

*Побережна З.М.**к.е.н., доцент кафедри економіки та бізнес-технологій,
Національний авіаційний університет**Poberezhna Zarina
National Aviation University*

ІНТЕГРАЛЬНЕ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АВІАПІДПРИЄМСТВ ЗА ДОПОМОГОЮ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ

INTEGRATED EVALUATION OF AVIATION ENTERPRISES COMPETITIVENESS USING A BALANCED INDICATOR SYSTEM

Анотація. У статті розроблено власну адаптовану модель системи збалансованих показників, яка дає змогу здійснити оцінювання окремих проєкцій і визначити ефективність їх використання в середовищі авіапідрприємств, зокрема вітчизняної авіакомпанії «Роза Вітрів». Представлено розрахунок ключових показників-індикаторів системи збалансованих показників на авіапідрприємстві для чотирьох сфер його функціонування, таких як фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток. На основі проведеного оцінювання показників-індикаторів за проєкціями збалансованої системи показників визначено тенденції зміни кожного з чотирьох ключових напрямів розвитку конкурентоспроможності авіакомпанії «Роза Вітрів». Отримані результати аналітичного дослідження засвідчили, що авіапідрприємство досить вдало здійснює стратегічне планування власної виробничо-господарської діяльності та конкурентного розвитку. Проте якщо авіакомпанія «Роза Вітрів» у власній діяльності враховуватиме ключові чинники впливу на показники-індикатори представленої збалансованої системи та вчасно й належним чином на них реагуватиме, то вона одержить можливості для вдосконалення та підвищення цих показників, отже, загального рівня конкурентоспроможності на ринку.

Ключові слова: збалансована система показників, показники-індикатори, авіапідрприємство, авіакомпанія, конкурентоспроможність, стратегія.

Постановка проблеми. Сучасна система збалансованих показників дає можливість зіставляти стратегічні цілі конкурентного розвитку авіапідрприємства з поточними завданнями кожного працівника, бізнес-підрозділу й бізнес-процесу, що надає шанс максимально використовувати внутрішні ресурси та компетенції і мінімізувати кількість непотрібних та нерациональних операцій у процесі формування бізнес-моделей їх діяльності. На основі використання системи збалансованих показників сучасні авіапідрприємства мають здійснювати моніторинг корпоративної стратегії, виявляючи найбільш неефективні ланки, або так звані вузькі місця, в розвитку їх конкурентоспроможності, коригуючи основні вектори власного розвитку та максимізації прибутку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Започаткування ідеї розроблення збалансованої системи показників відбулося

в роботах Р. Каплана, Д. Нортон, В. Шмідта, а набуло подальшого розвитку у працях П. Ховарта, І. Котовської, М. Макаренка, Е. Шишкової, Т. Логутової.

Так, Р. Каплан та Д. Нортон запропонували систему, засновану на причинно-наслідкових зв'язках між стратегічними цілями, що відображають їх параметрами й факторами отримання планованих результатів. Вона складається з чотирьох складових частин, а саме фінансової, клієнтської, внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвитку персоналу, цілі й завдання яких відображаються фінансовими та нефінансовими показниками. Автори навчають, як використовувати ці показники, щоб привести у відповідність до них цілі кожного працівника, бізнес-одиниці та всього підприємства, як виявити нові процеси та ініціативи, що ведуть до задоволення клієнтів та акціонерів. Особливе значення Р. Каплан і Д. Нортон надають створенню зворотного зв'язку, необхідного для перевірки правильності й життєздатності виробленої стратегії [1]. Проте ці автори не виділяють конкретних етапів у побудові збалансованої системи та залишають поза увагою специфіку діяльності підприємства.

В наукових роботах Е. Шишкової розглядається ефективність реалізації стратегії з урахуванням того, наскільки вона відповідає вимогам зовнішнього середовища та її динаміки. На думку Е. Шишкової, в сучасних умовах перспективними ефективними стратегіями розвитку будуть ті, які націлені не тільки на технологічне переозброєння виробничого підприємства, але й на розроблення нових систем аналізу, управління й контролю за діяльністю компанії [2].

На думку П. Ховарта, в системі збалансованих показників необхідно розрізняти показники, які вимірюють досягнуті результати, й показники, які відображають процеси, що сприяють отриманню цих результатів. Обидві категорії показників мають бути пов'язані один з одним, оскільки для досягнення перших (наприклад, певного рівня продуктивності) потрібно реалізувати другі (наприклад, домогтися відомого завантаження потужностей машин та устаткування). Вона має охоплювати стратегічно важливі теми, а також діагностичні зіставлення фактичних і запланованих показників з інших інформаційних систем [3].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Проте, незважаючи на вагомий внесок науковців у розвиток теорії та практики використання збалансованої системи

показників, в процесі формування стратегічного вектору забезпечення конкурентоспроможності окремих підприємств різних галузей це питання потребує поглибленого дослідження щодо можливостей використання збалансованої системи показників у практичній діяльності авіапідприємств з достовірною інтерпретацією отриманих результатів.

Мета статті. Головною метою роботи є проведення інтегрального оцінювання конкурентоспроможності авіапідприємства на основі збалансованої системи показників для обґрунтування можливості її застосування в практичній діяльності підприємств авіаційної галузі.

Виклад основного матеріалу. Проведені попередні дослідження дали можливість визначити, що найперспективнішим підходом до інтеграції системи економічних індикаторів у комплексний показник ефективності стратегічного рішення є тривимірна модель інтегральної оцінки, яку обраховують за формулою:

$$E_{int} = f(S_i; M_i; E_s), \quad (1)$$

де S_i – якість стратегії; M_i – якість механізму реалізації стратегії; E_s – стратегічна ефективність стратегії.

Під якістю стратегії розуміються відносні показники, що відображають відповідність стратегії авіапідприємства тенденціям розвитку конкурентного ринку, його динамічності, ємності, насиченості, відповідності можливостям авіапідприємства, об'єктивності тощо. Параметр якості механізму реалізації відображає склад механізму формування, реалізації, оцінювання, контролю конкурентної стратегії, доступності механізмів її реалізації, їхню повноту й поточну раціональність. Під стратегічною ефективністю слід розуміти якісні зміни, що прогнозуються в майбутньому за результатами виконання стратегії, а також визначені результати від реалізації минулих стратегічних рішень [2].

Задля проведення інтегрального оцінювання конкурентоспроможності авіапідприємства на основі системи збалансованих показників автором вибрано авіакомпанію «Роза Вітрів» («WINDROSE airlines»), яка протягом п'ятнадцятирічної історії пройшла шлях трансформації з авіаційного брокера в найбільшу українську чартерну авіакомпанію з високими стандартами обслуговування. Частка чартерних авіаперевезень авіакомпанії «Роза Вітрів» на українському ринку становить близько 60%.

Головна проблема у розробленні системи збалансованих показників найчастіше виникає на авіапідприємстві під час використання недостатньої кількості показників-індикаторів і, навпаки, за великої кількості таких показників. Якщо під час розроблення системи збалансованих показників кожна бізнес-одинаця авіапідприємства переслідуватиме лише власні цілі розвитку, то таке підприємство не створить загальну ефективну стратегію конкурентоспроможності, оскільки кожний бізнес-підрозділ діятиме ізольовано, за своєю власною бізнес-моделлю. Без загального системного керівництва топ-менеджерами авіакомпанії успіх впровадження збалансованої системи показників може виявитись лише тимчасовим. Проте найбільш вагомою причиною невдач слід вважати не погане розроблення, а неефективне впровадження її на практиці [1].

Враховуючи зазначені обставини, автор вважає доцільним розробити власну адаптовану модель системи збалансованих показників, яка б дала змогу здійснити оцінювання окремих проєкцій і визначити ефективність їх використання в середовищі авіапідприємств, зокрема вітчизняної авіакомпанії «Роза Вітрів».

У табл. 1 представлено розрахунок ключових показників-індикаторів системи збалансованих показників авіакомпанії «Роза Вітрів» для чотирьох сфер функціонування підприємства, таких як фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток. Показники були розраховані з використанням інформаційних даних фінансової звітності авіакомпанії «Роза Вітрів» за 2019 р. Проте певні дані виявилися конфіденційною інформацією, тому окремі показники-індикатори були розраховані на підставі умовних даних. При цьому враховувалися планові та фактичні значення показників, що необхідні для подальшого оцінювання ступеня виконання стратегії конкурентного розвитку авіакомпанії.

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок про наявні позитивні чи негативні відхилення фактичних значень від планових показників-індикаторів збалансованої системи показників авіакомпанії «Роза Вітрів».

Для того щоб у подальшому сформулювати ефективну стратегію розвитку конкурентоспроможності авіакомпанії «Роза Вітрів», потрібно виділити щодо кожного напрямку ті показники-індикатори, які справляють найбільший вплив на діяльність авіакомпанії «Роза Вітрів» і на які доцільно насамперед звертати увагу під час оцінювання підприємства, тому показники-індикатори, за допомогою яких було проведено дослідження у табл. 1, потрібно привести до з'явного вигляду, а одержані результати будемо застосовувати під час створення стратегічного контуру авіапідприємства. Вагомість кожного показника-індикатора відповідно до рейтингової оцінки їх значущості щодо чотирьох аспектів розвитку конкурентоспроможності авіакомпанії «Роза Вітрів» представлено в табл. 2.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що для авіакомпанії «Роза Вітрів» найбільш вагомими слід вважати такі показники-індикатори: рентабельність реалізованої продукції (Ррп) – 0,25 балів; частка сегменту конкурентного ринку (ЧР) – 0,25 балів; коефіцієнт оборотності оборотних активів (КООа) – 0,24 балів; продуктивність праці (ПП) – 0,26 балів. При цьому загальна сума вагомості показників-індикаторів за кожною проєкцією системи збалансованих показників авіакомпанії «Роза Вітрів» дорівнює 1.

Інтегральний груповий показник окремого напрямку (проєкції) діяльності, що відображає вплив збалансованої системи показників на конкурентоспроможність розвитку авіакомпанії «Роза Вітрів», може бути розрахований за формулою [3, с. 109]:

$$K_i = \sum_{i=1}^n (X_i \times M_i), \quad (2)$$

де M_i – вагомість кожного показника; X_i – показники, що характеризують кожен напрям збалансованої системи показників у рамках i -го показника.

Результати діяльності досліджуваної авіакомпанії «Роза Вітрів» та розраховані інтегральні показники конкурентоспроможності за окремими проєкціями СЗП наведено в табл. 3.

Отже, за результатами проведеного оцінювання та ранжування можна зробити висновок, що у 2019 р. фактично відбулося зростання рівня конкурентоспроможності за такими напрямками, як «Фінанси», «Навчання та розвиток», оскільки інтегральні показники за цими проєкціями перевищили планові значення. Водночас за такими напрямками, як «Клієнти» й «Навчання та розвиток», відбувається зворотний процес: фактичні значення інтегральних показників виявилися меншими за планові, що засвідчує скорочення потенціалу конкурентоспроможності авіакомпанії «Роза Вітрів» у цих проєкціях.

Результати представлено оцінювання значень ключових індикаторів збалансованої системи показників авіакомпанії «Роза Вітрів»

Напря́м	Показник	2019 р.		Відхилення факту до плану
		план	факт	
Фінанси	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) (Ка)	0,33	0,42	0,09
	Коефіцієнт покриття (загальної платоспроможності) (Кпз)	2,08	2,01	-0,07
	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу (Кмрк)	0,32	0,39	0,07
	Рентабельність власного капіталу (Рвк)	15,42	16,23	0,81
	Рентабельність реалізованої продукції (Ррп)	12,58	13,59	1,01
Клієнти	Частка сегменту конкурентного ринку (ЧР)	55,40	51,21	-4,19
	Частка постійних клієнтів (ЧПК)	35,50	38,13	2,63
	Валова рентабельність продажів (Рп)	44,78	41,72	-3,06
	Частка скарг у загальних зверненнях клієнтів (Чск)	5,35	7,12	1,77
	Питома вага нормальної дебіторської заборгованості (ДЗн)	60,45	61,32	0,87
Внутрішні бізнес-процеси	Коефіцієнт окупності виробничих витрат (Ковв)	1,23	1,27	0,04
	Коефіцієнт придатності основних засобів (Кпоз)	55,70	51,26	-4,44
	Фондовіддача (Фв)	3,93	3,82	-0,11
	Коефіцієнт оборотності оборотних активів (КОоа)	5,67	5,89	0,22
	Рентабельність інвестованого капіталу (Рік)	23,12	24,76	1,64
Навчання та розвиток	Коефіцієнт плинності робочої сили (Кпл)	0,02	0,03	0,01
	Коефіцієнт забезпеченості кадрами (Кзк)	0,98	0,95	-0,03
	Продуктивність праці (ПП)	156,56	167,21	10,65
	Трудоємність господарської діяльності (Тр)	0,23	0,21	-0,02
	Коефіцієнт інтелектуального потенціалу (Кіп)	0,75	0,78	0,03

Джерело: розроблено автором на основі [5]

Вагомість ключових індикаторів за проєкціями системи збалансованих показників для авіакомпанії «Роза Вітрів»

№	Показник (Xi)	Вагомість показника (Mi)	№	Показник (Xi)	Вагомість показника (Mi)
Фінанси			Клієнти		
1.1.	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) (Ка)	0,20	2.1.	Частка сегменту конкурентного ринку (ЧР)	0,25
1.2.	Коефіцієнт покриття (загальної платоспроможності) (Кпз)	0,16	2.2.	Частка постійних клієнтів (ЧПК)	0,20
1.3.	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу (Кмрк)	0,16	2.3.	Валова рентабельність продажів (Рп)	0,18
1.4.	Рентабельність власного капіталу (Рвк)	0,23	2.4.	Частка скарг у загальних зверненнях клієнтів (Чск)	0,15
1.5.	Рентабельність реалізованої продукції (Ррп)	0,25	2.5.	Питома вага нормальної дебіторської заборгованості (ДЗн)	0,22
Внутрішні бізнес-процеси			Навчання та розвиток		
3.1.	Коефіцієнт окупності виробничих витрат (Ковв)	0,22	4.1.	Коефіцієнт плинності робочої сили (Кпл)	0,18
3.2.	Коефіцієнт придатності основних засобів (Кпоз)	0,20	4.2.	Коефіцієнт забезпеченості кадрами (Кзк)	0,22
3.3.	Фондовіддача (Фв)	0,18	4.3.	Продуктивність праці (ПП)	0,26
3.4.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів (КОоа)	0,24	4.4.	Трудоємність господарської діяльності (Тр)	0,14
3.5.	Рентабельність інвестованого капіталу (Рік)	0,16	4.5.	Коефіцієнт інтелектуального потенціалу (Кіп)	0,20

Джерело: розроблено автором на основі [5]

Результати діяльності та розраховані інтегральні показники конкурентоспроможності за окремими проєкціями збалансованої системи показників авіакомпанії «Роза Вітрів»

Напрямок	Показник	2019 р		Ваговий коефіцієнт	Зважене значення за 2019 р.	
		план	факт		план	факт
Фінанси	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) (Ка)	0,33	0,42	0,2	0,07	0,08
	Коефіцієнт покриття (загальної платоспроможності) (Кпз)	2,08	2,01	0,16	0,33	0,32
	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу (Кмрк)	0,32	0,39	0,16	0,05	0,06
	Рентабельність власного капіталу (Рвк)	15,42	16,23	0,23	3,55	3,73
	Рентабельність реалізованої продукції (Ррп)	12,58	13,59	0,25	3,15	3,40
	Інтегральний показник			1	7,14	7,60
Клієнти	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) (Ка)	55,4	51,21	0,25	13,85	12,80
	Коефіцієнт покриття (загальної платоспроможності) (Кпз)	35,5	38,13	0,2	7,10	7,63
	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу (Кмрк)	44,78	41,72	0,18	8,06	7,51
	Рентабельність власного капіталу (Рвк)	5,35	7,12	0,15	0,80	1,07
	Рентабельність реалізованої продукції (Ррп)	60,45	61,32	0,22	13,30	13,49
	Інтегральний показник			1	43,11	42,50
Внутрішні бізнес-процеси	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) (Ка)	1,23	1,27	0,22	0,27	0,28
	Коефіцієнт покриття (загальної платоспроможності) (Кпз)	55,7	51,26	0,2	11,14	10,25
	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу (Кмрк)	3,93	3,82	0,18	0,71	0,69
	Рентабельність власного капіталу (Рвк)	5,67	5,89	0,24	1,36	1,41
	Рентабельність реалізованої продукції (Ррп)	23,12	24,76	0,16	3,70	3,96
	Інтегральний показник			1	17,18	16,59
Навчання та розвиток	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) (Ка)	0,02	0,03	0,18	0,00	0,01
	Коефіцієнт покриття (загальної платоспроможності) (Кпз)	0,98	0,95	0,22	0,22	0,21
	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу (Кмрк)	156,56	167,21	0,26	40,71	43,47
	Рентабельність власного капіталу (Рвк)	0,23	0,21	0,14	0,03	0,03
	Рентабельність реалізованої продукції (Ррп)	0,75	0,78	0,2	0,15	0,16
	Інтегральний показник			1	41,11	43,87

Джерело: розроблено автором на основі [5]

Визначення інтегрального показника-індикатора комплексного стратегічного розвитку конкурентоспроможності авіакомпанії «Роза Вітрів» (Icsdc) зводиться до визначення загальної площі поверхні, яку на цьому полі займає контур авіапідприємства. Площа поверхні поля авіапідприємства (SCent) складається із суми площ кожного окремого індикатора (SA_{sp}), яка розраховується так [4]:

$$SA_{sp} = v \times \omega, \quad (3)$$

де v – зведене значення показника; ω – ширина сектору показника, в нашому випадку вона дорівнює 1.

Поверхню контуру досліджуваної авіакомпанії «Роза Вітрів» визначено як суму площ усіх показників:

$$SC_{ent} = \sum_{i=1}^n SA_{sp*i} = v_1 \times \omega + v_2 \times \omega + v_3 \times \omega + \dots + v_n \times \omega, \quad (4)$$

Виходячи з цього, інтегральний коефіцієнт комплексного стратегічного розвитку конкурентоспроможності авіакомпанії «Роза Вітрів» (Icsdc) розраховуємо за такою формулою [4]:

$$I_{sdc}^c = \frac{SC_{ent}}{SC_g}, \quad (5)$$

де SC_g – загальна площа контуру, яка визначається як добуток кількості показників-індикаторів на максимальне значення, в цьому випадку вона дорівнює 1:

$$SC_g = n \times h, \quad (6)$$

де n – кількість показників; h – максимальне значення, якого може досягти кожен з досліджуваних показників, розрахований як частка ділення фактичного значення показників на їх оптимальне значення.

На основі отриманих даних інтегральних показників конкурентоспроможності за окремими проєкціями збалансованої системи показників авіакомпанії «Роза Вітрів» автором було побудовано стратегічний контур конкурентоспроможності підприємства, що відображено на рис. 1.

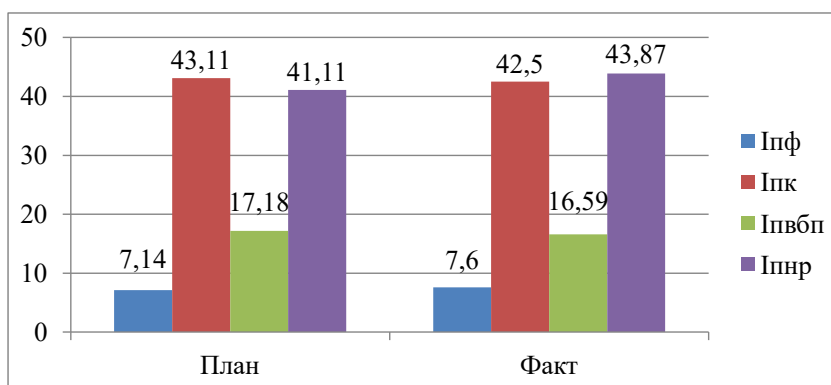
Таким чином, загальний стратегічний контур конкурентоспроможності авіакомпанії «Роза Вітрів» буде становити:

– у плановому періоді: $7,14 * 1 + 43,11 * 1 + 17,18 * 1 + 41,11 * 1 = 108,54$;

– у звітному періоді: $7,60 * 1 + 42,50 * 1 + 16,59 * 1 + 43,87 * 1 = 110,56$.

В результаті проведеного дослідження можна стверджувати, що площа стратегічного поля конкурентоспроможності авіакомпанії «Роза Вітрів» фактично за звітний рік порівняно з планом розширилась на 1,86%, що є позитивним явищем (рис. 2), проте цього абсолютно не достатньо для забезпечення зростання конкурентоспроможності на якісно новому рівні.

На основі проведеного оцінювання показників-індикаторів за проєкціями збалансованої системи показників визначено тенденції зміни кожного з чотирьох ключових напрямків



Примітка: Iпф – контур конкурентоспроможності за проєкцією «Фінанси»; Iпк – контур конкурентоспроможності за проєкцією «Клієнти», Iпвбп – контур конкурентоспроможності за проєкцією «Внутрішні бізнес-процеси», Iпнр – контур конкурентоспроможності за проєкцією «Навчання та розвиток»

Рис. 1. Стратегічний контур конкурентоспроможності за окремими проєкціями СЗП авіакомпанії «Роза Вітрів»

Джерело: розроблено автором на основі [5]

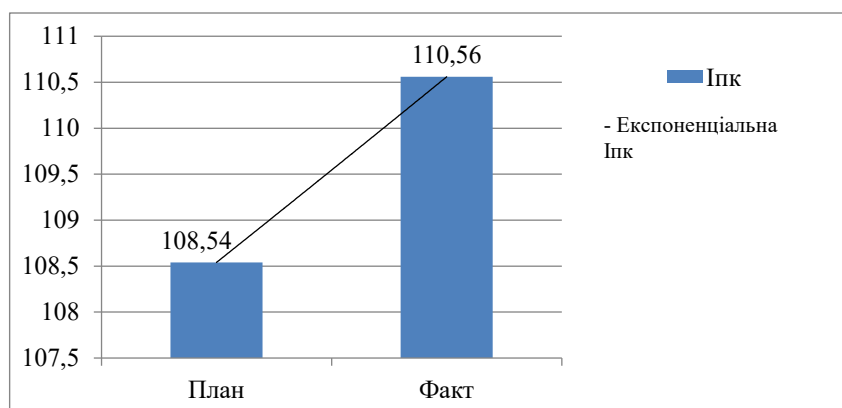


Рис. 2. Стратегічний контур конкурентоспроможності (інтегральний показник конкурентоспроможності) авіакомпанії «Роза Вітрів»

Джерело: розроблено автором на основі [5]

розвитку конкурентоспроможності авіакомпанії «Роза Вітрів». Отримані результати аналітичного дослідження засвідчили, що авіапідприємство досить вдало здійснює стратегічне планування власної виробничо-господарської діяльності та конкурентного розвитку. Проте якщо авіакомпанія «Роза Вітрів» у власній діяльності враховуватиме ключові чинники впливу на показники-індикатори представленої збалансованої системи та вчасно й належним чином на них реагуватиме, то вона одержить можливості для вдосконалення та підвищення цих показників, отже, загального рівня конкурентоспроможності на ринку.

Водночас за цей досліджуваний період показники стратегічної ефективності авіакомпанії «Роза Вітрів» виявились недостатньо високими. Проте потреби у кардинальних змінах у системі управління конкурентоспроможністю авіакомпанії нині не існує, тому доцільно запровадити стратегію оптимізації щодо покращення конкурентоспроможності на ринку (рис. 3).

Висновки і пропозиції. Можна зробити висновок, що практична значущість системи збалансованих показників полягає у вирішенні наукової проблематики інтегрального оцінювання результатів щодо досягнення стратегічних цілей конкурентного розвитку, що є важливим для будь-якого авіапідприєм-

ства. Трансформація стратегічного бачення бізнесу та місії у стратегію авіапідприємства та декомпозиція стратегії у формі набору стратегічних цілей щодо чотирьох проєкцій демонструє загальну логіку системи збалансованих показників. Оптимальний набір показників-індикаторів, які запропоновано включити до системи, має задовольняти потреби всіх користувачів планової інформації, а розроблена система збалансованих показників охоплюватиме всі основні процеси, що формують стан і тенденції конкурентного розвитку авіапідприємства в умовах ринкової економіки.

Отже, авіапідприємствам потрібно переглянути окремі фінансово-управлінські рішення та здійснити перепроєкування певних неефективних бізнес-процесів авіапідприємства, а авіакомпанії «Роза Вітрів» необхідно більш раціонально використовувати власні активи, забезпечити збільшення частки ринку та конкурентоспроможність своїх послуг. Показники корпоративної ефективності в усіх чотирьох аспектах діяльності не є оптимальними, при цьому не всі вони наближаються до еталонного (оптимального) значення. Зокрема, доцільно звернути увагу на проєкцію «Навчання та розвиток персоналу», яка має найменше значення серед розглянутих та безпосередньо впливає на фінансові показники.



Рис. 3. Заходи щодо покращення конкурентоспроможності у розрізі складових частин системи збалансованих показників авіакомпанії «Роза Вітрів»

Джерело: авторська розробка

Література:

1. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced ScoreCard. Boston: Harvard Business School Press. 1996. P. 75–85.
2. Шишкова Е. Способы оценки эффективности реализации стратегии развития компании. *Экономический журнал*. 2012. № 26. С. 111–117. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sposoby-otsenkieffektivnosti-realizatsii-strategii-razvitiya-kompanii> (дата звернення: 25.10.2020).
3. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием. *Проблемы теории и практики управления*. 2000. № 4. С. 108–113.
4. Котовська І. Оцінка ефективності стратегічного планування на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 1. С. 7–10.
5. Авіакомпанія «Роза Вітрів». URL: <https://windrose.aero> (дата звернення: 25.10.2020).
6. Малярєць Л. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства. Харків : ХНЕУ, 2008. 188 с.
7. Буратчук Н. Еволюція збалансованої системи показників. *Економічний аналіз*. 2013. № 12. С. 62–66.
8. Калінеску Т. Формування збалансованої системи показників стратегічного управління підприємством. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2008. № 10(128). С. 40–44.

References:

1. Kaplan R.S., Norton D.P. (1996) The Balanced ScoreCard. Boston: Harvard Business School Press, p. 75–85.
2. Shyshkova E. (2012) Sposoby otsenky efektyvnosti realizatsyy strategyy razvytyya kompanyy [Ways to assess the effectiveness of the company's development strategy]. *Ekonomichesky zhurnal*, no. 26, pp. 111–117. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sposoby-otsenkieffektivnosti-realizatsii-strategii-razvitiya-kompanii> (accessed 25 October 2020).
3. Khorvat P. (2000) Sbalansirovannaya sistema pokazateley kak sredstvo upravlenyya predprryatyem [Balanced scorecard as a means of enterprise management]. *Problemy teoryy y praktyky upravlenyya*, no. 4, pp. 108–113.
4. Kotovs'ka I. (2015) Otsinka efektyvnosti stratehichnoho planuvannya na pidprryemstvi [Evaluation of the effectiveness of strategic planning in the enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 1, pp. 7–10.
5. Airline Windrose. URL: <https://windrose.aero> (accessed 25 October 2020).
6. Malyarets L. (2008). Zbalansovana systema pokaznykiv v otsintsi diyalnosti pidprryemstva [Balanced system of indicators in assessing the activities of the enterprise]. Kharkiv: KHNEU. (in Ukrainian)

7. Buratchuk N. (2013). Evolyutsiya zbalansovanoi systemy pokaznykiv [Evolution of a balanced scorecard]. *Ekonomichnyy analiz*, no. 12, pp. 62–66.
8. Kalinesku T. (2008). Formuvannya zbalansovanoi systemy pokaznykiv stratehichnoho upravlinnya pidpryemstvom [Formation of a balanced system of indicators of strategic management of the enterprise]. *Visnyk Skhidnoukrayinskoho natsionalnoho universytetu im. V. Dalya*, no. 10(128), pp. 40–44.

Аннотация. В статье разработана собственная адаптированная модель системы сбалансированных показателей, которая позволяет осуществить оценивание отдельных проекций и определить эффективность их использования в среде авиапредприятий, в частности отечественной авиакомпании «Роза Ветров». Представлен расчет ключевых показателей-индикаторов системы сбалансированных показателей на авиапредприятии для четырех сфер его функционирования, таких как финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие. На основе проведенного оценивания показателей-индикаторов по проекциям сбалансированной системы показателей определены тенденции изменения каждого из четырех ключевых направлений развития конкурентоспособности авиакомпании «Роза Ветров». Полученные результаты аналитического исследования засвидетельствовали, что авиапредприятие достаточно удачно осуществляет стратегическое планирование собственной производственно-хозяйственной деятельности и конкурентного развития. Однако если авиакомпания «Роза Ветров» в собственной деятельности будет учитывать ключевые факторы влияния на показатели-индикаторы представленной сбалансированной системы и вовремя и должным образом будет на них реагировать, то она получит возможности для совершенствования и повышения этих показателей, значит, общего уровня конкурентоспособности на рынке.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, показатели-индикаторы, авиапредприятие, авиакомпания, конкурентоспособность, стратегия.

Summary. The author has developed his own adapted model of the system of balanced scores, which allows evaluating individual projections and determining the effectiveness of their use among aviation enterprises, including the domestic airline “Wind Rose”. The article presents the calculation of key indicators of the balanced scorecard system at the aviation enterprise for four areas of its operation, such as finance, customers, internal business processes, training and development. Based on the evaluation of indicators according to the projections of a balanced scorecard, trends in each of the four key areas of development of the competitiveness of the airline “Wind Rose” were identified. The results of the analytical study showed that the airline is quite successful in strategic planning of its production and economic activities and competitive development. However, if “Wind Rose” takes into account the key factors influencing the indicators of the presented balanced system and responds to them in a timely and appropriate manner, it will be able to improve and enhance these indicators, and thus the overall level of competitiveness in the market. Based on the use of a system of balanced scores, modern airlines must monitor corporate strategy, identifying the most inefficient links, or so-called “bottlenecks” in the development of their competitiveness, adjusting the main vectors of their own development and profit maximization. Thus, the author emphasizes that the practical significance of the system of balanced scores is to solve the scientific problem of integrated evaluation of results to achieve strategic goals of competitive development, which is important for any airline. The transformation of the strategic vision of business and mission into the strategy of the airline and the decomposition of the strategy in the form of a set of strategic goals, in the plane of four projections, demonstrates the general logic of the system of balanced scores. The optimal set of indicators proposed to be included in the system should meet the needs of all users of planning information, and the developed system of balanced scores will cover all major processes that shape the state and trends of competitive development of the airline in a market economy.

Keywords: balanced system of indicators, indicators, aviation enterprises, airline, competitiveness, strategy.