
СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 658:629.735.083:656.7:061.5(045)

Ю.М. Чичкан-Хліповка, доцент
кафедри логістики,
Національний авіаційний університет

СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ АВІАКОМПАНІЇ ЩОДО АУТСОРСИНГУ РОБІТ З ТЕХНІЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ПОВІТРЯНИХ СУДЕН

Анотація. У статті розглянуто сутність та особливості прийняття стратегічних рішень авіакомпанією стосовно аутсорсингу планових регламентних робіт з технічного обслуговування парку повітряних суден. Проаналізовано структуру та напрямки розвитку світового ринку робіт з технічного обслуговування цивільних повітряних суден. Визначено передумови та фактори передачі авіакомпанією в аутсорсинг частини робіт з технічного обслуговування.

Ключові слова: аутсорсинг, стратегія аутсорсингу, стратегічні рішення, аутсорсинг робіт з технічного обслуговування повітряних суден.

Вступ. Авіакомпанія, приймаючи рішення про придбання конкретного повітряного судна (ПС), прогнозує витрати на основні регламентні роботи з його технічного обслуговування (ТО) та пов'язані процеси. Ключовими пов'язаними (допоміжними) процесами при здійсненні ТО ПС є: 1) логістика запчастин і комплектуючих; 2) навчання персоналу та інформаційна підтримка експлуатації машини; 3) управління інфраструктурою, задіяною у підтриманні льотної придатності парку ПС.

Зазначені групи процесів, як і частина регламентних робіт з ТО ПС, не завжди відносяться до безпосередньо операційної діяльності авіаперевізника, а можуть бути віднесені до сервісної інфраструктури авіапідприємства. Тобто авіакомпанія, виходячи із кількісного та якісного складу «активного» парку ПС, інтенсивності його експлуатації, бізнес-стратегії (наприклад, «класичний» авіаперевізник або «бюджетний») та інших факторів, може приймати стратегічні рішення у сфері своєї операційної діяльності щодо суб'єктів здійснення процесів авіасервісу та авіаремонту, передаючи частину робіт з ТО ПС в аутсорсинг.

Постановка проблеми. В умовах розробки або ревізії операційної стратегії для авіакомпанії є актуальною проблема визначення можливостей та очікуваних економічних ефектів, а відтак — обґрунтування доцільності аутсорсингу певної частини планових регламентних робіт з ТО парку ПС, що експлуатується. Особливо ця проблема актуальна для «бюджетних» авіакомпаній (так званих «low-cost» перевізників), ключовою конкурентною стратегією яких є мінімізація витрат, перш за все операційних, у тому числі й витрат на здійснення робіт з ТО ПС.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз вітчизняних і зарубіжних наукових праць, присвячених особливостям організації та здійснення процесів ТО ПС, засвідчив, що питання забезпечення льотної придатності цивільної авіаційної

техніки (АТ) загалом є достатньо розробленими. Проте практично не вирішеними залишаються проблеми аутсорсингу процесів авіасервісу та авіаремонту ПС авіакомпанії.

Аспекти відновлення льотної придатності цивільної АТ і супутнього матеріально-технічного забезпечення досліджувалися такими вітчизняними ученими, як А. Кудрін, В. Кулик, С. Литвиненко, С. Подреза, О. Тамаргазін та ін. Визнаним закордонним фахівцем у сфері авіаційного бізнесу, зокрема у питаннях економіки авіакомпаній, є Р. Доганіс.

Прикладні питання, присвячені проблемам аутсорсингу процесів ТО сучасних типів ПС, висвітлені в аналітичних матеріалах провідних галузевих консалтингових фірм, таких як «TeamSAI Consulting», «SH&E International Air Transport Consultancy», «Olyver Wyman» та ін. Вагомий внесок у науково-практичні розробки даної проблематики здійснюють міжнародні галузеві організації ICAO та IATA; концерн Deutsche Lufthansa AG, зокрема його спеціалізований підрозділ Lufthansa Technik, провідні гравці ринку ТО ПС.

Проблеми аутсорсингу бізнес-процесів операційної діяльності комерційних підприємств у закордонній літературі розглядаються через призму вибору однієї із стратегічних альтернатив — «Робити власними силами» чи «Купувати» (англ. *Make-or-Buy Decision Problem*) [1, 2].

Питанням аутсорсингу як сучасної бізнес-стратегії присвячено значну кількість публікацій вітчизняних і закордонних авторів.

Аутсорсинг зазвичай визначається як рішення про придбання товарів чи послуг у зовнішніх по відношенню до даної організації постачальників. Протилежною організаційно-технологічною та управлінською стратегією є виробництво товарів і послуг на потужностях організації, у межах її структурних одиниць. В англомовній літературі остання стратегічна альтернатива має назву «in-sourcing», «in-house manufacturing».

У роботі [3] проаналізовано генезис застосування практики аутсорсингу у бізнес-середовищі, а також існуючі визначення цього терміну. У цьому дослідженні розглядаються наступні підходи до визначення аутсорсингу: 1) функціонально-орієнтований — його зміст полягає у передачі певних функцій стороннім організаціям; 2) коопераційний — спосіб взаємодії між господарськими суб'єктами на основі спеціалізації та кооперації; 3) управлінський — сучасна концепція та практика створення високоефективних і конкурентоспроможних організацій в умовах жорсткої конкуренції (тобто застосування аутсорсингу спрямоване на реорганізацію, організаційну реструктуризацію підприємств).

У науковій літературі можна знайти близькі за звучанням але різні за змістом поняття: 1) «стратегічний аутсорсинг»; 2) «стратегія аутсорсингу». Видається доцільним стисло проаналізувати їхній зміст і відмінності.

Науковці [4] визначають поняття «стратегічний аутсорсинг» як інструмент, що дозволяє досягти або навіть перевищити довгострокові цілі діяльності фірми. При цьому стратегічний аутсорсинг має ряд відмінностей від звичайного, що відображено у його чотирьох основних характеристиках: 1) стратегічний аутсорсинг потребує від топ-менеджменту прийняття рішення щодо перебудови бізнесу за допомогою крупномасштабної програми стратегічних змін; 2) дозволяє знизити ризики завдяки довірливому використанню досвіду, ресурсів, активів і вмінь сторонньої компанії, яка є визнаним спеціалістом у своїй сфері діяльності; 3) потребує забезпечення узгодженого управління і мотивації економічних та організаційних відносин на кожному рівні організації; 4) орієнтований на ключову ціль

підприємства — гарантування стійкого створення цінності для клієнта та підвищення ринкової вартості компанії.

Таким чином, стратегічний аутсорсинг має місце тоді, коли мова йде про стратегічні рішення підприємства, які змінюють його стратегічний набір у частинах загальнокорпоративної та/або стратегії бізнесу. Також стратегічний аутсорсинг може бути пов'язаний із ревізією однієї чи кількох функціональних стратегій (наприклад, визначення бізнес-процесів, що складають ядро операційної діяльності підприємства; розмежування основних та інфраструктурних видів діяльності тощо).

З іншого боку, у науковій літературі та бізнес-практиці активно використовується поняття «стратегія аутсорсингу» у якості стратегії управління, що дозволяє оптимізувати функціонування організації за рахунок фокусування на тих видах діяльності, що є пріоритетними, головними для підприємства (виходячи з місії, загальнокорпоративних цілей, загальнокорпоративної стратегії та стратегій бізнесу). [3, 5].

Розробка будь-якої стратегії становить процес прийняття низки стратегічних рішень. За визначенням [6] стратегічні рішення — це такі організаційно-управлінські рішення, що мають такі якісні характеристики: 1) є довготерміновими та, як правило, незворотними у часі; 2) є слабо структурованими у процесі підготовки; 3) є комплексними та високо ризикованими; 4) мають значний (часто визначальний) вплив на організацію в цілому. Також стратегічні рішення є такими, що зазвичай потребують залучення значного обсягу ресурсів, врахування параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Основним суб'єктом прийняття стратегічних рішень є топ-менеджмент організації.

Як засвідчив проведений огляд наукової літератури, проблеми стратегічних рішень саме авіакомпаній щодо аутсорсингу планових регламентних робіт з ТО сучасних типів ПС є практично не розв'язаними. Це і зумовлює мету та задачі статті.

Мета дослідження полягає у вивченні та узагальненні теоретичних і прикладних підходів до прийняття авіакомпанією стратегічних управлінських рішень щодо аутсорсингу планових регламентних робіт з ТО сучасних типів ПС, враховуючи специфіку операційної діяльності авіаперевізників. Для досягнення поставленої мети дослідження мають бути вирішені такі задачі:

- 1) вивчення тенденцій передачі авіакомпаніями в аутсорсинг робіт з ТО ПС;
- 2) аналіз структури планових регламентних робіт з ТО ПС, визначення видів робіт, які, як правило, передаються в аутсорсинг;
- 3) визначення факторів передачі частини планових регламентних робіт з ТО ПС в аутсорсинг;
- 4) обґрунтування факторів доцільності передачі експлуатантом робіт з ТО ПС в аутсорсинг іншим суб'єктам авіаційної галузі.

Основні результати дослідження. Відповідно до проведеного дослідження аналітичних джерел, витрати закордонних авіакомпаній на здійснення робіт з ТО ПС і пов'язаних процесів становлять у середньому близько 15—17 % від сукупних операційних витрат [7].

Враховуючи тенденції старіння парку АТ провідних вітчизняних авіаперевізників, можна припустити, що наведені оцінки показника витрат на ТО ПС є набагато вищими для української авіатранспортної галузі.

За даними іншого аналітичного дослідження, для закордонної практики є характерним передавати в аутсорсинг близько 60 % обсягу планових регламентних робіт з ТО ПС [8].

Відповідно до існуючої практики, аутсорсерами планових регламентних робіт з ТО цивільних типів АТ можуть виступати:

1) авіабудівні об'єднання, виробники двигунів і технічних систем, які мають у своїх організаційних структурах суб'єкти із здійснення робіт ТО ПС (наприклад, авіабудівні гіганти Boeing та Airbus, провідні виробники двигунів та обладнання GE Engine Service, Honeywell, Rolls-Royce, Pratt&Whitney та ін.);

2) потужні авіакомпанії, які створили відповідні підрозділи у своїх структурах (наприклад, найбільші авіакомпанії світу — Deutsche Lufthansa AG, Air France FLM, United Airlines, Delta Airlines та ін.);

3) так звані «незалежні» провайдери послуг ТО ПС (ключовими гравцями виступають SR Technical Holdings, ST Aero та Goodrich);

4) спільні підприємства незалежних провайдерів робіт з ТО ПС і дочірніх структурних підрозділів компаній-виробників АТ, двигунів і технічних систем (можна відзначити лише три провідні компанії — АЕСО, ГАМСО та АМЕСО).

Детальніше закордонний досвід організації та здійснення технічного обслуговування для сучасних типів ПС розглянуто у роботі [9].

Переважну частину як вітчизняного, так і світового парку ПС становлять літаки авіагігантів Boeing та Airbus, відтак специфіку регламентних робіт з ТО ПС доцільно розглядати так, як вони регламентовані для сучасної АТ цих авіавиробників. У міжнародній практиці та в спеціалізованій літературі розрізняють такі укрупнені групи регламентних робіт з авіасервісу та авіаремонту сучасних типів ПС: 1) лінійні форми ТО; 2) ремонт і відновлення запчастин та агрегатів (авіаційного технічного майна, АТМ); 3) технічне обслуговування та ремонт двигунів; 4) важкі форми ТО, ремонт і модифікація ПС. Зазначені групи робіт по суті і репрезентують основні сегментами ринку ТО ПС. Лінійні форми ТО ПС за своєю технологічною сутністю є авіасервісом; решта регламентних робіт — авіаремонтом.

Виходячи із задач нашого дослідження, наведемо стисло характеристику основних видів планових регламентних робіт з ТО ПС, визначивши ті з них, які потенційно можуть бути передані в аутсорсинг (табл. 1).

Таблиця 1

**ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСІВ ТО СУЧАСНИХ ТИПІВ ПС
(ВІДПОВІДНО ДО СИСТЕМИ ТО ЗА ФАКТИЧНИМ СТАНОМ)**

Назва регламентних робіт з ТО	Зміст та характеристика роботи
Транзитна перевірка (Transit check)	Найпростіша форма авіасервісного обслуговування ПС. Виконується перед кожним вильотом ПС. Виконується технічним персоналом авіакомпанії
Щоденна перевірка (Daily Check)	Щоденна перевірка технічного стану ПС. Виконується зазвичай вночі. Виконується технічним персоналом авіакомпанії
Форма А (A-check)	Ця перевірка виконується приблизно один раз на місяць або кожні 250 год нальоту. A-check, як правило, робиться також вночі в ангарі аеропорту або авіакомпанії. Зміст робіт за цим регламентом ТО залежить від типу ПС, кількості циклів (вильотів і посадок) або кількості годин нальоту з часу останньої перевірки
Форма В (B-check)	Ця перевірка здійснюється приблизно кожні 3 місяці. Виконується, як правило, вночі в ангарі аеропорту або на сервісних потужностях авіакомпанії

Закінчення табл. 1

Назва регламентних робіт з ТО	Зміст та характеристика роботи
Форма С (C-check)	Ця форма ТО є складнішою, ніж попередні, виконується кожні 15—20 місяців або через близько 4 тис. год нальоту. Для здійснення цього регламенту ТО необхідно вивести із експлуатації ПС на певний час. Також потрібний просторий ангар та обладнання. Терміни проведення цієї перевірки залежать від багатьох факторів, перш за все від типу ПС
Форма D (D-check)	Це найважча та найскладніша форма ТО ПС. Ця перевірка здійснюється приблизно раз на 4—5 років. Під час її проведення увесь літак, усі його підсистеми, вузли та агрегати перевіряються. Ті елементи, що вичерпали ресурс або не пройшли перевірку, мають бути замінені. Цей регламент ТО потребує ще більше місця, часу та обладнання, ніж усі інші перевірки; має виконуватись на спеціалізованій технічній базі (як правило, виробника ПС або спільному підприємстві)

Простіші форми ТО (по суті це контроль льотної придатності конкретної одиниці АТ, що експлуатується), як правило, здійснюються самою авіакомпанією. В аутсорсинг можуть бути передані регламентні роботи з ТО ПС, починаючи з форми А-check і складніші, закінчуючи формою D-check.

У наступній декаді ХХІ сторіччя прогнозується зростання обсягів ринку робіт з ТО сучасних типів ПС. Це пов'язано із зростанням кількості цивільних ПС, що будуть експлуатуватися. Відповідно до прогнозних даних, світовий парк ПС у 2023 р. становитиме близько 33 тис. машин (зараз цей показник оцінюється на рівні близько 22,5 тис. машин). [7]. У табл. 2 наведено прогноз динаміки та структури розвитку світового ринку ТО ПС.

Таблиця 2

**ПРОГНОЗ ДИНАМІКИ ТА СТРУКТУРИ СВІТОВОГО РИНКУ ПОСЛУГ
ТЕХНІЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ПОВІТРЯНИХ СУДЕН [7, Р. 12]**

Роботи, що належать до ТО	Роки					
	2013		2018		2023	
	млрд дол.	%	млрд дол.	%	млрд дол.	%
Лінійні форми ТО	10,1	17,94	12	17,65	13,3	17,48
Ремонт та відновлення АТМ	12,6	22,38	14,8	21,76	16,0	21,02
Важкі форми ТО, ремонт і модифікація	9,7	17,23	11,1	16,32	13,8	18,13
Технічне обслуговування та ремонт двигунів	23,9	42,45	30,1	44,26	33,0	43,36
Усього	56,3	100,00	68,0	100,00	76,1	100,00

Підсумовуючи, можна зробити висновки, що до 2023 р. прогнозується зростання обсягів світового ринку ТО з 56,3 млрд дол. США до близько 76,1 млрд дол. США, тобто на 35,5 %. Ринок послуг авіасервісу та авіаремонту є і буде в майбутньому надзвичайно привабливим для всіх груп гравців авіаційної галузі.

Підкреслимо, що традиційно сегмент ТО і ремонту двигунів є найбільшим. Це пов'язано із низкою особливостей: 1) зі значною первісною вартістю двигунів; 2) із науко- та капіталоемністю технології їх ТО та ремонту, трудомісткістю відповідних процесів і витратами суб'єкта здійснення робіт з ТО двигунів на отримання дозвільних документів.

Вагомим фактором прийняття стратегічного рішення авіакомпанією про передачу частини робіт з ТО ПС в аутсорсинг є витрати на заробітну плату технічного персоналу. Ця стаття витрат у різних регіонах світу досить різниться; найпривабливішим є та залишатиметься азійсько-тихоокеанський регіон, зокрема Китай [7, р. 14].

Іншими суттєвими факторами, що повинні враховуватись при розгляді та обґрунтуванні стратегічного рішення про передачу авіакомпанією робіт з ТО ПС в аутсорсинг, є: 1) сукупні витрати експлуатанта на ТО; 2) фінансовий стан авіаперевізника; 3) наявність і придатність сервісних потужностей для здійснення цих робіт (що підтверджується дозвільними документами); 4) витрати на перегін авіаційної техніки до місця здійснення ТО; 5) тривалість виробничого циклу здійснення робіт з ТО ПС; 6) якість авіасервісу та авіаремонту, які може гарантувати аутсорсер (це безпосередньо впливає на безпеку польотів); 7) наявність додаткового сервісу для авіакомпанії, що пропонує аутсорсер.

Також існує низка організаційних і технологічних факторів, які мають бути враховані при прийнятті рішення про аутсорсинг робіт з ТО ПС: 1) бізнес-модель авіаперевізника та характеристика його стратегічного набору; 2) етап життєвого циклу авіакомпанії, її конкурентна позиція; 3) структура та вік парку ПС, що експлуатуються; 4) юридичні умови експлуатації ПС (наприклад, лізинг) тощо.

Основні очікувані ефекти, обмеження та ризики при стратегічних альтернативах «Аутсорсинг» або «Інсорсинг» планових регламентних робіт з ТО ПС для авіатранспортного підприємства наведено на рис. 1.

На наш погляд, існують такі групи факторів доцільності передачі авіакомпанією робіт з ТО ПС в аутсорсинг іншим суб'єктам авіаційної галузі (авіавиробнику, сторонній авіакомпанії, «незалежному» провайдеру або спільному підприємству): 1) фактори стратегічного характеру; 2) економічні фактори; 3) технологічні фактори.

З точки зору ефективності прийняття стратегічних рішень у сфері операційної діяльності авіакомпанії, важливим є поєднання стратегічних аспектів та економічного обґрунтування доцільності аутсорсингу частини робіт з ТО ПС стороннім організаціям.

Для врахування та оцінки факторів стратегічного характеру, що визначають можливості та доцільність передачі частини планових регламентних робіт з ТО ПС в аутсорсинг, необхідно: 1) здійснити стратегічний аналіз операційної діяльності авіатранспортного підприємства; 2) визначити наявні ключові компетенції організації; 3) проаналізувати існуючі бізнес-процеси, оцінити їх ефективність; 4) за необхідності здійснити ревізію усього стратегічного набору авіакомпанії.

Суб'єктом прийняття рішень щодо аутсорсингу робіт з ТО ПС є технічний директор авіакомпанії та керівники безпосередньо підпорядкованих йому підрозділів: 1) начальник відділу технічного контролю льотної придатності АТ; 2) начальник інженерної служби; 3) начальник відділу матеріально-технічного забезпечення; Крім того, безпосередню участь у обґрунтуванні стратегічних рішень щодо інсорсингу або аутсорсингу робіт з ТО ПС, що експлуатуються авіакомпанією, бере начальник планово-економічної служби (відділу).

Стратегічна альтернатива	Можливі економічні ефекти	Можливі обмеження та потенційні ризики
<p>Стратегія аутсорсингу більшої частини планових регламентних робіт з ТО ПС</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Конкурентні переваги від застосування стратегії фокусування на основному напрямі бізнесу – комерційних авіаперевезеннях; 2) скорочення сукупних операційних витрат; 3) уникнення або суттєве зниження необхідних капітальних інвестицій у формування / розвиток сервісної інфраструктури для здійснення ТО; 4) економія на дозвільній документації. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Поява нової статті витрат, пов'язаних із управлінням взаємовідносинами із аутсорсером робіт з ТО; 2) витрати на перегін ПС (що у «гонці» за розміщенням замовлень у регіонах із нижчим рівнем витрат може виявитись критичним); 3) витрати на врегулювання спірних моментів із авіавиробником, органами ліцензування та сертифікації; 4) проблема забезпечення та контролю якості робіт.
<p>Стратегія інсорсингу більшої частини планових регламентних робіт з ТО ПС (включення цих робіт до безпосередньої операційної діяльності авіакомпанії)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Отримання додаткових доходів за умови здійснення робіт з ТО ПС для сторонніх експлуатантів; 2) економія витрат, що досягається за рахунок ефекту масштабу та / або спеціалізації; 3) гарантія якості робіт авіасервісу та авіаремонту за умови відповідної інфраструктури та підготовки персоналу; 3) участь у логістичних ланцюгах поставки запчастин та комплектуючих. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Необхідність створення відповідної інфраструктури, значні витрати на її підтримання та управління; 2) підготовка управлінського та технічного персоналу; 3) потреба отримання численних дозволів та періодичне їх підтвердження; 4) збільшення розмірів організації та зростання ступеня складності оргструктури; 5) недостатність досвіду, потенційний часовий лаг при формуванні специфічних ключових компетенцій та конкурентних переваг.

Рис. 1. Матриця економічних ефектів та обмежень реалізації стратегій аутсорсингу та інсорсингу робіт з ТО ПС для авіакомпанії

Спираючись на класичні положення економіки авіакомпанії, можливо визначити наступні укрупнені статті витрат, що мають бути враховані при обґрунтуванні економічної доцільності аутсорсингу робіт з ТО ПС (табл. 3).

Таблиця 3

**УКРУПНЕНІ СТАТТІ ВИТРАТ, ЩО МАЮТЬ МІСЦЕ ПРИ ОРГАНІЗАЦІЇ
ТА ЗДІЙСНЕННІ РОБІТ З ТО ПС АВІАКОМПАНІЇ**

Основні статті витрат	Стратегічна альтернатива	
	Інсорсинг робіт з ТО	Аутсорсинг робіт з ТО
Інвестиції у створення та управління сервісною інфраструктурою (побудова ангару, складів для АТМ тощо)	+	–
Витрати на заробітну плату технічних працівників, безпосередньо задіяних у здійсненні конкретного регламенту ТО	+	–
Витрати на заробітну плату адміністративного персоналу, що управляє процесами ТО	+	+ Тільки для лінійних форм ТО
Прямі матеріальні витрати на здійснення ТО (закупівля АТМ)	+	–
Непрямі матеріальні витрати, пов'язані із логістичним забезпеченням процесів ТО (управління поставками та запасами АТМ)	+	–
Витрати на придбання послуг з ТО (вартість здійснення робіт третьою стороною, аутсорсером)	–	+
Витрати на отримання дозвільної документації (ліцензії на здійснення ТО)	+	–
Витрати на управління взаємодією із аутсорсером	–	+
Витрати на контроль якості	+	+ Тільки для лінійних форм ТО
Витрати на перегін ПС	–	+

Оскільки реалізація стратегії аутсорсингу робіт з ТО ПС, що експлуатуються авіакомпанією, пов'язана із значною кількістю витрат, авіапідприємства: 1) шукають можливості економії (наприклад, здійснення робіт з ТО так званими «незалежними» провайдерами цих послуг авіасервісу); 2) за умови значного розміру парку ПС ведуть переговори про систему знижок. Ключовою економічною перевагою реалізації стратегії аутсорсингу планових регламентних робіт з ТО ПС є відсутність необхідності створення та підтримання відповідної сервісної інфраструктури, що потребує значних капітальних інвестицій від авіапідприємства.

Висновки. Отже, прийняття стратегічного рішення авіаперевізником щодо аутсорсингу робіт з ТО ПС, що експлуатуються, має комплексний характер, потребує врахування значної кількості факторів. Найвагомішими з них є загальнокорпоративна стратегія, що визначає тип авіакомпанії (наприклад, «класичний» перевізник чи «бюджетний»); економічні та технологічні фактори. Крім того, важливим чинником аутсорсингу робіт з ТО ПС є пріоритети в операційній діяльності підприємства, а саме — чи включаються процеси авіасервісу та авіаремонту до сфери основної діяльності або є частиною внутрішньої сервісної інфраструктури авіакомпанії. У останньому випадку інфраструктурні бізнес-процеси, як правило,

передаються в аутсорсинг, оскільки вони не входять до ядра компетенцій авіакомпанії.

Напрямок подальших досліджень є розробка прикладного інструментарію обґрунтування можливостей і доцільності передачі частини планових регламентних робіт з ТО ПС в аутсорсинг.

Література

1. *Чейз Ричард Б.* Производственный и операционный менеджмент / Ричард Б. Чейз, Ф. Роберт Джейкобз, Николо Дж. Аквилано; [пер. с англ. О. А. Островской, О. Л. Пелявского; под ред. Н. А. Коржа]. — 10-е изд. — М.; СПб.; К.: Вильямс, 2008. — 1170 с.
2. *Gardiner S. C., Blackstone J. H., Jr.* The «Theory of Constraints» and the Make-or-Buy Decision / Stanley C. Gardiner, John H. Blackstone, Jr. // *International Journal of Purchasing and Material Management*. — 1991. — Summer. — P. 38—43.
3. *Микало О.І.* Підходи до визначення терміна «аутсорсинг» / О.І. Микало // *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. — 2011. — № 8. — С. 111—115.
4. *Бравар Ж. Л.* Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Ж. Л. Бравар, Р. Морган. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. — 308 с.
5. *Koszevska M.* Outsourcing as a modern management strategy / M. Koszevska // *AUTEX Research Journal*. — Vol. 4. — No4 (December 2004). — [Електронний ресурс]. — 4 р. — Режим доступу: <http://www.autexrj.org/No4-2004/0114.pdf>.
6. *Nooraie M.* Factors Influencing Strategic Decision-Making Processes / M. Nooraie // *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. — Vol. 2. — No. 7 (July 2012). — [Електронний ресурс]. — 25 р. — Режим доступу: <http://www.hrmar.com/admin/pics/985.pdf>.
7. *TeamSAI Consulting.* A Time for Renewal: The Global MRO Forecast 2013-2023. — [Електронний ресурс]. — 23 р. — Режим доступу: http://teamsai.com/media/content/2013_teamsai_global-mro-eu_forecast_130916-f-print-version.pdf.
8. *Khomenko I.* Paperless Supply Chain in Aircraft maintenance / I. Khomenko // *IATA Maintenance Organization Conference*. — [Електронний ресурс]. — 23 р. — Режим доступу: http://www.iata.org/whatwedo/workgroups/Documents/MCC-2011-SIN/Day_02/0930-1000_IATA_Paperless_Supply_Chain.pdf.
9. *Литвиненко С.Л., Габрієлова Т.Ю.* Аналіз іноземного досвіду організації технічного забезпечення авіакомпаній / С. Л. Литвиненко, Т.Ю. Габрієлова // *Проблеми системного підходу в економіці: Електронне наукове фахове видання*. — 2010. — № 1. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2010_1/Litvinenko_110.htm.

Стаття надійшла до редакції 14.11.2013

УДК 65.011.1: 65.016.7

Барабась Д. О., к.е.н., доцент кафедри менеджменту ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗА УМОВ ЗАГАЛЬНОЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

Анотація. У статті визначено перспективні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства за кризових умов. Охарактеризовано організаційні форми та сфери підвищення конкурентоспроможності підприємства. Аргументовано доцільність використання такого комплексного підходу до