вираженої у документальній формі – бізнес-плані.

Бізнес-план авіакомпанії як елемент менеджменту складається на 2–3 річний період з щоквартальною розбивкою показників першого року. Окремі показники подаються щомісячно. У загальному випадку в залежності від

мети і масштабів діяльності авіакомпаній (інших експлуатантів) бізнес-плани можуть розроблятися на термін від одного року (щоквартально і щомісячно) до п'яти років (або на термін реалізації проекту).

Визначено, що бізнес-план авіакомпанії як елемент менеджменту необхідно складати таким чином, щоб він був певною моделлю функціонування компанії в умовах епідемічної кризи, яка б використовувала всі напрацювання традиційного планування конкретного ринку: бізнесу, конкурентної боротьби, діяльності маркетингових служб, комерційного і фінансового ризику, стратегії фінансування, досягнення беззбитковості і необхідного рівня рентабельності, якісного обслуговування клієнтів.

Бізнес-планування є сучасною технологією управлінської та планової діяльності запозиченою із економіки розвинутих країн.

Однак у вітчизняних підприємств, зокрема й авіаційного профілю, виникають суттєві складнощі із адаптацією європейських технологій як до специфіки вітчизняної економіки так й до особливостей галузі.

Встановлено, що бізнес-планування являє собою одну зі стадій управлінського циклу, який можна розбити на три ключових стадії: *аналіз – планування – виконання* [12].

Всі стадії управлінського циклу включають як зовнішнє, так і внутрішнє планування, у результаті чого стає можливим зіставлення внутрішніх можливостей і резервів фірми й факторами зовнішнього середовища, що відповідно представлено на рис. 3 [13].

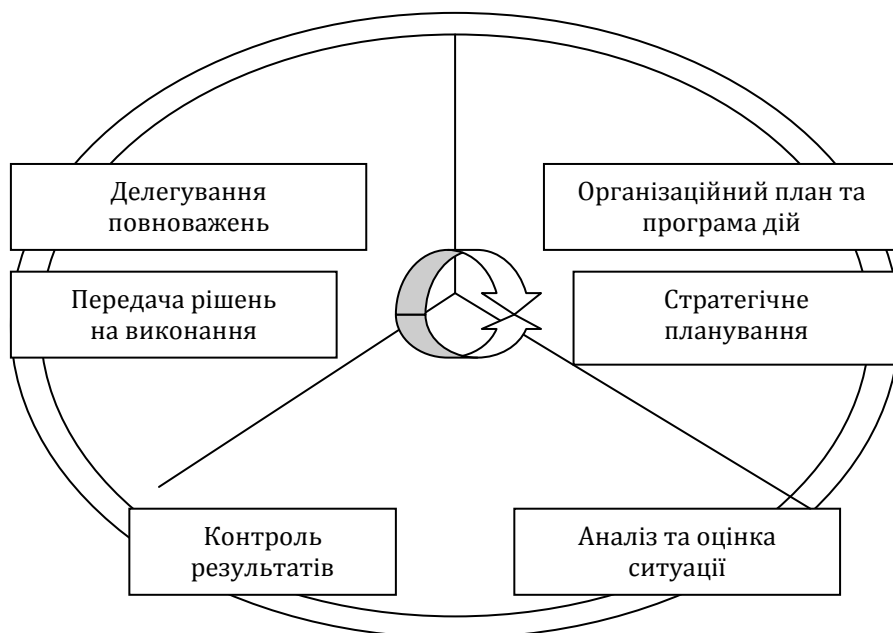


Рис. 3 Стадії управлінського циклу авіакомпанії [13]

У західних методиках управлінський цикл розглядається як цикл PDCA (plan – do – check – act), що визначає послідовність кроків у прийнятті управлінських рішень і в цілому при здійсненні процесу управління фірмою. Відповідно за основу нами було прийнято модель PDCA й конкретизовано місце бізнес-планування у даному управлінському циклі. Ми визначили, що модель управлінського циклу авіакомпанії PDCA повинна містити наступну послідовність кроків:

1. *Бізнес-планування* – на даному етапі обґрунтовується мета та місія діяльності авіакомпанії, проекту, розробляється план дій;
2. *Виконання* розробленого плану дій (поставленої мети);
3. *Контроль* – перевірка виконання наміченого плану (етапи досягнення мети) у процесі його практичного втілення;
4. *Дія* – розробка заходів в напрямку стандартизації й закріплення досягнутих позитивних змін (підтримка запланованих покращень).

Управлінський цикл PDCA спрямований та орієнтує авіакомпанію на генерування постійних поліпшень. Це модель керування для компаній, що перебувають у постійному вдосконаленні та розвитку, намагаючись швидко адаптуватись до факторів зовнішнього середовища авіаційного ринку.

Більш раціонально для підтримки запланованих покращень авіакомпанії використовувати також цикл SDCA (standardize– do – check – act). Взаємозв'язок і послідовність реалізації зазначених управлінських циклів можна представити на наступній схемі (рис. 4) [12].

Даний управлінський цикл застосовується для поглиблення управлінських інновацій, отриманих у результаті реалізації циклу PDCA. Зокрема як стартовий етап у циклі SDCA використовується вже стандартизоване й закріплене поліпшення. На його основі створюються нові поліпшення й удосконалення в діяльності авіакомпанії.

Нами визначено, що модель SDCA включає наступні кроки:

1. *Стандартизація* покращень, досягнутих у результаті завершення циклу PDCA (у результаті реалізації наміченого бізнес-плану та дій з його реалізації);
2. *Повторне виконання* (повторення) управлінської операції вже з урахуванням нового стандарту (нового поліпшення) для його закріплення;
3. *Перевірка* відповідності нових отриманих результатів у результаті повторного виконання управлінської операції на предмет відповідності новому стандарту;
4. *Дія*, спрямована або на підтримку й подальше використання управлінської операції, або її коректування до дотримання нового стандарту.

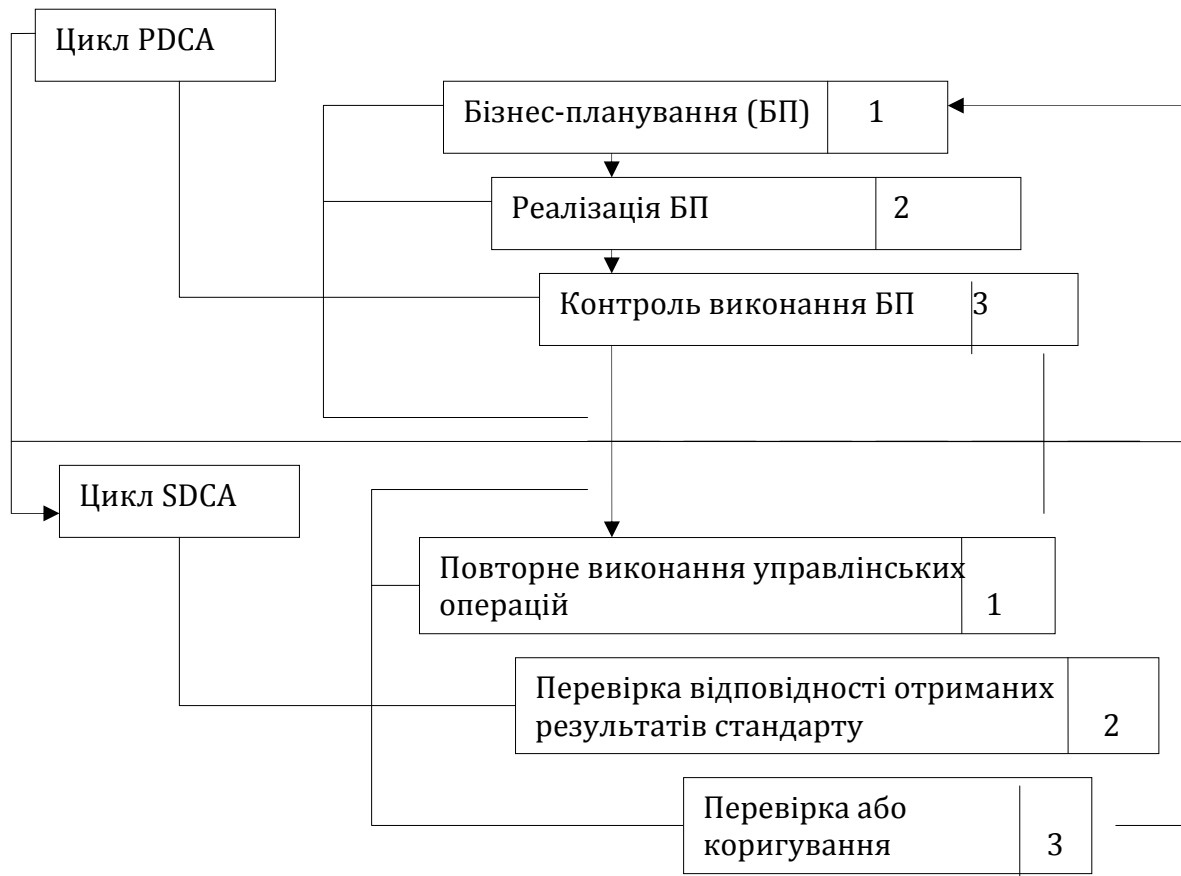


Рис. 4 Послідовність реалізації та взаємозв'язок управлінських циклів PDCA й SDCA [12]

Таким чином, проведене дослідження функціонального призначення бізнес-плану на різних стадіях управлінського циклу дозволяє конкретизувати, що: бізнес-планування є однією із стадій управлінського циклу авіакомпанії, виконує управлінську функцію, конкретизуючи мету, завдання та шляхи досягнення запланованих результатів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ / CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH

Встановлено, що більшість представників світового авіаційного бізнесу, в тому числі України, проявили неготовність та неспроможність подолати наслідки пандемічної кризи, уникнути банкрутства й витримати конкурентну боротьбу.

Конкретизовано, що розвиток ринкової системи господарювання в Україні в умовах пандемії потребує принципово нових підходів до організації управління підприємницькою діяльністю суб'єктів цивільної авіації,

особливу увагу у цьому процесі займає менеджмент з використанням бізнес-плану на різних стадіях управлінського циклу PDCA та SDCA.

Визначено, що незважаючи на численні дослідження присвячені проблемі економіки планування, управління повітряним транспортом та зовнішньоекономічною діяльністю, питання управління підприємствами цивільної авіації за допомогою елементів бізнес-планування достатньої уваги як на теоретичному так і на методологічному рівнях розглянуто недостатньо.

Розроблена й представлена структура бізнес-плану є уніфікованим інструментом управління, який дозволяє не лише планувати діяльність авіакомпанії за усіма аспектами діяльності та альтернативними варіантами розвитку, а й за рахунок оновлення інформації та корективів, адаптує компанію до змін, чим мінімізує вплив негативних факторів та враховує різних стадії управлінського циклу PDCA та SDCA.

Доведено, що бізнес-план, як основа менеджменту, дозволяє проаналізувати всі елементи діяльності авіакомпанії, визначити фактори негативного впливу, загрози та можливості, розглянути альтернативні варіанти дій, спрогнозувати фінансові результати й визначити суми капіталовкладень, що у свою чергу, дозволить оптимізувати функціонування й мінімізувати ступінь впливу епідемічної кризи.

Перспективи подальших досліджень. Незважаючи на запит практики, впровадження бізнес-планування як інструменту менеджменту підприємствами цивільної авіації України в умовах пандемічної кризи відбувається досить повільно. Недослідженими залишаються принципи та методи управління авіапідприємствами цивільної авіації України відповідно до аспектів й вимог представлених у бізнес-плані з урахуванням стадій управлінського циклу PDCA та SDCA, що становить магістралі подальших досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] 100% of Global Destinations Now Have COVID-19 Travel Restrictions. *UNWTO Reports / UNWTO*. [Online]. Available: <https://www.unwto.org/news/covid-19-travel-restrictions>
- [2] Several airlines not expected to survive after coronavirus crisis. *UNWTO Reports / UNWTO*. [Online]. Available: <https://www.unwto.org/news/covid-19-travel-restrictions>
- [3] COVID-19 Puts Over Half of 2020 Passenger Revenues at Risk. *Iata. Pressroom*. [Online].

Available: <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2020-04-14-01>

- [4] М. М. Алексєєва, *Планування діяльності фірми*. Київ, Україна: Фінанси і статистика, 2019, 248 с.
- [5] П. Барроу, *Бизнес-план, который работает*. Москва, Россия: Альпина Бизнес Букс, 2020, 288 с.
- [6] *Бізнес-план: вітчизняний і зарубіжний досвід*; В. М. Попова, Ред. Харків, Україна: Мрія, 2019, 264 с.
- [7] В. Ф. Шудра, *Як підготувати успішний бізнес-план*. Київ, Україна: VOCA, 2019, 108 с.
- [8] О. Л. Яременко, *Стратегічне управління суб'єктами господарювання: проблеми теорії та практики: монографія*. Харків, Україна: Вид-во НУА, 2020, 587 с.
- [9] О. М. Ястремська, *Стратегічне управління інвестиційною діяльністю підприємства: навч. посіб.* Харків, Україна: Вид. ХНЕУ, 2019, 191 с.
- [10] В. Д. Касьянчик, Є. А. Олесюк, *Ефективність експлуатації міжнародних авіаліній*. Л.: Брідж, 2018, 216 с.
- [11] Є. Ф. Косиченко, *Удосконалення управління транспортом в умовах економічної реформи: на прикладі цивільної авіації*. Київ, Україна: Транспорт, 2019, 199 с.
- [12] В. Г. Соболев, «Визначення сутності поняття "Технологія менеджменту"», *Теорія та практика державного управління*, Вип. 2(53), 2019. [Електронний ресурс].
Доступно: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2019-2/doc/4/405.pdf>
- [13] І. М. Чмутова, «Сутність технології управління та її ключові ознаки», *Науковий вісник Чернівецького ун-ту: зб. наук. праць. Серія «Економіка»*, Вип. 710/711, с. 70-75, 2020.
- [14] J. Horan, «The One Page Business Plan for the Creative Entrepreneur: Start With a Vision, Build a Company!», *Business*, № 3, p. 33-41, 2020.
- [15] L. Pinson, *Anatomy of a Business Plan: The Step-by-Step Guide to Building a Business and Securing Your Company's Future*. Edition eBook, 2020, № 7, p. 54–62.
- [16] K. J. Pugachevs'ka, «The value of business planning as a factor of economic activity in a market economy», *Naukovyj visnyk NLTU Ukrajiny*, Vol. 21.1, p 256–260, 2021.

BUSINESS PLANNING AS A TOOL OF AIRLINE MANAGEMENT IN CONDITIONS OF PANDEMIC CRISIS

Nadiia Kovalenko,

Candidate of Pedagogy Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of Management and
Economics' Department Flight Academy
of the National Aviation University.
Kropyvnytskyi, Ukraine.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-1651-9750>
nadinkovalenko508@gmail.com

Nataliia Stoliarchuk,

Senior Lecturer of Management and
Economics' Department Flight Academy
of the National Aviation University.
Kropyvnytskyi, Ukraine.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-1218-388X>
nata-stolyarchuk@ukr.net

Abstract. The article examines the features of using a business plan as a tool for airline management at different stages of the management cycles of PDCA and SDCA in a global pandemic crisis. The global Covid-19 pandemic has identified new unpredictable operating conditions for most civil aviation entities. It has been established that most representatives of the world aviation business, including Ukraine, have shown unpreparedness and inability to overcome the crisis, avoid bankruptcy and withstand competition. It is determined that the most common form of modern planning of long-term development of the enterprise borrowed from the practice of European airlines is business planning in a specific documentary form. It is specified that the implementation of business planning is an effective tool of airline management in conditions of uncertainty. It is proved that despite the requirements of practice, aspects of the application of business planning as a management element are borrowed, not clearly defined and not adapted to the conditions of Ukrainian airlines in the crisis. The business plan is presented as a unified system of substantiation of activity, which allows to carry out adaptive management at different stages of the management cycle of PDCA and SDCA. The stages of the airline's management cycles are substantiated and the sequence of their implementation and interrelation are presented. It is proved that the business plan, as the basis of airline management, allows to analyze all elements of the airline, identify factors of negative impact, threats and opportunities, consider alternative actions, predict financial results, which will

optimize operation and minimize the impact of the epidemic crisis. The vectors of the airline management are determined on the basis of business planning in the conditions of crisis uncertainty. The unified structure of the business plan as a basis of airline management taking into account the stages of management cycles is presented. Practical recommendations for the use of a business plan as a guiding management document in conditions of uncertainty during a pandemic crisis are offered. Further areas of research are to determine the methods of adaptation of business planning as a tool for crisis management of Ukrainian airlines at different stages of financial and economic condition.

Keywords: airline; a business plan; management; pandemic crisis; PDCA and SDCA management cycle.

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТА АВИАКОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

Коваленко Надежда Олеговна,
кандидат педагогических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента и экономики
Летной академии Национального
авиационного университета.
Кропивницкий, Украина.
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-1651-9750>
nadinkovalenko508@gmail.com

Столярчук Наталья Витальевна,
старший преподаватель кафедры
менеджмента и экономики
Летной академии Национального
авиационного университета.
Кропивницкий, Украина.
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-1218-388X>
nata-stolyarchuk@ukr.net

Аннотация. В статье исследованы особенности использования бизнес-плана как инструмента менеджмента авиакомпании на разных стадиях управленческих циклов PDCA и SDCA в условиях мирового пандемического кризиса. Мировая пандемия Covid-19 определила новые непредусмотренные условия деятельности для большинства субъектов гражданской авиации. Установлено, что большинство представителей мирового авиационного бизнеса, в том числе Украины, проявили неготовность и невозможность преодолеть кризис, избежать банкротства и выдержать конкуренцию. Определено, что наиболее

распространенной формой современного планирования перспективного развития предприятия заимствованной из практики деятельности европейских авиакомпаний является бизнес-планирование в конкретной документальной форме. Конкретизировано, что эффективным инструментом менеджмента авиакомпании в условиях неопределенности является внедрение бизнеса-планирования. Доказано, что, несмотря на требования практики, аспекты применения бизнес-планирования как элемента управления являются заимствованными, четко не определенными и не адаптированными к условиям деятельности авиакомпаний Украины в период кризиса. Представлено бизнес-план как унифицированную систему обоснования деятельности, которая позволяет осуществлять адаптивный менеджмент на разных стадиях управленческого цикла PDCA и SDCA. Обоснованы стадии управленческих циклов авиакомпании и представлена последовательность их реализации и взаимосвязь. Доказано, что бизнес-план, как основа управления авиапредприятием, позволяет проанализировать все элементы деятельности авиакомпании, определить факторы отрицательного влияния, угрозы и возможности, рассмотреть альтернативные варианты действий, спрогнозировать финансовые результаты, позволит оптимизировать функционирование и минимизировать степень влияния эпидемического кризиса. Определены векторы менеджмента авиакомпании на основе бизнес-планирования в условиях кризисной неопределенности. Представлена унифицированная структура бизнес-плана как основы менеджмента авиакомпании с учетом стадий управленческих циклов. Предложены практические рекомендации относительно использования бизнес-плана как управленческого документа в условиях неопределенности в период пандемического кризиса. Дальнейшие направления исследования заключаются в определении методов адаптации бизнес-планирования как инструментария антикризисного управления авиапредприятиями Украины на разных стадиях финансово-экономического состояния.

Ключевые слова: авиакомпания; бизнес-план; менеджмент пандемический кризис; управленческий цикл PDCA и SDCA.

REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] 100% of Global Destinations Now Have COVID-19 Travel Restrictions. UNWTO Reports / UNWTO. [Online]. Available: <https://www.unwto.org/news/covid-19-travel-restrictions>
- [2] Several airlines not expected to survive after coronavirus crisis. UNWTO

- Reports / UNWTO. [Online].
Available: <https://www.unwto.org/news/covid-19-travel-restrictions>
- [3] COVID-19 Puts Over Half of 2020 Passenger Revenues at Risk. Iata. Pressroom. [Online]. Available: <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2020-04-14-01>
- [4] M. M. Aleksieieva, Planuvannia diialnosti firmy. Kyiv, Ukraina: Finansy i statystyka, 2019, 248 s.
- [5] P. Barrou, Biznes-plan, kotoryj rabotaet. Moskva, Rossiya: Al'pina Biznes Buks, 2020, 288 s.
- [6] Biznes-plan: vitchyzniani i zarubizhnyi dosvid; V. M. Popova, Red. Kharkiv, Ukraina: Mriia, 2019, 264 s.
- [7] V. F. Shudra, Yak pidhotuvaty uspishnyi biznes-plan. Kyiv, Ukraina: VOCA, 2019, 108 s.
- [8] O. L. Yaremenko, Stratehichne upravlinnia subiektamy hospodariuvannia: problemy teorii ta praktyky: monohrafiia. Kharkiv, Ukraina: Vyd-vo NUA, 2020, 587 s.
- [9] O. M. Yastremska, Stratehichne upravlinnia investytsiinoiu diialnistiu pidpriemstva: navch. posib. Kharkiv, Ukraina: Vyd. KhNEU, 2019, 191 s.
- [10] V. D. Kasianchyk, Ye. A. Olesiuk, Efektyvnist ekspluatatsii mizhnarodnykh avialinii. L.: Bridzh, 2018, 216 s.
- [11] Ye. F. Kosychenko, Udoshkonalennia upravlinnia transportom v umovakh ekonomichnoi reformy: na prykladi tsyvilnoi aviatsii. Kyiv, Ukraina: Transport, 2019, 199 s.
- [12] V. H. Sobolev, «Vyznachennia sutnosti poniattia "Tekhnolohiia menedzhmentu"», Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia, Vyp. 2(53), 2019. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2019-2/doc/4/405.pdf>
- [13] I. M. Chmutova, «Sutnist tekhnolohii upravlinnia ta yii kliuchovi oznaky», Naukovyi visnyk Chernivetskoho un-tu: zb. nauk. prats. Seriia «Ekonomika», Vyp. 710/711, s. 70-75, 2020.
- [14] J. Horan, «The One Page Business Plan for the Creative Entrepreneur: Start With a Vision, Build a Company!», Business, № 3, p. 33-41, 2020.
- [15] L. Pinson, Anatomy of a Business Plan: The Step-by-Step Guide to Building a Business and Securing Your Company's Future. Edition eBook, 2020, № 7, p. 54-62.
- [16] K. J. Pugachevs'ka, «The value of business planning as a factor of economic activity in a market economy», Naukovyj visnyk NLTU Ukraïny, Vol. 21.1, p 256-260, 2021.

Стаття надійшла до редакції
12 квітня 2021 року