

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ

**ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ  
ЕФЕКТИВНОСТІ БУДІВНИЦТВА  
В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ  
РИНКОВИХ ВІДНОСИН**

Збірник наукових праць

Заснований у 1996 році

**Випуск 36**

**Частина 2**

Київ 2018

УДК 69.003

*Редакційна колегія:*

*д-р екон. наук, проф. П.М. Куліков (голова) – ректор КНУБА;  
д-р техн. наук, проф. В.К. Черненко (заступник голови) – КНУБА;  
д-р екон. наук, доц. С.П. Стеценко (заступник голови) – КНУБА;  
д-р техн. наук, проф. О.А. Тугай (заступник голови) – КНУБА;  
канд. техн. наук, доцент М.В. Горбач (секретар) – КНУБА;  
д-р техн. наук, проф. І.І. Назаренко – КНУБА;  
д-р техн. наук, проф. С.Д. Бушуєв – КНУБА;  
д-р техн. наук, проф. В.О. Поколенко – КНУБА;  
д-р екон. наук, проф. В.М. Лич – КНУБА;  
д-р екон. наук, проф. Г.М. Рижаківа – КНУБА;  
д-р техн. наук, проф. Д.Ф. Гончаренко – ХНУБА;  
д-р техн. наук, проф. А.Д. Єсипенко – НДІІБ;  
д-р техн. наук, проф. Є.Ю. Антипенко – ЗНТУ;  
д-р техн. наук, проф. В.І. Доненко – ЗНТУ;  
д-р екон. наук, проф. В.Г. Федоренко – ДСЗУ;  
д-р екон. наук, проф. В.П. Ніколаєв – ЛІМ;  
д-р екон. наук, проф. І.В. Поповіченко – ПДАБА;  
д-р екон. наук, проф. О.В. Дикий – КНУ ім.Т.Г. Шевченка;*

*Відповідальний за випуск – д-р техн. наук, проф. О.А. Тугай – КНУБА.*

Затверджено вченою радою КНУБА, протокол № 10 від 23 лютого 2018 р.

*Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин: Зб. наук. праць. – Вип. 36. Ч.2 – К.: КНУБА, 2018. - 254 с.*

У збірнику висвітлюється науковий і практичний досвід, аналізуються проблеми і завдання підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин.

Розрахований на студентів, аспірантів, викладачів будівельних вищих навчальних закладів, науковців і працівників будівельної галузі.

Засновник: Київський національний університет будівництва і архітектури.

Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 16038-4510 Р від 20.11.2009р.

© Київський національний університет будівництва і архітектури, 2018

## ІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ АВІАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Стаття присвячена дослідженню особливостей стратегічного позиціонування авіаційних підприємств зважаючи на галузеві особливості розвитку авіаційного бізнесу. Вивчена різноманітність інтеграційних взаємодій авіакомпаній, визначена їх спрямованість на забезпечення підвищення конкурентоспроможності авіакомпаній та збільшення їх ринкової частки при підвищенні якості надання авіаційних послуг. Зроблено висновок про те, що розвиток інтеграційних процесів дає можливість авіаційним підприємствам забезпечити ефективне стратегічне позиціонування.

**Ключові слова:** авіаційне підприємство, стратегічне позиціонування, авіакомпанія, інтеграційні процеси, інтеграційна взаємодія.

### АННОТАЦІЯ

Статья посвящена исследованию особенностей стратегического позиционирования авиационных предприятий ввиду отраслевые особенности развития авиационного бизнеса. Изучена разнообразие интеграционных взаимодействия авиаккомпаний, определенная их направленность на обеспечение повышения конкурентоспособности авиаккомпаний и увеличение их рыночной доли при повышении качества предоставления авиационных услуг. Сделан вывод о том, что развитие интеграционных процессов дает возможность авиационным предприятиям обеспечить эффективное стратегическое позиционирование.

**Ключевые слова:** авиационное предприятие, стратегическое позиционирование, авиаккомпания, интеграционные процессы, интеграционное взаимодействие.

## ABSTRACT

Abstract. The article is devoted to the research of the peculiarities of strategic positioning of aviation enterprises taking into account the branch peculiarities of aviation business development. The diversity of integration interactions of airlines has been studied, their focus on increasing the competitiveness of airlines and increasing their market share while improving the quality of aviation services has been determined. It is concluded that the development of integration processes enables aviation companies to ensure effective strategic positioning.

Key words: aviation enterprise, strategic positioning, airline, integration processes, integration interaction.

**Постановка проблеми.** Стратегічне позиціонування авіатранспортних підприємств має ряд суттєвих особливостей, що в першу чергу обумовлені особливостями надання авіатранспортних послуг. Авіатранспортну діяльність здійснюють авіакомпанії та аеропорти. Безпосередньо авіаційні перевезення здійснюються авіакомпаніями, а відправлення рейсів, що перевозять пасажирів, вантажі та пошту здійснюють аеропорти. Аеропорти приймають як внутрішні, так і міжнародні рейси національних та іноземних авіакомпаній. Зазвичай, допуск іноземних авіакомпаній до виконання міжнародних рейсів в певну країну здійснюється на основі укладених двосторонніх угод між двома державами. В цих угодах визначаються авіаперевізники з обох країн та усі комерційні умови експлуатації повітряних ліній. За своєю суттю такі угоди виступають у якості бар'єру входу авіакомпаній на певний авіаційний ринок. Звісно, такі угоди суттєво обмежують конкуренцію на ринках авіаційних перевезень. Тому для розвитку ринків приблизно з 1990 років спочатку у США, а потім в Європі та в усьому світі почались процеси лібералізації авіаційного простору [9]. Лібералізацією авіаперевезень уособлює розширення встановлених норм регулювання авіасполучення в Чиказької конвенції, підписаної в 1944 році, і створення особливих авіаційних режимів, які отримали назву «відкрите

небо». Такий режим впроваджено між країнами ЄС, він має назву «спільний авіаційний простір» (САП). Наразі триває процес узгодження нормативних регулюючих аспектів для підписання Угоди САП між ЄС та Україною. Після впровадження Угоди про САП між ЄС та Україною, очікується зростання регулярного міжнародного трафіку в Україну та збільшення кількості рейсів іноземних авіакомпаній в Україну, що, за очікуваннями фахівців сприятиме зниженню рівня тарифів на авіаперевезення, підвищенню конкуренції та якості авіаційних послуг. Зважаючи на високу конкурентоспроможність європейських авіаперевізників, серед фахівців є побоювання, що зважаючи на слабку купівельну спроможність українців, високу вартість пального в аеропортах України та деякі інші фактори, вітчизняним авіакомпаніям буде важко конкурувати з іноземними як на вітчизняному ринку повітряних перевезень, так і на європейському.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню теоретичних та практичних складових стратегічного позиціонування підприємств присвятили свої праці М. Портер (2008) [10], О. Вартанова [1], С.Крауфорд [6], Ф. Котлер [7], Ю.Погорелова [2], С. Рекіянов [3], С. Прахалад [11], Дж. Тідд [12] та інші. Достатньо опрацьованими є питання менеджменту авіаційних підприємств в умовах ринкових трансформацій та у зв'язку з активним розвитком низькобюджетних авіакомпаній, систематизації стану розвитку авіаційних альянсів та їх вплив на ринок міжнародних авіаційних перевезень.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є аналіз інтеграційних процесів в авіаційній галузі та систематизація їх впливу на формування передумов ефективного стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України на міжнародному ринку авіаперевезень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Відповідно до методологічних напрацювань Ф. Котлера, стратегічна позиція підприємства визначається сукупним впливом таких сукупностей як стратегічний потенціал та стратегічний клімат. На основі їх співвідношення він виокремив такі різновиди як сильна стратегічна позиція, стратегічна позиція невикористаних можливостей, нейтральна та слабка стратегічна позиція [6].

Він також розрізняв стратегічні позиції підприємства: за атрибутом (за конкретними показниками), за конкурентною позицією, за рівнем застосування (найкращий продукт для конкретних цілей), за споживачем (продукт найкращий для певної категорії споживачів), а також за конкурентом, за категорією продукту (продукт – лідер у певній категорії товарів) й за співвідношенням «ціна – якість». В свою чергу, М. Портер у своїх працях стверджував, що стратегічна позиція підприємства залежить від вибраної ним моделі поведінки, яка формується на основі певних принципів, що регламентують внутрішній устрій, взаємодії підприємства з бізнес-середовищем, способи залучення, комбінування та використання ресурсів [10]. Він розрізняв напрямки стратегічного позиціонування підприємства: за широтою асортименту, за потребами окремого сегменту споживачів, орієнтоване на доступ до окремої категорії споживачів через поєднання різних видів діяльності, що дає змогу задовольнити потреби з найменшими витратами. Виходячи з вищенаведеного, позиціонування має стратегічний характер для діяльності підприємства, оскільки воно має на меті сформувати довгострокову лояльність до продукту, бренду, підприємства та бізнесу в цілому. Тому при вивченні складових стратегічного позиціонування авіатранспортних підприємств України доцільно зосередитись саме на галузевих особливостях, що впливають на чинники впливу. Чинники зовнішнього середовища визначають специфіку взаємовідносин і взаємодій суб'єктів господарювання у сфері повітряного транспорту. Методи стратегічного управління авіатранспортними підприємствами мають враховувати вплив та напрям дії цих чинників при розробці стратегії розвитку аеропортів і авіакомпаній для отримання високих результатів діяльності в авіатранспортній галузі. Крім зовнішніх чинників, стратегічне позиціонування авіаційних підприємства спирається на наявну внутрішню середу, бізнес-процеси та інші внутрішні чинники, які разом при порівнянні з внутрішньою середою вітчизняних та іноземних конкурентів формують конкурентні переваги чи слабкості такого авіаційного підприємства, які і визначають стартові умови його стратегічного позиціонування. На наш погляд, конкурентні переваги авіакомпанії, які

безумовно засновані на наявності певних компетенцій, можна умовно розділити на два взаємопов'язаних види: видимі й приховані. Ключовими стають ті, що виходять на перший план [2], їх може ідентифікувати сам клієнт - туристична фірма, підприємство, пасажир. Аналіз видимих конкурентних переваг може проводитися за допомогою інтерпретації даних, отриманих в ході опитувань клієнтів. Як показав аналіз галузевої специфіки, авіакомпанії мають володіти компетенціями в наступних областях: ціноутворення, безпека польотів, пунктуальність, зручність й узгодженість розкладу, якість обслуговування на борту, якісна робота з багажем, комфортабельність салону, зручність бронювання й покупки квитків, харчування на борту. Другий вид конкурентних переваг можна умовно назвати прихованими, неявним в тому сенсі, що кінцевому споживачу ці переваги неочевидні. Важливим аспектом є те, що саме приховані переваги авіакомпаній забезпечують наявність явних конкурентних переваг. Так, до прихованих конкурентних переваг можна віднести вірно працюючі бізнес-процеси авіакомпанії, наприклад: оновлення авіапарку, навчання персоналу, модернізація й розширення використання інформаційних технологій, зміна стратегії авіакомпанії та інші. Вивчення природи походження явних конкурентних переваг авіатранспортних підприємств, зокрема авіакомпаній, у сучасних умовах господарювання, дозволило визначити, що вони формуються на ринковому рівні (мережа маршрутів, конкуренція та інтеграція авіакомпаній у просторовому розрізі), на продуктовому рівні (конкурентоспроможність послуг з авіап перевезення з урахуванням їх різновидів, безпеки польотів, якості, тарифної політики тощо), на основі бізнес-моделі авіакомпанії, яка визначає спосіб використання виробничих ресурсів та обумовлює застосування технологій організації експлуатації повітряних суден, здійснення продажу перевезень тощо.

Конкурентні переваги авіакомпанії на конкретному ринку забезпечуються за рахунок широкого використання коопераційних інструментів, що реалізуються у різного роду інтеграційних взаємодіях як довгострокового, так і короткострокового характеру. Фахівці навіть звітують про використання коопетиційних стратегій провідними авіакомпаніями світу,

що являють собою поєднання двох суперечливих сил: конкуренції та кооперації [8].

На даний час проявляється тенденція глобалізації ринку авіап перевезень як наслідок розширення світогосподарських зв'язків в сфері авіації, що, в свою чергу, впливає і на стратегічне позиціонування авіакомпаній та підприємств авіаційної інфраструктури – аеропорти, хендлінгові компанії та служби аеронавігаційного забезпечення. В аспекті надання послуг авіакомпаніями, відчутна орієнтація на значну економію від масштабів діяльності, концентрацію і зменшення витрат. Ці особливості призвели до того, що більшість великих авіакомпаній запровадила так звану «hub-and-spoke» модель діяльності, і особливо, в тому випадку, коли переважно здійснюються далекомагістральні перевезення. В свою чергу, на ринку близькомагістральних перевезень, відбулося зростання кількості low-cost перевізників (зокрема, «SouthWest Airlines» в США та «Ryanair» в Європі), які використовують концепцію «point-to-point» або радіальних послуг (коли авіакомпанія здійснює перевезення на ряді маршрутів від аеропорту, але не забезпечує з'єднання на лінії), що негативно вплинуло на діяльність «hub-and-spoke» операторів.

Проведений аналіз форм інтеграційних взаємодій суб'єктів міжнародного авіатранспортного ринку показав, що найчастіше вони реалізуються у вигляді угод щодо здійснення комерційної діяльності: «Інтерлайн» («Interline») - угоди про взаємне визнання перевізної документації та проведення відповідних взаєморозрахунків, «Код-шерінг» («Code Sharing Agreement» – спільне використання кодів авіакомпаній) – угоди про спільну експлуатацію рейсів на одному маршруті, «Угоди про пул» – неформальні угоди про розподіл ринків, які укладаються між авіаперевізниками, «Угоди про блок місць» («Blocked Space Agreement») – угоди про взаємне надання блоку місць на рейсах авіакомпанії – партнера. В угодах «Код-шерінг» кожна авіакомпанія, що уклала її, продає квитки на рейс, який фактично виконується однією з авіакомпаній, але за своїми цінами та своїм кодом [4]. Таке комерційне партнерство авіакомпаній дозволяє кожній авіакомпанії позиціонувати авіаційне перевезення як власне, при



тому, що воно виконується на рейсах, що стикаються, і по факту виконується кількома авіакомпаніями – партнерами. Основною умовою такої форми комерційної інтеграції є однаковий стандарт обслуговування та узгодження розкладу польотів для забезпечення мінімального терміну для стиковки рейсів. Це забезпечує підвищення рівня обслуговування одного партнера до стандартів іншого партнера, який має кращу репутацію на ринку, можливість проникнення на ринок партнерів, конкурентні переваги перед іншими перевізниками, підвищення іміджу обох партнерів; переваги для пасажирів та клієнтів, які віддають перевагу оформленню перевезень за єдиним документом. В свою чергу «Угоди про пул», що являють собою неформальні угоди про розподіл ринків, які укладаються між авіаперевізниками тоді, коли одна із авіакомпаній значно слабше іншої, і дана угода захищає її інтереси, гарантовано закріплюючи частку ринку та доходів, або коли обидві авіакомпанії рівноцінні і така угода дозволить їм спокійніше відноситися до того, що один з них має більш зручний розклад польотів, ніж інший, оскільки доходи за ринком розподілені. «Угода про блок місць» використовується, коли авіакомпанії – партнери, що виконують польоти на одній і тій самій авіалінії за наявності недостатнього завантаження для обох авіакомпаній, домовляються здійснювати свої перевезення на рейсах одного з партнерів. Вищенаведені угоди сприяють покращенню якості надання послуг з авіаційного перевезення, у взаємодії з авіакомпаніями – партнерами по сегментах ринку (рейси, маршрути, країни, регіони). Такі інтеграційні взаємодії можна віднести до таких різновидів альянсів як маркетингові або тактичні альянси. Існують і інші, більш розширенні форми взаємодії авіакомпаній при виконанні міжнародних пасажирських перевезень. Так, спільна експлуатація авіаліній є більш тісною формою комерційного співробітництва, за якої конкурентна боротьба між партнерами зберігається, але набуває дещо інших форм. В цих договорах визначаються конкретні форми та межі співробітництва по спільній експлуатації окремих міжнародних повітряних ліній. Також зустрічаються партнерські дії щодо взаємоузгодження тарифної політики, укладання угод франшизи на виконання рейсів та надання повітряних послуг, координації розкладів руху,

надання пільг для часто літаючих пасажирів, спільне використання слотів в аеропортах, а також спільне використання ангарів в аеропортах, узгоджене проведення технічних і навчальних процедур. Вищезазначені розширені форми партнерства слід віднести до різновидів стратегічних альянсів, які мають більш постійний та довгостроковий характер, ніж комерційне партнерство, і вони не виключають поступового зближення авіакомпаній до їх злиття. Довгий час у повітряному транспорті основною була концепція національного володіння авіакомпаніями, тільки порівняно недавно почала поширюватись концепція, що припускає певний ступінь іноземного володіння авіакомпаніями. Найперспективнішою для авіакомпанії вважається участь у глобальних авіаційних альянсах, оскільки це надає їм можливість, зберігаючи повну юридичну та фінансову самостійність, інтегруватись для співробітництва на ринках авіаперевезень та посилення конкурентних переваг. Створюючи глобальний альянс, авіакомпанії прагнуть зблизити свої стратегічні плани, побудувати схожі організаційні структури, створити подібні системи тарифів та знижок для заохочення часто літаючих пасажирів, однотипні концепції якості обслуговування клієнтів. Від авіакомпанії, що прагне ввійти до глобального альянсу, зазвичай, вимагається наявність власного терміналу в аеропорту базування, що власне означає наявність «хаба» (hub) – великого перевалочного пункту, в якому стикуються місцеві та магістральні рейси авіакомпанії [5]. В своєму терміналі авіакомпанія зможе забезпечити потрібний в межах глобального альянсу високий рівень сервісу. У різних відомих глобальних альянсів є свої особливості. Найвідомішими глобальними авіаційними альянсами є «Star Alliance», «Oneworld» та «SkyTeam». Серед учасників «Star Alliance» – авіакомпанії «Air Canada», «Lufthansa», «SAS», «Thai Airways», «United Airlines». Альянс «Oneworld», заснований авіакомпаніями «American Airlines», «British Airways», «Cathay Pacific» та «Qantas Airways». Альянс «SkyTeam» заснований у 2000 році авіакомпаніями «Aeromexico», «Air France», «Delta Airlines» та «Korean Air». Натепер класичні перевізники мають інтегровані дочірні бізнес структури авіакомпаній- лоукостерів, забезпечуючи доступ останніх до переваг входження у глобальні альянси.

Тому глобальні альянси є найбільш поширеною формою інтеграційної взаємодії авіакомпаній. На рис.1 схематично відображено як інтеграційні взаємодії, залежно від своїх особливостей впливають на набуття авіакомпаніями конкурентних переваг завдяки відповідному стратегічному позиціонуванню.



**Рис.1 Переваги для авіакомпанії від розвитку інтеграційних взаємодій**

Таким чином, інтеграційні взаємодії авіакомпаній, що реалізуються шляхом укладання комерційних угод про спільну, узгоджену діяльність можна віднести до різновидів альянсів. Причому, залежно від розвиненості взаємодії авіакомпаній – партнерів у різних сферах діяльності, що пов'язана з комерційною експлуатацією авіаліній, форм здійснення спільної діяльності, її складності, наявності перебування у спільній власності (як в рамках горизонтальної інтеграції авіакомпаній, так і у вертикальній інтеграції), а також числа учасників, масштабів охоплення ринку, можна виокремити маркетингові, тактичні, стратегічні, а також глобальні альянси.

На основі проведеного аналізу поширення інтеграційних процесів в авіаційній галузі, можна визначити наявність наступних тенденцій:

- динамічний розвиток інтеграційних процеси на макрорівні – залучення все більшої кількості країн світу до міжнародних авіаційних організацій;, а також об'єднання повітряних просторів країн з метою створення єдиного спільного авіаційного ринку;

- поширення лібералізації та дерегуляції ринку авіаперевезень, що проявляється в усуненні існуючих бар'єрів між авіаринками країн та зростання кількості авіакомпаній - «лоу-костерів» та обсягів наданих ними послуг;

- міжнародна економічна інтеграція на мікрорівні – об'єднання авіапідприємств в потужні інтегровані бізнес-структури, маркетингові, стратегічні та глобальні альянси, які базуються в різних регіонах, з метою надання більш повного переліку авіаційних послуг, підвищення ефективності діяльності, а також більш повної реалізації конкурентних переваг;

- розвиток форм та методів інтеграційних взаємодій суб'єктів авіатранспортного ринку.

Так, авіакомпанії функціонують у динамічному конкурентному середовищі, що визначає необхідність адаптації їх бізнес-моделей та стратегій для пропонування оптимального асортименту авіаперевезень із забезпеченням надійності, безпеки, високої якості авіаперевезень для цільових ринкових сегментів при здійсненні ефективного управління витратами. Конкретна авіакомпанія, залежно від своєї наявної конкурентної позиції та амбіцій щодо її зміни може застосовувати стратегії інтенсивного розвитку, диверсифікованого розвитку, розвиваючи інтеграційні взаємодії з учасниками авіатранспортного ринку. До видів останніх можна віднести: приєднання до глобальних авіаційних альянсів, створення нових маркетингових або стратегічних альянсів на основі використання переваг вертикальної інтеграції з іншими суб'єктами авіатранспортного ринку, зокрема з туристичними фірмами, а також прийняття участі у процесах злиття й поглинання. Класичні авіаперевізники, на відміну від авіакомпаній, діяльність яких організована у відповідності до низько затратної «lowcost»

бізнес-моделі, для забезпечення своєї високої конкурентоздатності на сучасному авіаринку можуть здійснювати стратегічний вибір з двох напрямків розвитку – «віртуалізації» (відділення другорядних напрямків від основної діяльності та передача їх на аутсорсінг) та інтеграції (поєднання основної діяльності з допоміжними напрямками). Причому, комплекс найважливіших напрямків діяльності авіакомпанії може суттєво відрізнятись, оскільки визначення ключових компетенцій залежить від особливостей конкретного авіаперевізника.

**Висновки з проведеного дослідження.** Проведене дослідження показало, що інтеграційні взаємодії є невід'ємною складовою забезпечення ефективного стратегічного позиціонування авіаційних підприємств. Інтеграційні процеси, що відбуваються між суб'єктами міжнародного авіатранспортного ринку найчастіше реалізуються у вигляді угод щодо здійснення комерційної діяльності: «інтерлайн», «код-шерінг», угод про пул, про блок місць тощо. Залежно від розвиненості взаємодії авіакомпаній – партнерів у діяльності, що пов'язана з комерційною експлуатацією авіаліній, здійсненням спільної діяльності, її складності, наявності перебування у спільній власності (як в рамках горизонтальної інтеграції авіакомпаній, так і у вертикальній інтеграції), а також числа учасників, масштабів охоплення ринку, можна виокремити маркетингові, тактичні, стратегічні, а також глобальні альянси. Авіакомпанії, що входять до стратегічного або глобального альянсу, координують розклад своїх польотів, надають свої термінали партнерам по альянсу, разом надають інформацію про свої послуги в комп'ютерних системах бронювання. За своїм змістом інтеграційні взаємодії авіакомпаній спрямовані на підвищення їх конкурентоспроможності та збільшення їх ринкової частки при підвищенні якості надання авіаційних послуг. Тому розвиток інтеграційних процесів дає можливість авіаційним підприємствам забезпечити ефективне стратегічне позиціонування.

### **Література**

1. Вартанова О. В. Стратегічна компетенція підприємства як об'єкт

стратегічного управління підприємством / О. В. Вартанова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2009. – № 2 (132). – С. 49–55.

2. Погорелова Ю., Белоусова К. Стратегічне позиціонування підприємства: зміст поняття / Ю. Погорелова, К. Белоусова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2014. – Вип. 6, № 68, – С. 95–102.

3. Рекіянов С. О. Компетенція як джерело конкурентних переваг у стратегічному управлінні підприємством / С. О. Рекіянов // Культура народів Причорномор'я. – 2011. – № 218. – С. 154–156.

4. Сіденко С.В. Світовий ринок послуг в умовах глобальних трансформацій / С.В. Сіденко // Стратегія розвитку України. – 2017, №, 2. – С. 7-13

5. Чужиков В.І. Авіаційні альянси в глобальній конкурентній моделі XXI століття / В.І. Чужиков// Вісник Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку. 2010. – Вип 4. – С. 9-16.

6. Crawford C.M. A New Positioning Typology. The journal of product innovation management. 1985. Vol.2.P. 243–253. – Режим доступу: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1540-5885.240243/abstract>.

7. Kotler Ph. Marketing management / Ph. Kotler, K.L. Keller.Harlow// Pearson Education, 2012. 811p. Режим доступу: [http://socioline.ru/files/5/283/kotler\\_keller - marketing management 14th edition.pdf](http://socioline.ru/files/5/283/kotler_keller_-_marketing_management_14th_edition.pdf)

8. Heiets I. and Tanchyk V. Evaluation of the cooperation level of OneWorld alliance. Economics and finance. 2015, Montreal, Canada, 26-30 October 2015, pp. 13-21.

9. Piermartini R., Rousova L. Liberalization of Air Transport Services and Passenger Traffic. World Trade Organization. Staff Working Paper ERSD-2008-06 Режим доступу: [https://www.wto.org/english/res\\_e/reser\\_e/ersd200806\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/reser_e/ersd200806_e.pdf)

10. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors. Режим доступу:

[https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=Hn1kNE0OcGsC&oi=fnd&pg=PT5&dq=related:4ARutR7qKgEJ:scholar.google.com/&ots=KKFPkmihJM&sig=f4tZvGdhqZmKN3GTt3d1o073ebk&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=Hn1kNE0OcGsC&oi=fnd&pg=PT5&dq=related:4ARutR7qKgEJ:scholar.google.com/&ots=KKFPkmihJM&sig=f4tZvGdhqZmKN3GTt3d1o073ebk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

11. Prahalad C. K. The core competence of the corporation / C. K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. 1990. –Vol. 68. – № 3. – P. 79–91.

12. Tidd J. From strategic management to strategic competence: measuring technological, market and organization innovation. Joe Tidd. 2nd ed. London: Imperial College Press. 2007. – 437 p.

[https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=Hn1kNE0OcGsC&oi=fnd&pg=PT5&dq=related:4ARutR7qKgEJ:scholar.google.com/&ots=KKFPkmihJM&sig=f4tZvGdhqZmKN3GTt3d1o073ebk&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=Hn1kNE0OcGsC&oi=fnd&pg=PT5&dq=related:4ARutR7qKgEJ:scholar.google.com/&ots=KKFPkmihJM&sig=f4tZvGdhqZmKN3GTt3d1o073ebk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

11. Prahalad C. K. The core competence of the corporation / C. K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. 1990. –Vol. 68. – № 3. – P. 79–91.

12. Tidd J. From strategic management to strategic competence: measuring technological, market and organization innovation. Joe Tidd. 2nd ed. London: Imperial College Press. 2007. – 437 p.



## ЗМІСТ

<b>Т.М. Іщенко, Б.В. Стахов</b> Про зміну пріоритетів та аналітичних регуляторів щодо врахування змін Податкового кодексу України в операційній діяльності суб'єктів підприємницької діяльності.....	3
<b>О.В. Дикий, О.П. Омеляненко, О.С. Даневич</b> Обліково-аналітична компонента операційного супроводження процесів інвестування для підвищення конкурентоздатності будівельних підприємств.....	13
<b>Т.С. Лугіна, Г.В. Шпакова,</b> Про зміну методико-аналітичних індикаторів, змісту та формату проектного фінансування будівництва: галузевий та загальнонаціональний аспект.....	21
<b>Т.А. Ільїна</b> Організація економіко-управлінського контролінгу будівництва: мезо та макро аспекти.....	28
<b>О.М. Малихіна</b> Вплив державної фіскальної політики на перебіг процесів інтеграції в галузі будівництва.....	35
<b>Т.С. Коваль</b> Оновлені функціонально-організаційні інструменти забезпечення економічної безпеки цільових будівельних програм у форматі «digital design».....	43
<b>І.М. Якимчук, О.Е. Демочані, Я.Ю. Федорова</b> Сучасні технології діагностики та адміністрування діяльністю будівельного підприємства у форматі сучасних концепцій економічного контролінгу і бюджетування.....	48
<b>Д.А. Рижаків</b> Оновлені методологічні підходи до формування операційних систем підприємств-стейкхолдерів у будівництві на засадах реінжинірингу.....	57
<b>П.М. Куліков, О.М. Капінос</b> Прикладний інструментарій інвестиційної безпеки підприємств виконавців у будівництві «management value basic».....	65
<b>І.В. Лещинська</b> Системні критерії економічної привабливості будівельних	

проектів: від постановки задачі до прикладного інструментарію.....	74
<b>Д.В. Кістіон, О.Ю. Баличев</b>	
Пріоритети досягнення директивних характеристик економічної стійкості інтегрованими будівельними організаціями...	82
<b>В.О. Кондрацький, К.С. Куницький</b>	
Економічні перспективи оновлення інструментів фінансування державних цільових програм .....	95
<b>Ю.М. Ручинська, В.М. Кошельна</b>	
Аналітичний формат мультикомпонентного інструментарію формування портфелю проектів девелоперською будівельною компанією.....	106
<b>С.П. Стеценко, Т.С. Марчук</b>	
Іноваційно-аналітична платформа формалізації рівня інвестиційної привабливості інфраструктурних будівельних проектів .....	112
<b>В.І. Отенко, Філіпова Н.В.</b>	
Поліпшення використання інтелектуального капіталу підприємства на ґрунті сполучення сучасних концепцій мотивації та адміністративного менеджменту.....	122
<b>А.В. Шпаков, Г.В. Шпакова, О.В. Некрутенко</b>	
Прикладні проблеми поліпшення взаємодії підприємств-стейкхолдерів будівельних проектів.....	129
<b>Ю.О. Юрченко, І.М. Сотнікова</b>	
Оцінювально-аналітичне забезпечення системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	135
<b>П.М. Куліков, О.Г. Шкуропат</b>	
Удосконалення методичного підґрунтя для організації аудиторської діяльності на підприємствах будівельної галузі.....	145
<b>Г.М. Рижаківа, Д.О. Приходько, М.В. Горбач</b>	
Оновлення функціонально-продуктового формату операційних систем будівельних підприємств.....	156
<b>Ю.А. Чуприна, О.М. Хоменко</b>	
Модернізація ІТ формату в системі управління інноваціями будівельних підприємств .....	164
<b>В.О. Поколенко, П.П. Тесленко</b>	
Застосування імперативів ТАQM для модернізації топології	171

будівельних девелоперських контрактів .....

**Г.С. Петренко**

Сучасні технології та інструментарій діагностування рівня економічної безпеки регіональних та муніципальних інвестиційних проектів..... 178

**М.І. Назаренко, К.М. Предун, Р.В. Трач**

Формалізація вибору інструментів адміністрування будівельних проектів: інституційний, інноваційний та функціональний аспекти..... 189

**Д.О. Гавриков, О.І. Кучеренко**

Прикладна компонента оцінювання рівня економічної безпеки будівельного комплексу України..... 194

**І.М. Якимчук, О.Е. Демочані**

Генезис стратегій розвитку будівельних організацій в реаліях сьогодення..... 201

**Р.Б. Таратула**

Функціональна модель інтегрованої земельно-інформаційної системи..... 213

**Шевчук В.Я, Федун І.Л, Скрипник А.Л**

Актуалітети політики інституційного розвитку доступності житла у розрізі управління публічними закупівлями у будівництві 224

**Овсак О.П, Назаренко О.П**

Інтеграційні процеси в забезпеченні стратегічного позиціонування авіаційних підприємств 236

## ПРАВИЛА ПІДГОТОВКИ РУКОПИСІВ

Редакція приймає рукописи у 2-х примірниках та на електронному носію. Текст рукопису виконують на комп'ютері в текстовому редакторі MS Word шрифтом Arial розміром 13 пт, міжрядковий інтервал «множник» - 1,2. Відступи від краю аркуша до тексту: зверху 2см, зліва 2,5см, справа 2см, знизу 2,5см, абзацний 1,25см.

В заголовку статті (в лівому куті) вказують УДК, через рядок (в правому куті) ініціали та прізвище авторів, через рядок назва статті (великими літерами прямим жирним шрифтом).

На початку статті розміщують анотацію та ключові слова на 3-х мовах (українська, російська, англійська). Шрифт Arial розміром 13 пт, курсив.

Слово «Рис. 2» та назва рисунку центруються відносно самого рисунку.

Слово *Таблиця 7* розміщується праворуч над таблицею. Нижче по центру – **назва таблиці**.

Кожен рисунок, формула чи таблиця повинні мати інтервал по одному рядку від основного тексту.

Бібліографічний опис виконується згідно з держстандартом, приклади подані в Бюлетені ВАК України, № 2, 2000, С. 61 – 62.

*Редакція залишає за собою право відхилення статей з незадовільною якістю поданих матеріалів та недодержанням вимог, щодо оформлення.*

Приклад оформлення статті:

УДК

**І.І. Іванов**

**НАЗВА СТАТТІ**

*АНОТАЦІЯ*

Текст статті...

**Список літератури:**