

**М.С. Письменна**, д.е.н.

*orcid* <https://orcid.org/0000-0003-4509-8147>

Льотна академія Національного авіаційного університету,  
м. Кропивницький

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ АВІАЦІЙНИХ КОМПАНІЙ**

### *Анотація*

*Актуальність.* Потреба переорієнтації моделей управління в умовах впливу наслідків COVID-19 на економічний стан підприємств, зокрема авіаційної галузі, потребує пошуків нових стратегій.

У статті представлено емпіричне дослідження, метою якого є продемонструвати, чи може стратегічна модель управління, спрямована на впровадження інновацій сприяти результативності роботи підприємств авіаційної галузі в період кризи COVID-19 та виходу з неї.

*Методологія.* На основі комплексного дослідження бібліографії щодо теорії стратегічного управління визначається модель управління, яка спрямована на впровадження інновацій.

*Результати.* Досліджено ключові аспекти стратегій управління, визначено стратегію як концепцію багатовимірних процесів. Стратегія управління важлива для результатів підприємства, оскільки має сім характеристик впливу на управління: суть стратегії складна, стратегія впливає на загальний стан підприємства, стратегія включає аспекти як процесу, так і змісту, стратегії мають мету, стратегії існують на різних рівнях, стратегії включають кілька процесів мислення.

Після проведеного анкетування, виконаного як електронне опитування керівництва 209-ти авіаційних підприємств, було отримано 16 повних відповідей (7,7%). Встановлено їх достатність для висновків, поставлених в якості мети дослідження. Згідно результатів анкетування виділено два типи управління: компанії зі стратегічним управлінням на основі впровадження інновацій і компанії з традиційним управлінням. Результати частково підтвердили гіпотезу про те, що компанії, що використовують концепцію стратегічного управління на основі інноваційних цінностей, мають більш високу ймовірність зберегти свої позиції у продуктивності у порівнянні з компаніями, що використовують традиційне управління. *Практична спрямованість* отриманих даних дасть змогу спрямувати зусилля авіаційних компаній на чітке визначення концепції управління з урахуванням інновацій для ефективності діяльності, що може допомогти їй в досягненні своїх цілей з урахуванням подолання збитковості через припинення діяльності в пандемічну кризу.

*Перспективи подальших досліджень.* Подальші розробки мають бути спрямовані на аналіз відмінностей між групами компаній з високими і низькими показниками ефективності щодо параметрів результатів впровадження інновацій та їх впливу на зростання продуктивності.

*Ключові слова:* стратегії, стратегічне управління, інновації, продуктивність, авіаційні підприємства.

Кількість джерел: 11; кількість таблиць: 1.

**Mariia Pysmenna**, Doctor of Economics  
Flying Academy of National Aviation University,  
Kropyvnytskyi

## **STRATEGIC MANAGEMENT IN THE ACTIVITIES OF AIRLINE COMPANIES**

### *Summary*

The need to reorient management models under the impact of COVID-19 on the economic condition of enterprises, in the aviation industry in particular, requires the search for new strategies. The article presents an empirical study searching to demonstrate whether a strategic management model aimed at implementing innovations can contribute to the aviation industry performance during the COVID-19 crisis and exit from it. Based on a comprehensive study of the bibliography on the strategic management theory, a management model is determined, which focuses on introducing innovations. The key aspects of management strategies are studied, and the strategy is defined as a concept of multidimensional processes. Management strategy is important for the enterprise's results with its seven features of influence on management: the essence of the strategy is complex, the strategy affects the overall state of the enterprise, the strategy includes aspects of both process and essence, strategies have a purpose, strategies exist at different levels, and strategies include several thinking processes.

In a survey conducted as an electronic one for management representatives of 209 aviation companies, 16 complete responses were received (7.7%). Their sufficiency for the conclusions set as the purpose of research is established. According to the results of the survey, there are two types of management: companies with strategic management based on the introduction of innovations and companies with traditional management. The results partially confirmed the hypothesis that companies using the concept of strategic management based on innovative values are more likely to maintain their positions in productivity compared to companies using traditional management. The practical orientation of the obtained data will allow directing the efforts of airline companies to clearly define the concept of innovation-based management for efficient performance, which can help achieving its goals while overcoming losses ceasing the activities under the pandemic crisis.

Further developments should be aimed at analyzing the differences between groups of companies with high and low efficiency in terms of the parameters of the innovation introduction results and their impact on productivity growth.

*Keywords:* strategies, strategic management, innovations, efficiency, aviation enterprises

Number of sources: 11; number of tables: 1.

**Постановка проблеми.** Проблема дослідження управління підприємствами з часу структурування знань про організацію цієї діяльності має вагомий спонукальний мотив: розуміння того, як і чому одні підприємства є більш успішними, досягаючи більш високих результатів,

ніж інші, що втрачають цінність та вартість власних капіталів. В чому полягає формула успіху?

В умовах впливу наслідків COVID-19 на економічний стан підприємств, механізми успішності, які ми знали, і нова поведінка стейкхолдерів завдає аналогічний збиток деяким моделям організації управління, заснованим на традиційних класичних методах. Ці моделі отримали наукові підходи, концептуальні засади і форми, коли почали формуватися великі школи стратегії, які визначали для підприємств цілі, основні управлінські рішення і побудову організаційних структур.

Дослідження останніх десятиліть організаційних моделей і теорій дозволили зробити важливе спостереження в цьому відношенні: не існує постійно успішно працюючих підприємств, і не існує секторів економіки постійно прибуткових [1]. В останніх публікаціях [2, 3, 4] вивчались моделі управління ряду компаній, які, здавалося, представляли стратегії, структури успішних рішень. Проте подальші дослідження показали, що близько 65 відсотків цих компаній згодом втратили лідерство в своїх секторах [5].

На даний час наслідки пандемії, що паралізували економіки більшості країн, створюють ще більші перешкоди для пошуку відповідних організаційних моделей, особливо в сферах, потенційно чутливих до наслідків пандемії. До них відносяться підприємства авіації. Компанії будь-якого розміру стикаються з проблемами змін і адаптації до непередбачуваних форс мажорних подій. Діяльність, конкуренти і споживачі несподівано змінюються. Таким чином, управління бізнесом в авіації відчуває вирішальний вплив через глобальну економічну стагнацію, еволюцію засобів транспорту і зв'язку, уповільнення технічного прогресу та падіння попиту на більшість послуг.

Незважаючи на зміни, викликані цими та іншими тенденціями, з кінця ХХ століття домінуюча концепція стратегії управління в авіації залишалася традиційною: по суті, стратегія полягала у виборі і підтримці декількох позицій робіт, послуг на ринку, єдиних, які могли б гарантувати продуктивність вище середньої по сектору авіації [6, с.39].

Дослідження впливів пандемії на економіки країн [7] окреслило визначальні подвійні імперативи захисту нашого життя і наших засобів до існування, які запускають концепцію з дев'яти сценаріїв для опису

потенційних економічних наслідків і наслідків COVID-19. Ці сценарії розвитку підприємств на найближчі три роки залежать, на думку експертів, від швидких і ефективних заходів охорони здоров'я, які контролювали поширення нового коронавірусу протягом останнього півроку. Тому для більшості компаній виклики невизначеності в майбутньому стали перепоною для існування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретична основа дослідження ґрунтується на трьох основних концепціях управління підприємством: стратегія, інновації та ефективність [3, 4, 5].

Що стосується стратегічного управління, то тут спостерігається широкий діапазон думок щодо впливів на діяльність підприємства і публікації по цій темі продовжують рости в геометричній прогресії.

Зрозуміло, що не існує простого визначення, що охоплює всі можливі значення терміна «стратегія». Проте, не дивлячись на це, існують певні характеристики, які приймаються більшістю вчених, які найкраще відображають його природу, як це представлено Н. Mintzberg, В. Ahlstrand, J. Lampel:

- 1) стратегія стосується як підприємства, так і її середовища;
- 2) суть стратегії складна;
- 3) стратегія впливає на загальний стан підприємства;
- 4) стратегія включає аспекти як процесу, так і змісту;
- 5) стратегії мають мету;
- 6) стратегії існують на різних рівнях;
- 7) стратегії включають кілька процесів мислення [8, с. 28-36].

Таким чином, розглядаючи стратегію як концепцію багатовимірних процесів, передбачається, що існує безліч напрямків стратегічного мислення, оскільки іноді акцентується увага на деяких аспектах. Н. Mintzberg, В. Ahlstrand, J. Lampel у своїй великій роботі по інтеграції і синтезу стратегічного мислення перерахували десять різних шкіл, які організовані для розуміння основних внесків в цю сферу, іноді доповнюючи один одного і частково перекриваючи один одного. Вчені представили еволюцію практик і стратегічного мислення. Ними відзначено важливий аспект стратегії: управлінські рішення зазвичай прив'язані до проблем, безпосередньо пов'язаних з проблемами економічного і історичного контексту, з якими стикаються компанії на цьому етапі. Природно, одним із

наслідків цього спостереження є необхідність розробки теоретичної основи, яка краще адаптована до нового контексту необхідної трансформації управління в умовах подолання наслідків пандемії. Тут можливо використати одну з двох концепцій, запропонованих Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel. Перша, класична, пов'язує стратегію управління з принципами адаптації до навколишнього середовища, з метою завоювання і захистів домінуючого положення. Незважаючи на поширеність цього підходу, зростаючий динамізм бізнес-середовища викликає численні критичні зауваження на адресу класичної точки зору, серед яких спрощення ринкової динаміки і процесу стратегії управління, надмірне упереджене ставлення до зовнішнього середовища компанії, негнучкість, що виникає через докладне планування стратегій, надмірний контроль та ін.

Друга концепція спрямована на постійне перетворення того, як компанія конкурує в своєму середовищі. Іншими словами, підприємство відіграє активну роль, демонструючи свою здатність моделювати навколишнє середовище і впливати на неї на основі своїх внутрішніх ресурсів і своїх стратегічних амбіцій.

Відмітимо більшу адаптацію до поточного контексту, перспективи швидкої реалізації управлінських рішень, однак і тут є критичні оцінки від вчених щодо нездатності формулювати стратегії управління, спонтанності рішень, втрати кінцевої орієнтації підприємства [5].

І все ж, незважаючи на критику, друга концепція, на думку автора, відкриває шлях для появи нових організаційних моделей, здатних запропонувати нові матриці цінностей. В умовах подолання труднощів масштабних втрат, які вони можуть понести через збої в ланцюжку створення цінностей, вони можуть зважити, скільки вкласти в пом'якшення наслідків. Тому модель управління через створення цінностей внаслідок інновацій та творчої діяльності співробітників компанії робить її найбільш дієвою в стратегії виживання компанії. Це концепція, на якій ґрунтується дане дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Беручи до уваги кризову ситуацію в галузі авіації і обмеження традиційних моделей стратегії, **мета даного дослідження** полягає в порівняльному дослідженні класичних організаційних моделей і тих, які об'єднують концепції стратегії та інновацій, щодо здатності направляти організації для досягнення

виживання та набуття необхідної продуктивності. Зокрема, ми маємо намір оцінити актуальність моделі ціннісних інновацій в поточному сценарії, проаналізувавши за допомогою емпіричного дослідження, наскільки високопродуктивні і низькоефективні підприємства мають шанс на виживання, не змінюючи сценарії управління. Питання сприйняття необхідних змін, застосування нових організаційних способів управління або ж традиційних, перевірених часом моделей, орієнтованих на інновації цінності компаній – ось завдання для дослідження заявленої проблематики. Автором спочатку представлена теоретична основа, що підтримує дослідження, включаючи короткий комплексний огляд бібліографії щодо застосування стратегічного мислення, цінності інновацій та ефективності бізнесу. Потім описана методологія, яка використовувалась для збору емпіричних даних, обмеження, а надалі зібрані дані піддавались оцінці та аналізу.

**Виклад основного матеріалу.** Незважаючи на те, що модель управління, спрямована на впровадження інновацій є відомою і концептуально послідовною, вона ризикує бути недооцінена в умовах падіння виробництва в умовах COVID-19. Тому автором проведені емпіричні дослідження, що підтверджують її тривалу ефективність. Аналогічним чином, незважаючи на те, що в літературі широко висвітлюється взаємозв'язок корисності інноваційного потенціалу і ефективності компаній, переконливі емпіричні дослідження в цьому відношенні рідкісні. З огляду на масштаб і складність теми, а також відсутність великих досліджень в умовах кризи, необхідно шукати знання, які можуть підтримати формулювання нових майбутніх гіпотез і які дозволять краще пояснити як подолати кризові наслідки через пандемію шляхом стратегічного управління.

Для класифікації групи компаній у вибірці за типами досліджень було обране Інтернет-опитування (електронне опитування). Використання Інтернету в якості шляху доступу до анкети в основному пояснювалося перевагами, що забезпечуються швидкістю і автоматизацією етапів відправки даних і складання таблиць, а також практичністю з боку респондентів в умовах ізоляції через пандемію. Незважаючи на це, цим перевагам протистояв ряд недоліків, таких як більш низька швидкість відгуку, ніж в традиційних інтерв'ю, велика стурбованість з приводу конфіденційності відповідей.

Щоб скласти вибірку, яка була б мінімально задовільною для характеру даного дослідження, були розглянуті усі можливі варіанти залучення авіаційних компаній до відповідей через відкриті доступні дані [9]. Через дані реєстру авіакомпаній, які мають діючий сертифікат було обрано 209 експлуатантів, розташованих в Україні. Доступ до її керівництва здійснювався через відкритий список адрес електронної пошти.

Для опитування було сформовано 209 електронних листів з анкетами для участі в дослідженні. Таким чином, вибірку можна розглядати як генеральну і скласти її у вигляді групи респондентів, що є репрезентативними для пошукових досліджень і де електронне обстеження використовується як інструмент збору даних.

Таблиця підсумовує змінні, використані в цьому дослідженні, відповідно до використовуваної концепцією стратегічного управління на основі інноваційних цінностей.

Для вимірювання інноваційної цінності були розроблені питання анкети, покликані відобразити акценти, які надають цьому підходу керівники опитуваних підприємств. Їх відповіді мали базуватись на основі реалізації концепції стратегічного управління, які вони підтримують. Вибір анкети в якості дослідницького інструменту був заснований на деякі переваги, вже визнаних в дослідженнях [10, с. 397], головне з яких полягає в можливості прямого доступу до керівників вищої ланки, які можуть надати найкращу оцінку дотримання стратегічної моделі, прийнятої їх компаніями. Крім того, з огляду на те, що вищі керівники в значній мірі визначають вибір організацій, очікується, що їх сприйняття стратегії компаній буде мати великий вплив на їх результати [11, с. 820-823].

Кожне питання в анкеті відображає істотну різницю між стратегічним управлінням, спрямованим на впровадження інновацій і традиційними управлінськими підходами.

Анкети були заповнені самостійно керівниками високого рівня, що представляють авіаційні компанії у вибірці, на основі інструкцій, що містились в самих анкетах, які відображалися в структурованому форматі (закриті питання). Серед можливих обмежень анкети можна відзначити той факт, що вона надавала інформацію тільки по явно вказаними параметрами, не дозволяючи проводити більш глибокий поведінковий аналіз. Крім того, безумовно існував ризик того, що керівники переоцінять свої компанії, вважаючи, що вони застосовують найбільш «правильні» методи, незалежно від отриманого результату керівництва.

**Зв'язок анкетних питань з гіпотезою дослідження\***

Концепція	Реалізація концепції через елементи	Номер та питання анкети
Ціннісні інновації	Організаційна культура	1.Інноваційна культура 2. Глобальні рішення 3. Культура дивергенції 4. Реагування на ризики
	Орієнтація на споживачів	5. Клієнтська база
	Обсяг пропозиції продуктів і послуг	6. Межі підприємства 7. Сфера діяльності 8. Організаційна структура Автономія і розгалуженість 9. Системне навчання
	Вартісні оцінки	10. Оцінка переваг 11. Конкурентний підхід 12. Вартість послуг (ціни) 13. Гнучкість цінових підходів
	Ціннісні інновації	14 – 22. Схильність до ціннісних інновацій (агреговані питання, сформовані з 13 питань наведених вище)
Продуктивність	Рентабельність	23. Середньорічна рентабельність власного капіталу
	Вартість	24. Середньорічна зміна ринкової вартості
	Місце на ринку	25. Річна динаміка середньої частки ринку

\*Джерело: Розроблено автором

З 209 авіаційних підприємств, яким було надіслано дані анкети, виявилися дійсними (повністю заповненими) 16 анкет (відсоток відповідей 7,7%). Незважаючи на низьку частоту відповіді, можна вважати, що вона знаходиться в очікуваному діапазоні з урахуванням використовуваного методу. Крім того, кількість відповідей було задовільним для цілей дослідницького аналізу.

З 16 респондентів близько 37% займали шість керівних посад в компаніях, а більше 63% займали інші управлінські посади. Цей аспект важливий в тій мірі, в якій він надає великої ваги сприйняття цими професіоналами характеристик оцінюваних підприємств. Участь респондентів в стратегії своїх компаній також підвищило репрезентативність відповідей. Фактично, майже 63% професіоналів заявили, що вони беруть активну участь в стратегічному управлінні компаній. Крім того, більшість респондентів (56%) пропрацювали в компанії не менше п'яти років, що гарантує історичну перспективу розвитку підприємства.



Грунтуючись на цих критеріях, анкети показали важливі відмінності в розподілі двох груп (традиційного і інноваційного управління).

Незважаючи на незаперечну важливість розвитку авіаційного сектора, було відзначено, що те, як компанія організовує свої управлінські компетенції, відіграє визначальну роль в результатах її діяльності. Крім того, було відзначено, що успіх бізнесу не обмежується певними ринковими позиціями і що широкий спектр стратегічних напрямків дозволяє досягти кращих результатів.

В цілому було виявлено, що модель стратегічного управління, спрямована на впровадження інновацій та створення нових цінностей більш ефективно сприяла акумуляції зусиль на протидію ризикам припинення діяльності в умовах пандемії. П'ять компаній (31%), показали дії щодо розроблених параметрів, які дозволять їй вирватися з збитковості за допомогою інновацій, що забезпечують майбутнє для компанії і споживачів.

Для того щоб порівняти результати діяльності компаній, про які засвідчили в анкетах керівники, автор звернувся до вторинних даних, відображених у фінансовій звітності компаній, оприлюдненої відповідно вимог законодавства. З 16 компаній, які дали повні відповіді, така інформація є загальнодоступною для 11. Таким чином, підтвердження свідчено про ефективність управління непрямым шляхом отримано для 11 компаній. Результати порівняння показали ще одне обмеження, яке варто відзначити як наявність можливої суб'єктивності оцінок керівництва, які представляють свої компанії.

Однак в цілому емпіричний аналіз даних засвідчив успішність управлінської моделі, спрямованої на впровадження інновацій. 31% компаній показали кращі фінансові результати (меншу збитковість) порівняно з іншими компаніями (69%), які не застосовували інновації через різні причини.

**Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Ця робота спрямована на те, щоб зробити свій внесок в інтеграцію перспектив стратегічного управління та інновацій за допомогою емпіричного аналізу, заснованого на різних вимірах цінностей стратегічного управління, що висловлюють керівники компаній авіаційної галузі. Крім того, дослідження спрямоване на надання первинної оцінки

нової стратегічної моделі, заснованої на інноваціях в області цінностей, і відкриває ряд нових питань, які потребують подальшого вивчення для успішного подолання наслідків COVID-19.

З цією метою було проведено емпіричне дослідження за допомогою електронного опитування за участю 34 компаній авіації, керівники яких відповіли на анкету про увагу компанії на інноваціях цінності. Для цієї оцінки використовувалися тринадцять показників. У світлі вихідних передумов можна вважати, що результати, отримані у дослідженні, були обнадійливими і частково підтверджували робочу гіпотезу про те, що продуктивність компаній, які активно впроваджують інноваційні підходи вище, ніж середня продуктивність традиційних компаній. Було відмічено, що підприємства, які навіть за складних умов обмеження діяльності внаслідок пандемії прагнуть до збільшення частки ринку, можуть отримати особливу вигоду, прийнявши галузеву перспективу, яка зміщує фокус конкуренції на створення нових ринкових просторів за допомогою пошуку доходів і активної протидії циклу падіння виробництва.

Подальші розробки мають бути спрямовані на аналіз відмінностей між групами компаній з високими і низькими показниками ефективності щодо параметрів результатів впровадження інновацій та їх впливу на зростання продуктивності. Таким чином, чітке визначення концепції ефективності для компанії може допомогти їй в досягненні своїх цілей.

#### **Список використаних джерел:**

1. Arora, A., & Sharma, C. Corporate governance and firm performance in developing countries: evidence from India. *Corporate Governance*. 2016. Vol. 16(2). P. 420–436. URL: <https://doi.org/10.1108/CG-01-2016-0018>
2. Brealey, R., Myers, S. C., & Allen, F. *Principle of Corporate Finance*, Eighth Edition: McGraw–Hill. 2005.
3. Ричард Дафт Менеджмент. 10-е издание Издательство: Питер, 2016. 836с.
4. Саймон Д., Ротер М. Учитесь видеть бизнес-процессы: Построение карт потоков создания ценности. 4-е изд. Издательство: Альпина Паблишер, 2015. 340с.
5. Chabachib, M., Fitriana, T. U., Hersugondo, H., Pamungkas, I. D., & Udin, U. (2019). Firm Value Improvement Strategy, Corporate Social Responsibility, and Institutional Ownership. *International Journal of Financial Research*, 10(4). P. 152-163.
6. Арсеньева Н.В., Сазонов А.А., Михайлова Л.В. Анализ структуры инновационного потенциала предприятия на примере авиационной промышленности. Вестник университета «Государственный университет управления». 2018. №8. С. 38-41.
7. Charumilind S., Lamb J., Greenberg E. COVID-19: Saving thousands of lives and trillions in livelihoods. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/covid-19>

8. Mintzberg, H. Ahlstrand, B. Lampel, J. Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management. *Management Services*. 1998. Vol.42. No 11. P.4-44.

9. Перелік авіакомпаній, які мають діючий сертифікат експлуатанта // Державна авіаційна служба України. URL: <https://avia.gov.ua/npd/perelik-aviakompanij-yaki-mayut-diyuchyj-sertyfikat-ekspluatanta/>

10. Сондерс М., Льюис Ф., Торнхилл Э. Сондерс М., Льюис Ф., Торнхилл Э., Методы проведения экономических исследований. 3-е изд. М.: Эксмо, 2006. 640 с.

11. Альфи, С., Сафарзаде, М. Х. Влияние структуры капитала и ликвидности на стоимость фирмы. *Международный журнал прикладных деловых и экономических исследований*. 2016. 14 (14). С. 817–827.

### References:

1. Arora, A., & Sharma, C. (2016). *Corporate governance and firm performance in developing countries: evidence from India* [Corporate Governance], vol. 16(2), pp. 420-436. Available at: <https://doi.org/10.1108/CG-01-2016-0018> (Accessed 8 September 2020) (in Eng.).

2. Brealey, R., Myers, S. C., & Allen, F. (2005). *Principle of Corporate Finance*, Eighth Edition: McGraw-Hill. (in Eng.).

3. Rychard Daft (2016). *Menedzhment [Management]*, 10-nd ed., Pyter, p. 836 (in Russ.).

4. Saimon, D., Roter, M. (2015). *Uchytes vydet byznes-protsessu: Postroenye kart potokov sozdaniya tsennosti [Learn to See Business Processes: Value Stream Mapping]*, 4-nd ed., Alpyna Pablysher, p.340. (in Russ.).

5. Chabachib, M., Fitriana, T. U., Hersugondo, H., Pamungkas, I. D., & Udin, U. (2019). *Firm Value Improvement Strategy, Corporate Social Responsibility, and Institutional Ownership* [International Journal of Financial Research], vol. 10(4), pp.152-163 (in Eng.).

6. Arseneva, N.V., Sazonov, A.A., Mykhailova, L.V. (2018). Analysis of the structure of the innovative potential of the enterprise on the example of the aviation industry. *University Bulletin "State University of Management"*. *Vestnyk unyversyteta "Hosudarstvennyi unyversytet upravleniya"* [University Bulletin "State University of Management"], vol.8, pp.38-41. (in Russ.).

7. Charumilind, S., Lamb, J., Greenberg, E. *COVID-19: Saving thousands of lives and trillions in livelihoods*. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/covid-19> (Accessed 8 September 2020) (in Eng.).

8. Mintzberg, H. Ahlstrand, B. Lampel, J. (1998). Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management. *Management Services*, vol. 42, n. 11, pp. 4-44. (in Eng.).

9. Transfer of airline companies, as well as operational certificate of the operator. State Aviation Service of Ukraine Available at: <https://avia.gov.ua/npd/perelik-aviakompanij-yaki-mayut-diyuchyj-sertyfikat-ekspluatanta/> (Accessed 8 September 2020) (in Ukr.).

10. Sonders, M., Liuys, F., Tornkhyll, E., (2006). *Metody provedeniya ekonomicheskyykh yssledovaniy* [Economic research methods], 3-nd ed. Eksmo, Moscow, p. 640 s. (in Russ.).

11. Alf, S., Safarzade, M. Kh. (2016). The influence of capital structure and liquidity on firm value. *Mezhdunarodnyi zhurnal prikladnykh delovykh y ekonomicheskyykh yssledovaniy* [International Journal of Applied Business and Economic Research], vol.14 (14), pp.817–827. (in Russ.).