

Sudakova, O. I. "Stratehichne upravlinnia finansovoiu bezpekoiu" [Strategic management of financial security]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 9 (2008): 140-148.

Shelest, V. V. "Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu dovirchoho tovarystva" [Management of financial security trusts]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 3 (93) (2009): 183-184.

Shutieieva, O. Yu. "Teoretychni zasady vyznachennia sutnoshti finansovoho zabezpechennia funktsionuvannia rynku tsinnykh paperiv" [Theoretical basis of determining the nature of the functioning of the financial securities market]. *Finansovy prostir*, no. 3 (2013): 118-122.

Tsikanovska, N. A. "Formalizatsiia mekhanizmu zabezpechennia finansovoi bezpeky nederzhavnykh pensiiynykh fondiv" [The formalization mechanism to ensure the financial security of private pension funds]. *Visnyk Ukrainkoi akademii bankivskoi spravy*, no. 2 (2013): 26-31.

Zakharova, N. Yu., and Syzonenko, O. V. "Rol finansovoho mekhanizmu u zdiisnenni efektyvnoho upravlinnia pidpriemstvom" [The role of the financial mechanism in implementing effective management]. <http://www.sworld.com.ua/index.php/en/economy-412/financial-cash-flow-and-credit-412/15953-412-1188>

УДК 336.77:656.7:061.5

ОЦІНЮВАННЯ ЗДАТНОСТІ АВІАКОМПАНІЇ ДО РОЗВИТКУ ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ З БАНКАМИ

© 2015 ЛОТОЦЬКИЙ В. А.

УДК 336.77:656.7:061.5

Лотоцький В. А. Оцінювання здатності авіакомпанії до розвитку партнерської взаємодії з банками

Мета статті полягає в розробленні методичних підходів до інтегрального оцінювання здатності авіакомпанії розвивати існуючі форми та види партнерської взаємодії з банками України. Запропонована авторська методика базується на процесному підході до дослідження економічних явищ, систематизації функціональних сфер діяльності, які визначають потенційні здатності авіакомпанії до довгострокової взаємодії, і відповідних показників і характеристик для їх оцінки. Надано класифікацію форм і видів взаємодії, яка лежить в основі розподілу різних вимог до авіакомпанії щодо її кредитоспроможності в процесі взаємодії з банком, а відповідно, і різних методик оцінювання здатності авіакомпаній до взаємодії з банками. Виявлено, що найвищі вимоги до кредитоспроможності авіакомпанії висуваються у випадку стратегічного та проектного партнерства, в основі якого лежать умови спільної зацікавленості в розвитку його учасників. На відміну від існуючих, методика оцінювання здатності авіакомпанії до партнерства з банком базується на комплексній діагностиці всіх напрямів діяльності авіакомпанії, які забезпечують потенціал її розвитку. Інтегральне оцінювання всіх кількісних та якісних характеристик потенціалу авіакомпанії здійснюється на основі бального методу.

Ключові слова: взаємодія, авіакомпанія, банк, партнерство, бальний метод, діагностика.

Табл.: 6. **Бібл.:** 8.

Лотоцький Володимир Андрійович – аспірант, кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Національний авіаційний університет (пр. Космонавта Комарова, 1, Київ, 03058, Україна)

УДК 336.77:656.7:061.5

Лотоцкий В. А. Оценка способности авиакомпании к развитию партнерского взаимодействия с банками

Цель статьи заключается в разработке методических подходов к интегральной оценке способности авиакомпании к развитию существующих форм и видов партнерского взаимодействия с банками Украины. Предложенная авторская методика базируется на процессном подходе к исследованию экономических явлений, систематизации функциональных сфер деятельности, которые определяют потенциальные способности авиакомпании к долгосрочному взаимодействию, и соответствующих показателей и характеристик для их оценки. Представлена классификация форм и видов взаимодействия, которая лежит в основе распределения различных требований к авиакомпании по ее кредитоспособности в процессе взаимодействия с банком, а соответственно, и различных методик оценки способности авиакомпании к взаимодействию с банками. Выявлено, что высокие требования к кредитоспособности авиакомпании выдвигаются в случае стратегического и проектного партнерства, в основе которого лежат условия совместной заинтересованности в развитии его участников. В отличие от существующих, методика оценки способности авиакомпании к партнерству с банком базируется на комплексной диагностике всех направлений деятельности авиакомпании, которые обеспечивают потенциал ее развития. Интегральное оценивание всех количественных и качественных характеристик потенциала авиакомпании осуществляется на основе бального метода.

Ключевые слова: взаимодействие, авиакомпания, банк, партнерство, бальный метод, диагностика.

Табл.: 6. **Библ.:** 8.

Лотоцкий Владимир Андреевич – аспирант, кафедра менеджмента внешнеэкономической деятельности, Национальный авиационный университет (пр. Космонавта Комарова, 1, Киев, 03058, Украина)

UDC 336.77:656.7:061.5

Lototsky V. A. Evaluating Capability of an Airline Company to Develop Partnerships with Banks

The article is aimed at developing methodical approaches to integrated evaluation of capability of an airline company to develop partnerships of the existing forms and types with the banks of Ukraine. The methods proposed by the author are based on the process approach to studying economic phenomena, systematization of functional areas of activity, which determine potential capabilities of an airline company for long-term collaboration, as well as the appropriate indicators and characteristics for their evaluation. The article provides a classification of forms and types of interaction that forms basis for allocation of various requirements for an airline company in its creditworthiness in the process of interaction with bank and, respectively, for various methods of evaluating capability of airline companies to cooperate with banks. It has been found that high requirements to the airline's creditworthiness would be put forward in the case of strategic and project partnerships, based on the conditions of mutual interest in the development of its participants. Unlike the existing methods, the presented method for evaluating capability of airlines to partnership with bank is based on a comprehensive diagnostics of all directions of the airline's activities, which provide the potential for its development. Integral evaluation of all quantitative and qualitative characteristics of the airline's potential is carried out on the basis of scoring method.

Key words: interaction, airline company, bank, partnership, point rating method, diagnostics.

Tabl.: 6. **Bibl.:** 8.

Lototsky Vladimir A. – Postgraduate Student, Department of External Economic Management, National Aviation University (pr. Kosmonavta Komarova, 1, Kyiv, 03058, Ukraine)

У авіакомпанії в процесі її виробничо-господарської діяльності виникає сукупність видів взаємодії як із зовнішніми інституціями та діловими партнерами, так і всередині компанії між структурними підрозділами. Потреби видів діяльності та потреби функціональних підрозділів, які їх забезпечують, визначають вид взаємодії.

Серед усієї сукупності видів договірної взаємодії слід виокремити банки, як суб'єктів, взаємодія з якими обумовлена закономерностями економічного розвитку і підтверджена процесом кругообігу капіталу в процесі виробництва. Відповідно до процесу кругообігу капіталу початком циклу виробництва товарів та послуг є грошова форма майбутніх уречевлених факторів виробництва, а завершенням циклу є грошова форма реалізованих благ. Джерелом формування грошових еквівалентів вартості факторів виробництва зазвичай виступають власні кошти підприємств та запозичені у банку кошти.

Враховуючи участь банків у процесах кругообігу капіталу авіакомпаній, можна говорити про значні як частоту, так і обсяги взаємодії авіакомпанії з банками та значний вплив способу організації взаємовідносин з банками на забезпечення ефективності діяльності авіакомпанії.

Дослідження організації взаємодії підприємств та фінансово-кредитних установ знайшло своє відображення у публікаціях таких науковців, як Астапова Г. В. [1], Виговський В. Г. [2], Зайцева І. В. [4], Коваленко В. В. [5], Чайковський Я. [7], Яковишина Н. А. [8]. Однак більшість досліджень присвячена розкриттю економічної сутності фінансово-кредитної взаємодії банків і підприємств, обґрунтуванню ролі кредитних відносин у фінансово-кредитній взаємодії, аналізу стану процесів кредитування підприємств.

Водночас залишаються поза увагою авторів методичні розробки щодо оцінювання здатності та ефективності взаємодії підприємств та фінансово-кредитних установ.

Мета статті полягає в розробленні методичних підходів до інтегрального оцінювання здатності авіакомпанії до розвитку існуючих форм і видів партнерської взаємодії з банками України.

Особлива участь банків у забезпеченні процесу функціонування авіакомпаній підтверджується наявністю різноманітних форм і видів такої взаємодії.

Форма – це зовнішній вигляд, межі предмету, зразок предмету.

Вид – різновид у предметі.

Виходячи із тлумачення слів «форма» та «вид» можна ідентифікувати такі форми взаємодії підприємств і банківських установ: партнерство; інтеграція; участь у капіталі; клієнтська взаємодія. Кожна форма взаємодії характеризується різним набором видів взаємодії та тіснотою взаємозв'язків між банком та авіакомпанією. Види взаємодії є системою всіх існуючих договірних відносин між авіакомпаніями та банками щодо надання банківських послуг та відповідними правами та зобов'язаннями сторін, які його супроводжують.

Можливості авіакомпанії та банку реалізувати визначену форму та вид взаємодії визначаються набором внутрішніх характеристик обох учасників, які відобра-

жають потенціал їх розвитку, надійність виконання договірних зобов'язань, взаємну зацікавленість у розвитку взаємовідносин.

Для оцінювання можливостей взаємодії авіакомпанії та банку в науковій літературі використовується сукупність методів, використання яких зводиться до оцінювання рівня кредитоспроможності позичальника та його фінансової стійкості.

Рівень кредитоспроможності позичальника оцінюється з використанням методів порівняння, експертного оцінювання, групування, економіко-математичного моделювання (імітаційного, теорії ігор тощо).

Позичальники оцінюють банки як потенційних учасників взаємодії з використанням аналогічного набору методів.

Відмінності в оцінюванні можливостей потенційної взаємодії її учасниками полягають у методиках, які базуються на логічній послідовності етапів та сукупності показників, які є кількісним вираженням внутрішніх характеристик стану розвитку обох учасників.

Банки оцінювання кредитоспроможності потенційного позичальника здійснюють з використанням індивідуальних методик, які базуються на рекомендаціях Національного банку щодо оцінювання кредитоспроможності позичальника. [6].

Відзначаючи комплексність існуючих методик оцінювання кредитоспроможності, слід зауважити, що більшість показників та характеристик діяльності, що оцінюються, базуються на аналізі даних бухгалтерської звітності, яка відображає моментні дані стану позичальника. Для клієнтської форми взаємодії авіакомпанії та банку, яка базується на традиційних схемах відносин між його учасниками, оцінювання позичальника на основі моментних значень його статистики є достатнім та відповідає задачам такого оцінювання. Однак останнім часом все більшого поширення набуває така форма взаємодії, як партнерство (стратегічне, проектне, маркетингове), при якому взаємовідносини між його учасниками базуються на принципах співпраці задля досягнення спільної мети, співучасті в реалізації спільного проекту, довгостроковості взаємодії. При цьому, чим вищим є рівень партнерства, тим вищі вимоги учасників один до одного. Найвищим є рівень стратегічного партнерства як форми організації взаємодії між авіакомпанією та банком, коли обидва його учасники спільно реалізують цілі стратегічного розвитку авіакомпанії. На найнижчому рівні знаходиться маркетингове партнерство як форма взаємодії, при якій його учасники спільно просують послуги один одного.

Отже, з урахуванням того, що в основі різних форм партнерства лежать різні об'єкти взаємодії, які не завжди потребують кредитування розвитку авіакомпанії, у системі оцінювання кредитоспроможності знижуються вимоги до оцінювання кількісних показників з одночасним зростанням потреби в оцінюванні здатності до реалізації стратегічних намірів партнерства, які забезпечуються наявністю стратегії розвитку авіакомпанії та наявністю організаційних, кадрових, технологічних, фінансових ресурсів для її реалізації.

З метою оцінювання можливості банку до партнерства з авіакомпаніями запропоновано методику, яка базується на оцінюванні стратегічної здатності авіакомпанії до вирішення задач партнерства шляхом реалізації логічної послідовності етапів: оцінювання потенційного учасника партнерства на основі наявності організаційних, кадрових, технологічних, фінансових ресурсів для її реалізації; агрегування оцінок на основі бального методу та розрахунок зведеного індексу рівня здатності до партнерства; вибір форми партнерства відповідно до його здатності до партнерства.

На етапі оцінювання можливості стратегічного партнерства банку з авіакомпанією пошук стратегічного партнера повинен здійснюватися з огляду на критерій ризику: ризику повернення коштів, клієнтського ризику, ризику розвитку, ризику непрофесійного управління. Виявити наявність ризику можливо шляхом проведення діагностики підприємства за такими напрямками:

- 1) фінансово-економічна діагностика;
- 2) організаційно-управлінська діагностика;
- 3) технологічна діагностика;
- 4) стратегічна діагностика.

Основне завдання фінансово-економічної діагностики авіакомпанії полягає у виявленні рівня потенційної довгострокової здатності до розвитку авіакомпанії. Основними завданнями фінансової діагностики авіакомпанії є оцінювання та аналіз ефективності використання ресурсів, своєчасності погашення зобов'язань та рентабельності діяльності. До показників, які відображають ефективність фінансово-економічної діяльності авіакомпанії, можна віднести: коефіцієнт покриття, коефіцієнт абсолютної (грошової) ліквідності, коефіцієнт фінансової стійкості, рентабельність реалізації.

У процесі виявлення можливості встановлення партнерських відносин з авіакомпанією оцінюється ймовірність її банкрутства. Показником, який реалізує поставлену задачу, є коефіцієнт Бівера, який розраховується як відношення суми чистого прибутку та амортизації до суми довгострокових і поточних зобов'язань. Перевагами використання коефіцієнта Бівера в системі існуючих моделей оцінювання ймовірності банкрутства є простота використання, однозначність трактування методики розрахунку, відповідність первинних джерел інформації міжнародним стандартам фінансової звітності [3].

Організаційно-управлінська діагностика здійснюється з метою виявлення рівня репутаційного ризику авіакомпанії та ризику професіоналізму управління. Важливе місце в процесі діагностики відводиться аналізу організаційної структури управління, аналізу системи бізнес-процесів управління, оцінці якості управління персоналом.

У процесі оцінювання потенційної здатності авіакомпанії до стратегічного партнерства для банку в системі управлінських характеристик важливим є аналіз здатності авіакомпанії при існуючій системі управління забезпечити реалізацію цілей стратегічного партнерства та виявлення в авіакомпанії міри регламентації бізнес-процесів, що дозволяє виявити стан ідентифіка-

ції, підконтрольності всіх процесів в авіакомпанії та відповідальності за досягнення цілей партнерства.

Завданням оцінки якості управління персоналом є визначення можливості персоналу забезпечити реалізацію стратегії розвитку авіакомпанії. Для цього до індикаторів, які відображають якість управління персоналом, слід віднести якість комплектації кадрів. Для оцінювання структури управління авіакомпанією запропоновано використання коефіцієнта якісної укомплектованості персоналу управління, який розраховується шляхом зіставлення професійно-кваліфікаційних характеристик фактичної чисельності працівників з професійно-кваліфікаційними вимогами посад.

Аналіз системи бізнес-процесів управління проводиться з метою виявлення систематизованості процесів управління та ідентифікації основних складових господарської діяльності авіакомпанії. Він базується на виявленні системи вхідних, вихідних потоків кожного бізнес-процесу, ресурсів, виконавців, власників процесів, критеріїв оцінювання, правил виконання та документального оформлення бізнес-процесів

Процесний підхід до управління авіакомпанією дозволяє відстежити рівень організації всіх процесів в авіакомпанії.

Технологічна діагностика авіакомпанії проводиться з метою оцінювання здатності авіакомпанії забезпечити свою конкурентоспроможність, а, відповідно і реалізацію завдань взаємодії з усіма зацікавленими особами, у т. ч. і з банками. Для авіаційного ринку важливим показником, який свідчить про технічну здатність парку літаків до формування доданої вартості для авіакомпанії, є їх знос або строк служби літаків (у випадку їх лізингу).

Вважається, що середній нормативний термін експлуатації пасажирського літака 25–30 років. Чим вищий рівень зносу, тим нижчий рівень комфорту для пасажирів та рівень безпечності польотів.

Стратегічна діагностика авіакомпанії здійснюється з метою підтвердження факту існування планів стратегічного розвитку авіакомпанії та їх відповідності цілям партнерства; оцінювання ринкової позиції авіакомпанії та перспектив її зміни; оцінювання внутрішніх можливостей та загроз діяльності (табл. 1).

У результаті комплексної діагностики авіакомпанії отримано різні числові значення, аналітичні та структурні характеристики.

Для агрегування різних за змістом показників та характеристик об'єкта в економічній науці використовуються такі методи: експертного оцінювання, вагових коефіцієнтів, бального оцінювання, згортки [3, 7].

Для інтерпретації отриманих показників і характеристик та розрахунку їх сумарної оцінки використовується рейтинговий метод, в основі якого лежить бальна оцінка кожного значення показника або характеристики. У запропонованій методиці використовується п'ятибальна шкала оцінок від 1 до 5. Бал 5 присвоюється оптимальному (нормативному, середньому по галузі) значенню показника, бал 1 – найгіршим допустимим значенням показника (табл. 2 – табл. 4).

Діагностика авіакомпанії

Напрямки діагностики	Задача діагностики	Позиції, що оцінюються	Значення позиції в системі партнерських відносин
Фінансово-економічна діагностика	Оцінювання плато- та кредитоспроможності в процесі реалізації задач стратегічного партнерства	Коефіцієнт покриття	Характеризує здатність авіакомпанії покрити поточні зобов'язання оборотними активами
		Коефіцієнт абсолютної (грошової) ліквідності	Характеризує здатність авіакомпанії покрити поточні зобов'язання грошовими коштами та їх еквівалентами
		Коефіцієнт фінансової стійкості	Характеризує співвідношення власних і залучених джерел фінансування розвитку авіакомпанії
		Рентабельність реалізації	Характеризує обсяг власних джерел розвитку авіакомпанії
		Коефіцієнт Бівера	Оцінює загрозу банкрутства
Організаційно-управлінська діагностика	Оцінювання рівня організованості авіакомпанії та професіоналізму управлінців для цілей стратегічного партнерства	Якість комплектації кадрів управління	Характеризує здатність персоналу до прийняття професійних рішень
		Аналіз системи бізнес-процесів	Свідчить про реалізацію функцій управління всіма процесами в авіакомпанії
Технологічна діагностика	Оцінювання здатності до реалізації завдань операційної діяльності	Коефіцієнт зносу обладнання	Характеризує якість та безпечність надання послуг
Стратегічна діагностика	Оцінювання спрямованості розвитку авіакомпанії та відповідності завданням стратегічного партнерства	Частка ринку	Характеризує здатність авіакомпанії впливати на стан ринку
		Корпоративні та функціональні стратегії	Характеризує спрямованість розвитку авіакомпанії, інтегрованість та узгодженість корпоративної та функціональних стратегій

Джерело: розроблено автором.

Застосування бального методу дозволяє розрахувати зведений показник оцінки здатності авіакомпанії до стратегічного партнерства, який є сумою балів за всіма частковими показниками та характеристиками (табл. 5).

Авіакомпанії, зведений показник оцінки здатності яких до стратегічного партнерства становить 50 і 40 балів, є такими, партнерство з якими відповідає всім принципам взаємодії, забезпечуючи при цьому гарантії своєчасного виконання фінансових зобов'язань перед банком.

Використання методики оцінювання авіакомпанії для реалізації задач стратегічного партнерства дозволяє банку здійснити вибір форми та виду взаємодії з нею.

Найскладнішою формою взаємодії авіакомпанії та банку є стратегічне партнерство, оскільки воно базується на управлінській, економічній та інформаційній взаємодії авіакомпанії та банку, тому обсяг зобов'язань та відповідальності за їх виконання вимагає високої ефективності діяльності авіакомпанії (табл. 6).

Стратегічне партнерство авіакомпанії та банку базується на використанні всіх традиційних видів взаємодії (комплексному банківському обслуговуванні), довірчому управлінні, інвестиційному партнерстві, маркетинговому партнерстві.

Проектне партнерство включає такі види взаємодії: проектне консультування, експертиза та відбір проектів, кредитування проекту, участь в реалізації проектів, консультування M&A, розрахункове обслуговування проекту, проектне фінансування, андеррайтинг, інвестиційне консультування, маркетингове партнерство та всі традиційні види взаємодії.

Маркетингове партнерство, як форма взаємодії щодо спільного просування послуг авіакомпанії, передбачає взаємодію авіакомпанії та банків, яка заснована на традиційних видах та участі банку в просуванні послуг авіакомпанії.

Участь у капіталі як форма партнерства пов'язана з можливим придбанням потенційними його учасниками корпоративних прав один одного.

Інтеграція передбачає спільні дії авіакомпанії та банку в рамках складних організаційних структур.

Клієнтська взаємодія базується на договірній формі надання всіх традиційних видів банківських послуг.

ВИСНОВКИ

Запропонована авторська методика оцінювання здатності авіакомпанії до розвитку партнерської взаємо-

Таблиця 2

Бальна оцінка показників та характеристик авіакомпанії

Бали	Коефіцієнт покриття	Коефіцієнт абсолютної (грошової) ліквідності	Коефіцієнт фінансової стійкості	Рентабельність реалізації	Коефіцієнт Бівера	Коефіцієнт якісної укомплектованості персоналу управління	Коефіцієнт зносу обладнання	Бізнес-процеси*	Частка ринку	Корпоративні та функціональні стратегії**
5	1,5	>0,35	>1	>0,25	>0,4	1	>50	$I, V_x, V_{вих}, V, B_{гр}, O, П, З$	>40	$K + \Sigma\Phi$
4	1-1,5	0,2-0,35	0,75-1	0,15-0,25	0,2-0,4	0,80-1	50-60	$I, V_x, V_{вих}, V, B_{гр}, B_{п}$	30-40	$K + \Phi$
3	0,75-1	0,1-0,2	0,5-0,75	0,05-0,15	0,1-0,2	0,70-0,80	60-70	$I, V_x, V_{вих}, B, П$	20-30	K
2	0,5-0,75	0,05-0,1	0,25-0,5	0-0,05	0-0,1	0,60-0,70	70-80	$I, V_x, V_{вих}, П$	10-20	$\Sigma\Phi$
1	>0,5	>0,05	>0,25	>0	>0	>0,60	>80	$I, V_x, V_{вих}, П$	0-10	Φ

Примітки: * – за даними табл. 3; ** – за даними табл. 4.

Таблиця 3

Бальна оцінка характеристик бізнес-процесів авіакомпанії

Бал	Зміст характеристики бізнес-процесів
5	Ідентифіковані бізнес-процеси (I), визначені вхідні та вихідні ресурси ($V_x, V_{вих}$), закріплені виконавці (B), визначені власники процесів ($B_{л}$), встановлені критерії оцінювання бізнес-процесів (O), формалізовані правила виконання та звітність (П, З)
4	Ідентифіковані бізнес-процеси, вхідні та вихідні ресурси, закріплені виконавці, визначені власники процесів, формалізовані правила виконання
3	Ідентифіковані бізнес-процеси, вхідні та вихідні ресурси, закріплені виконавці, формалізовані правила виконання
2	Ідентифіковані бізнес-процеси, вхідні та вихідні ресурси, формалізовані правила виконання
1	Ідентифіковані бізнес-процеси, формалізовані правила виконання

Таблиця 4

Бальна оцінка характеристик стратегічної діагностики авіакомпанії

Бал	Наявність стратегій
5	Наявність корпоративної (K) та всіх функціональних стратегій (+ $\Sigma\Phi$) (технологічної, фінансової, маркетингової, кадрової, організаційної тощо). Їх узгодженість та інтегрованість
4	Наявність корпоративної та окремих функціональних стратегій (Ф)
3	Наявність корпоративної стратегії
2	Наявність функціональних стратегій
1	Окремі функціональні стратегії

дії з банками України дозволяє оцінити не лише кредитоспроможність як здатність до виконання взятих фінансових зобов'язань, але і потенціальну здатність до розвитку на ринку авіаперевезень як наявність кадрового, стратегічного, організаційного потенціалу. Реалізація запропонованої методики дозволяє як забезпечити надійність вибору партнера для банку, так і оцінити потенційні можливості авіакомпанії у виборі банку, що дозволить знизити ризики фінансових та репутаційних втрат і забезпечити розвиток форм та видів взаємодії. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Астапова Г. В. Оцінювання кредитоспроможності авіапідприємств-позичальників / Г. В. Астапова // Оцінювання кредитоспроможності авіапідприємств-позичальників у процесі їх корпоративної взаємодії із комерційними банками // Вісник Національного авіаційного університету. – 2013. – № 2 (55). – С. 246–250.
2. Виговський В. Г. Методики оцінки кредитоспроможності позичальника: закордонний досвід / В. Г. Виговський [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ztu.edu.ua/ua/science/conference/files/world.../Vygovskyj+.doc
3. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз / Б. Є. Грабовецький [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://pidruchniki.com/15410104/ekonomika/diagnostika_ymovirnosti_bankrutstva_pidpriemstva
4. Зайцева И. В. Совершенствование экономических взаимоотношений между авиакомпанией и отдельными субъектами рынка / И. В. Зайцева, А. А. Окунева // Вестник ТОГУ. – 2014. – № 1 (32). – С. 209–218.
5. Коваленко В. В. Фінансово-кредитна взаємодія банків і підприємств / В. В. Коваленко // Ефективна економіка. – 2013. – № 4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1918>

Інтерпретація бальної оцінки авіакомпанії

Сума балів	Інтерпретація стану авіакомпанії
50	Авіакомпанія має стійкий фінансовий стан, високу прибутковість як джерело розвитку авіакомпанії, не містить загроз банкрутства. Укомплектованість кадрів забезпечує професіоналізм реалізації задач партнерства. Усі бізнес-процеси компанії чітко структуровані, регламентовані, оцінювані, контрольовані. Технічний стан основних засобів дозволяє забезпечити високу якість обслуговування споживачів та забезпечити високу безпечність польотів. Авіакомпанія займає монопольну частку ринку. Розвиток компанії підпорядкований стратегічним планам. Функціональні стратегії реалізують корпоративну стратегію
40	Авіакомпанія має нормальний фінансовий стан, достатню прибутковість, не містить загроз банкрутства. Укомплектованість кадрів забезпечує професіоналізм реалізації задач партнерства. Усі бізнес-процеси компанії чітко структуровані, регламентовані. Технічний стан основних засобів відповідає потребам споживачів та забезпечує безпечність польотів. Авіакомпанія займає домінуючу частку ринку. Розвиток компанії підпорядкований стратегічним планам. Функціональні стратегії розроблені на рівні основних підрозділів
30	Авіакомпанія має ознаки майбутньої нестійкості, низьку прибутковість, містить загрозу банкрутства. Укомплектованість кадрів може не реалізувати задачі партнерства. Усі бізнес-процеси компанії структуровані. Технічний стан основних засобів потребує витрат на підтримання сервісу для споживача. Авіакомпанія займає значну частку ринку. Розвиток компанії підпорядкований стратегічним планам. Функціональні стратегії не розроблені
20	Авіакомпанія має нестійкий фінансовий стан, низьку прибутковість, приховане банкрутство. Укомплектованість кадрів не забезпечує повною мірою професіоналізм управління авіакомпанією. Процесний підхід до управління реалізований не повною мірою. Технічний стан основних засобів пов'язаний зі значними витратами щодо підтримання його експлуатаційних характеристик. Авіакомпанія займає достатню частку ринку. Наявні функціональні стратегії розвитку
10	Фінансовий стан авіакомпанії кризовий, стан банкрутства. Рівень професіоналізму кадрів не відповідає професійним вимогам посад. Управління бізнес-процесами компанії не здійснюється. Технічний стан основних засобів не відповідає потребам якості та безпечності польотів. Авіакомпанія залежна від ринку. Розвиток компанії не має стратегічної спрямованості. Є стратегії окремих функціональних підрозділів (здебільшого технічного)

Таблиця 6

Вибір форми взаємодії авіакомпанії та банку

Кількість балів	Форма взаємодії					
	Партнерство			Участь у капіталі	Інтеграція	Клієнтська взаємодія
	стратегічне	проектне	маркетингове			
50	+	+	+	+	+	+
40		+	+	+	+	+
30		+	+	+	+	+
20					+	+
10						+

6. Рекомендації щодо оцінки комерційними банками кредитоспроможності та фінансової стабільності позичальника № 23011/79 від 02.06.94 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v1_79500-94

7. Чайковський Я. Напрямки вдосконалення методики аналізу кредитоспроможності боржника-юридичної особи / Я. Чайковський // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – 2004. – Вип.19, ч. 1. – С. 176–188.

8. Яковишина Н. А. Особливості фінансової підтримки банками промислових підприємств на сучасному етапі розвитку економіки / Н. А.Яковишина // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 6, Т. 1. – С. 266–268.

Науковий керівник – Новак В. О., кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Національного авіаційного університету

REFERENCES

Astapova, H. V. "Otsiniuvannya kredytopromozhnosti aviapridriemstv-pozychalnykiv u protsesi ikh korporativnoi vzaïemodii iz komertsiiynykh bankamy" [The credit assessment of borrow-

ers aviation enterprises in the process of corporate interaction with commercial banks]. *Visnyk Natsionalnoho aviatsiynoho universytetu*, no. 2 (55) (2013): 246-250.

Chaikovskiy, Ya. "Napriamky vdoskonalennia metodyky analizu kredytopromozhnosti borzhnyka - iurydychnoi osoby" [Directions improve methods of credit analysis of the debtor - legal entity]. *Ukrainska nauka: mynule, suchasne, maibutnie*, vol. 1, no. 19 (2004): 176-188.

Hrabovetskiy, B Ye. "Ekonomichniy analiz" [Economic Analysis]. http://pidruchniki.com/15410104/ekonomika/diagnostika_yumovirnosti_bankrutstva_pidpriemstva

Kovalenko, V. V. "Finsanovo-kredytna vzaïemodiia bankiv i pidpriemstv" [Finance and credit cooperation of banks and enterprises]. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1918>

Lepak, R. I. "Formy finansovoi vzaïemodii bankiv i pidpriemstv" [Forms of interaction between banks and financial companies]. *Avtores. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.08*, 2008. [Legal Act of Ukraine] (1994).

Vyhovskiy, V. H. "Metodyky otsinky kredytopromozhnosti pozychalnyka: zakordonnyi dosvid" [Methods of assessing the creditworthiness of the borrower: foreign experience]. www.ztu.edu.ua/ua/science/conference/files/world.../Vygovskiy+.doc

Yakovyshyna, N. A. "Osoblyvosti finansovoi pidtrymky bankamy promyslovykh pidpriemstv na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky" [Features of financial support to industrial banks at the present stage of economic development]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 1, no. 6 (2011): 266-268.

Zaytseva, I. V., and Okuneva, A. A. "Sovershenstvovanie ekonomicheskikh vzaimootnosheniy mezhdru aviakompaniy i otdelnymi subektami rynku" [Improving the economic relationship between the airline and the individual market players]. *Vestnik TOGU*, no. 1 (32) (2014): 209-218.

УДК 338.482.224

РАЗВИТИЕ SPA-ИНДУСТРИИ: УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ

© 2015 **ТЯГУНОВА З. А., БОНДАРЕНКО В. М.**

УДК 338.482.224

Тягунова З. А., Бондаренко В. М. Развитие Spa-индустрии: управленческий аспект

Целью статьи является исследование и анализ мирового рынка Spa-индустрии, основных этапов его развития, влияния на экономические процессы и сферу услуг, рассмотрение мирового опыта управления данной сферой бизнеса. Выявлена тесная взаимосвязь и взаимозависимость между различными бизнес-элементами, входящими в кластер Spa-индустрии, и их влияние на формирование системы управления персоналом Spa-структур. Обосновано, что внедрение и применение предложенной системы управления персоналом в Spa-организациях повысит эффективность управления предприятием, усилит его адаптивность и способность к изменениям, усовершенствует уровень знаний и компетентность персонала. Предложено авторское видение понятия «спа-менеджмент», что позволит определить специфические подходы к управлению Spa-структурами. Перспективой дальнейших исследований в данном направлении является исследование рынка Spa-индустрии в Украине, его проблем и путей их решения. Развитие отечественной Spa-индустрии и Spa-туризма является перспективным направлением инвестирования и государственной поддержки, поскольку благоприятное географическое и климатическое положение, а также богатые природно-лечебные ресурсы дают основу для формирования мощного сектора в сфере услуг.

Ключевые слова: Spa-индустрия, Spa-туризм, Spa-кластер, Spa-структуры, Spa-технологии, управление, управленческий персонал, система управления персоналом.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Библ.:** 11.

Тягунова Злата Александровна – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, Полтавский университет экономики и торговли (ул. Ковалю, 3, Полтава, 36014, Украина)

E-mail: moryon@rambler.ru

Бондаренко Виктория Михайловна – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, Полтавский университет экономики и торговли (ул. Ковалю, 3, Полтава, 36014, Украина)

E-mail: rvbondarenko@mail.ru

УДК 338.482.224

Тягунова З. О., Бондаренко В. М. Развитие Spa-индустрии: управленческий аспект

Метою статті є дослідження та аналіз світового ринку Spa-індустрії, основних етапів його розвитку, впливу на економічні процеси та сферу послуг, вивчення світового досвіду управління даною сферою бізнесу. Виявлено тісний взаємозв'язок і взаємозалежність між різними бізнес-елементами, що входять до кластера Spa-індустрії, та їх вплив на формування системи управління персоналом Spa-структур. Обґрунтовано, що впровадження та застосування запропонованої системи управління персоналом у Spa-організаціях підвищить ефективність управління підприємством, посилить його адаптивність та здатність до змін, удосконалить рівень знань та компетентність персоналу. Запропоновано авторське бачення поняття «спа-менеджмент», що дасть змогу визначити специфічні підходи до управління Spa-структурами. Перспективою подальших досліджень у даному напрямі є дослідження ринку Spa-індустрії в Україні, його проблем та шляхів їх вирішення. Розвиток вітчизняної Spa-індустрії та Spa-туризму є перспективним напрямом інвестування та державної підтримки, оскільки сприятливе географічне та кліматичне положення, а також багаті природно-лікувальні ресурси дають підґрунтя для формування потужного сектора у сфері послуг.

Ключові слова: Spa-індустрія, Spa-туризм, Spa-кластер, Spa-структури, Spa-технології, управління, управлінський персонал, система управління персоналом.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 11.

Тягунова Злата Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Ковалю, 3, Полтава, 36014, Україна)

E-mail: moryon@rambler.ru

Бондаренко Вікторія Михайлівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Ковалю, 3, Полтава, 36014, Україна)

E-mail: rvbondarenko@mail.ru

UDC 338.482.224

Tiahunova Z. O., Bondarenko V. M. Development of the Spa Industry: Management Aspect

The article is aimed at studying and analyzing the world market of the spa industry, the main stages of its development, its impact on economic processes and services, consideration of the worldwide experience of managing this business. A close interrelation and interdependence between different business elements within the cluster of the spa industry, as well as their impact on formation of the staff management system of the spa structures has been disclosed. It is proved, that implementation and application of the proposed system for staff management in the spa organizations will increase the efficiency of enterprise management, strengthen its adaptability and ability to change, improve the level of knowledge and competence of staff. The author's vision of the concept of «spa management» has been proposed, allowing to identify specific approaches to the management of the spa structures. Prospect of further research in this direction is to carry out studies of the market of spa industry in Ukraine, its problems and ways to solve them. Development of both the domestic spa industry and the spa tourism is a promising area for investment and public support, the favorable geographical and climatic situation together with rich natural curative resources provide the basis for the formation of a powerful sector in the service business.

Key words: spa industry, spa tourism, spa cluster, spa structures, spa technologies, management, managerial staff, HR management system.

Pic.: 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 11.

Tiahunova Zlata O. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (vul. Kovalya, 3, Poltava, 36014, Ukraine)

E-mail: moryon@rambler.ru

Bondarenko Viktoriia M. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (vul. Kovalya, 3, Poltava, 36014, Ukraine)

E-mail: rvbondarenko@mail.ru