

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-69-13>  
УДК 658.338(045)

**Побережна З.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Національний авіаційний університет

**Poberezhna Zarina**

National Aviation University

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЛЬНОГО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АВІАПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ

## THEORETICAL FUNDAMENTALS OF INTEGRATED EVALUATION OF AVIATION ENTERPRISES COMPETITIVENESS BASED ON A SYSTEM OF BALANCED INDICATORS

*У статті доведено, що використання системи збалансованих показників як новітнього методичного підходу до оцінювання конкурентоспроможності здатне активізувати важливі функції управління та спрямувати їх на вирішення наявних проблем конкурентного розвитку кожного окремого авіаційного підприємства. 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 авіаційного підприємства. Трансформація стратегічного бачення бізнесу та місії в стратегію авіаційного підприємства та декомпозиція стратегії у формі набору стратегічних цілей, у площині чотирьох проекцій, демонструє загальну логіку системи збалансованих показників. Таким чином, збалансована система показників, крім власне фінансових, вміщує індикатори (споживчий, внутрішніх процесів, а також індикатори навчання та зростання), що характеризують найважливіші сфери діяльності авіаційного підприємства, від яких залежить успішна реалізація стратегії розвитку на конкурентному ринку, що вигідно відрізняє цю методуку для інтегрального оцінювання конкурентоспроможності авіаційного підприємства.*

**Ключові слова:** збалансована система показників, конкурентоспроможність, показники-індикатори, бізнес-модель, авіаційне підприємство.

*В статті доказано, що использование системы сбалансированных показателей как нового методического подхода к оценке конкурентоспособности способно активизировать важные функции управления и направить их на решение имеющихся проблем конкурентного развития каждого отдельного авиационного предприятия. Практическая значимость системы сбалансированных показателей заключается в решении научной проблематики интегральной оценки результатов по достижению стратегических целей конкурентного развития, является важным для любого авиационного предприятия. Трансформация стратегического видения бизнеса и миссии в стратегию авиационного предприятия и декомпозиция стратегии в форме набора стратегических целей, в плоскости четырех проекций, демонстрирует общую логику системы сбалансированных показателей. Таким образом, сбалансированная система показателей, кроме собственно финансовых, содержит индикаторы (потребительский, внутренних процессов, а также индикаторы обучения и роста), характеризующие важнейшие сферы деятельности авиационного предприятия, от которых зависит успешная реализация стратегии развития на конкурентном рынке, что выгодно отличает данную методуку для интегральной оценки конкурентоспособности авиационного предприятия.*

**Ключевые слова:** сбалансированная система показателей, конкурентоспособность, показатели-индикаторы, бизнес-модель, авиационное предприятие.

*The article proves that the use of a system of balanced scores as the latest methodological approach to assessing competitiveness can activate important management functions and direct them to address the existing problems of competitive development of each individual aviation enterprise. The practical significance of the system of balanced scores lies in solving the scientific problem of integrated evaluation of results to achieve the strategic goals of competitive development, which is important for any aviation enterprise. The transformation of the strategic vision of business and mission into the strategy of the aviation enterprise 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. Thus, a balanced system of indicators, in addition to the actual financial, contains indicators (consumer, internal processes, as well as indicators of training and growth), which characterize the most important areas of the aviation enterprise, on which depends the successful implementation of development strategy in a competitive market. For integrated assessment of the competitiveness of the aviation enterprise should include objectives and indicators grouped into four areas: financial component; customer (consumer) component; component of internal business processes; component of staff training and development. As a result of the study of literature sources, the author systematizes the basic principles of building a rational system of balanced performance of the aviation enterprise, which allow to consider strategic maps from the standpoint of establishing relationships and interdependencies between current goals of competitive development, explain the interdependent effects managers have a position of understanding the dependencies and importance of individual goals and contribute to a common understanding of competitiveness strategy. Therefore, the system of balanced scores should be considered a modern tool for assessing competitiveness and a measure of effective operation of the enterprise.*

**Key words:** balanced scorecard, competitiveness, indicators, business model, aviation enterprise.

**Постановка проблеми.** Однією з умов ефективного функціонування авіапідприємств на ринку є систематичне здійснення діагностики їхньої конкурентоспроможності. Проведення регулярного оцінювання конкурентоспроможності забезпечує авіапідприємство релевантною інформацією, необхідною для використання власних сильних сторін та нейтралізації слабкостей внутрішнього потенціалу для забезпечення його сталого розвитку. Таким чином, здійснення адекватного оцінювання стану конкурентоспроможності авіапідприємства та, відповідно, формування конкретних управлінських заходів щодо її підвищення визначає необхідність врахування значного масиву релевантних даних, які дуже часто вступають у протиріччя.

Водночас слід зазначити, що всі розроблені донині науковцями та фахівцями методи оцінювання конкурентоспроможності авіапідприємств носять переважно рекомендаційний характер та не є обов'язковими до практичного застосування. Відсутність загальноприйнятих методик оцінювання конкурентоспроможності авіапідприємств, затверджених органами державного чи галузевого управління, пояснює недостатню активність національних авіапідприємств в напрямі їх дослідження та практичного використання, що і зумовлює актуальність проведеного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В економічній літературі таким авторами, як: В. Болтенко, В. Бурков, І. Горчидзе, В. Кобелев, І. Прангішвілі, Т. Савченко, Р. Фатхутдинов, Л. Целікова, Д. Яцковий та інші, пропонується велика кількість аналітичних підходів щодо вибору методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Усі методичні підходи різняться в силу складності, багатоаспектності та наукової дискусійності поняття конкурентоспроможності підприємства, а тому єдиного напрямку щодо оцінювання рівня конкурентоспроможності авіапідприємства нині не існує.

**Метою статті** є дослідження теоретичних засад інтегрального оцінювання конкурентоспроможності авіапідприємств на основі системи збалансованих показників.

**Виклад основного матеріалу.** За класичним підходом оцінювання результатів функціонування авіапідприємства на ринку орієнтується виключно на фінансові індикатори фінансово-господарської діяльності, що не повною мірою характеризує об'єктивність та всеосяжність такого оцінювання. Авіапідприємства потребують розроблення такої системи оцінювання, яка була б здатна комплексно та збалансовано відображати тренд руху в досягненні стратегічних цілей розвитку, достовірно аналізувати параметри та темпи змін, що відбуваються у внутрішньому потенціалі підприємства. Власне такий методичний підхід до оцінювання притаманний системі збалансованих показників, яка містить конкретні важелі управлінського впливу на діяльність авіапідприємства.

Вважаємо, що використання системи збалансованих показників (СЗП) як новітнього методичного під-

ходу до оцінювання конкурентоспроможності здатне активізувати важливі функції управління та спрямувати їх на вирішення наявних проблем конкурентного розвитку кожного окремого авіапідприємства. Збалансована система показників, крім власне фінансових, вміщує індикатори, що характеризують найважливіші сфери діяльності авіапідприємства, від яких залежить успішна реалізація стратегії розвитку на конкурентному ринку. Це вигідно відрізняє методіку СЗП для інтегрального оцінювання конкурентоспроможності авіапідприємства.

Слід зазначити, що метод «збалансованої системи показників» відноситься до надбання сучасного менеджменту в рамках домінування концепції управління ефективністю підприємства (Business Performance Management, BPM). BPM – це комплексний системний процесно-орієнтований підхід до ухвалення управлінських рішень, спрямований на поліпшення спроможності компанії оцінювати своє фінансове та конкурентне становище й управляти ефективністю діяльності на всіх рівнях шляхом об'єднання інтересів власників, менеджерів, персоналу та зовнішніх контрагентів у межах загального інтегрованого середовища управління [4, с. 167]. BPM допомагає підприємствам встановлювати стратегічні цілі, здійснювати оцінювання ефективності власного розвитку щодо реалізації визначених цілей та управляти процесом їх досягнення.

У процесі дослідження було встановлено, що ідея управління підприємством із застосуванням систем показників для оцінювання їх результативності й ефективності діяльності вперше виникла ще в 30-х роках ХХ ст. В цьому аспекті доречним є вислів Д. Нортон і Р. Каплана – авторів збалансованої системи показників: «Неможливо управляти тим, що не можна виміряти» [5, с. 26].

У процесі розвитку концепції управління ефективністю підприємства науковцями було запропоновано найрізноманітніші інструменти, що відрізняються як цільовим спрямуванням, так і глибиною опрацювання відповідних складових елементів BPM. Найпоширеніші та значущі, на наш погляд, аналітичні підходи узагальнені у табл. 1.

Актуальність представлених вище аналітичних інструментів не втрачається й донині, проте вони постійно розвиваються та вдосконалюються під дією численних факторів зовнішнього конкурентного середовища.

У контексті актуалізації проблеми оцінювання конкурентоспроможності авіапідприємств на ринку найбільш прийнятною для практичного застосування вважаємо саме методіку збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC, СЗП), яка була запропонована відомими вченими Р. Капланом і Д. Нортоном у 1992 р. в журналі Harvard business review як концепція, що пропонувала пов'язати короткострокові господарські операції з довгостроковим баченням бізнесу [6]. Доказом цього слугує значна практика використання цієї моделі: наприклад, 26% німецьких та австрійських і 57% британських компаній використовують СЗП у процесі оцінювання конкурентоспромож-

**Еволюція розвитку аналітичних підходів до управління ефективністю та конкурентоспроможністю підприємства на основі систем збалансованих показників**

Назва моделі	Автори	Загальна характеристика аналітичного підходу
Модель Tableau de Bord («Панель управління»)	Ж.К. Мало (1932 р.)	Інструмент управління, що застосовується для «вибору, документування та інтерпретації» об'єднаних причинно-наслідковими зв'язками фінансових та нефінансових індикаторів. Кожен показник характеризує стан відповідної частини бізнесу, якою необхідно управляти; отже, у сукупності Tableau de Bbord слід вважати ніби загальною моделлю системного розвитку бізнесу
Система «Ощадливе виробництво»	Компанія Toyota, Тайїті Оно (1950-ті роки)	В основі цієї концепції покладено оптимізацію процесів, що не створюють додану цінність споживачам або скорочують її шляхом їх ранжирування за ознаками
Метод «Управління за цілями» (Management by Objective)	П. Друкер (1954 р.)	Відображає процес узгодження цілей всередині компанії так, що керівництво фірми та працівники поділяють загальні цілі й розуміють, що вони означають для організації. Важливою складовою управління за цілями є оцінювання і порівняння поточної ефективності роботи працівників між собою і з набором встановлених стандартів
Система TQM (Total quality management)	Уолтер Шухарт та Вільям Едвард Демінг (1970-ті роки)	Такий управлінський підхід зосереджується на організації як системі, і водночас, головна увага приділяється командам, процесам, статистичним даним, постійному поліпшенню, а також виробництву товарів і послуг, які повністю задовольняють очікування споживачів або перевершують їх
Метод Six Sigma	Компанія Motorola (середина 80-х років)	Цей підхід орієнтується на вдосконалення бізнесу шляхом пошуку і виключення причин помилок чи дефектів у бізнес-процесах підприємства, на основі зосередження на критично важливих для споживача вихідних елементах
Концепція VBM – концепція управління вартістю компанії	А. Раппапорт (1980-ті роки)	В основі концепції покладена ідея, що в кінцевому підсумку усіх системи менеджменту відображається у підвищенні вартості компанії. Отже, обґрунтування та реалізація стратегічних рішень, а також їх оцінка повинна розглядатися через параметри зміни вартості бізнесу
Піраміда ефективності К. МакНайра	К. МакНайр, Р. Ланч, К. Кросс (1990 р.)	Піраміда вміщує чотири рівні організаційної структури підприємства і відображає систему двостороннього зв'язку, потрібну для того, щоб встановити ідеї підприємницької стратегії на різних ієрархічних рівнях. Визначається, що цілі та показники узгоджуються зі стратегією фірми та її сферами бізнесу, тобто цілі фірми поширюються від вищих ієрархічних рівнів до нижчих, при цьому адаптуючись до параметрів кожного рівня, а показники оцінки роботи передаються знизу догори створюючи загальну картину
Система збалансованих показників Нортон-Каплана	Роберт Каплан і Девід Нортон (1990-ті роки)	Це система управління ефективністю бізнесу на основі поширення корпоративної стратегії на всі рівні управління та контролю її реалізації з використанням ключових індикаторів ефективності (KPI) за чотирма групами: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання і розвиток
Універсальна система показників діяльності (TPS)	Х'юберт К. Рамперсад (1990-ті роки)	Система TPS вміщує п'ять елементів оцінювання: особистої системи збалансованих показників (PBSC); організаційної системи збалансованих показників (OBSC); загального менеджменту на основі якості (Total Quality Management, TQM); управління результативністю (Performance Management) і управління компетенціями (Competence Management); циклу навчання Колба (Kolb's Learning Cycle). Головна ідея підходу полягає у дотриманні максимального рівня відповідальності й відданості працівників, а отже у заохоченні індивідуального та групового навчання і зростання креативності співробітників
Модель СЗП Л. Мейселя (1992 р.)	Л. Мейсель (1992 р.)	Схожа з концепцією ССП Нортон-Каплана, оскільки виділяє чотири головні аспекти, за якими аналізується бізнес фірми. Проте на заміну аспекту навчання й економічного зростання Мейсель пропонує аспект трудових ресурсів. У межах цього аспекту діагностиці підлягають інноваційна діяльність, навчання і підготовка персоналу, вдосконалення продукції, формування базисної компетенції компанії і корпоративної культури
Модель EP2M Адамса та Робертса	К. Адамс, П. Робертс (1993 р.)	Мета моделі відображається не лише в тому, щоб забезпечити реалізацію стратегії фірми, а й у тому, щоб створити організаційну культуру, в якій постійні зміни – нормальні явища. Індикатори ефективності мають забезпечити працівників, які ухвалюють рішення і відповідають за реалізацію стратегії, надійним зворотним зв'язком

Джерело: узагальнено автором за [4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13]

ності [7, с. 10]. Harvard business review включив СЗП до списку 75 найбільш впливових бізнес-ідей XX ст.

Слід зауважити, що, окрім відомої СЗП Р. Каплана і Д. Нортон, науковцями розроблені й інші аналітичні моделі, в основу яких покладена система показників-індикаторів, що відображають різні аспекти формування конкурентоспроможності бізнесу та отримані результати господарської діяльності підприємства. Вони відрізняються одна від одної насамперед внутрішньою структурою (складом управлінських підсистем), а також набором конкретних показників оцінювання конкурентоспроможності в межах кожної підсистеми.

Автором систематизовано підходи до структуризації найбільш відомих моделей систем збалансованих показників, що відображає рис. 1.

За результатами проведеної систематизації та узагальнення вважаємо за доцільне зробити такі зауваження: такі моделі, як модель EP2M Адамса і Роберт-

са, «Універсальна модель діяльності» Х. Рамперсада, а також піраміда ефективності К. МакНейра, виявилися функціонально й інструментально перевантаженими. Водночас у них немає єдиного інформаційного простору, що значно ускладнює процеси контролю і координації процесів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Вважаємо, що в середовищі авіапідприємств нині важливими є два фактори: необхідність опрацьовувати великі масиви інформації та обмежений час, потрібний для ухвалення рішення.

Враховуючи викладене вище, вважаємо найбільш доцільним для практичного використання у сфері інтегрального оцінювання конкурентоспроможності авіапідприємств використовувати науковий підхід СЗП Д. Нортон і Р. Каплана [5; 6]. Як вважають автори цієї концепції «збалансована система показників дає змогу менеджменту визначити, як компанія працює над формуванням вартості для нинішніх та майбутніх клієнтів,

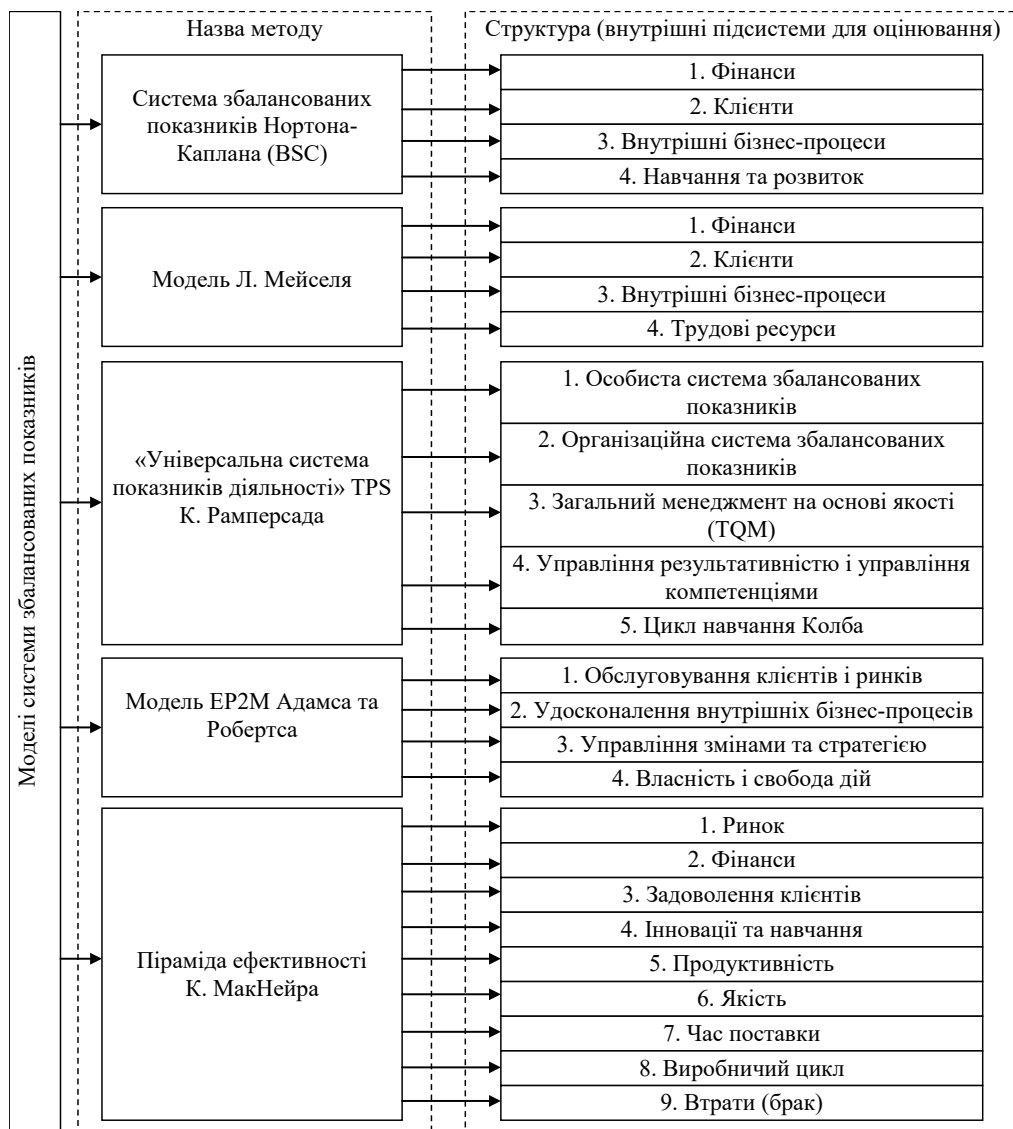
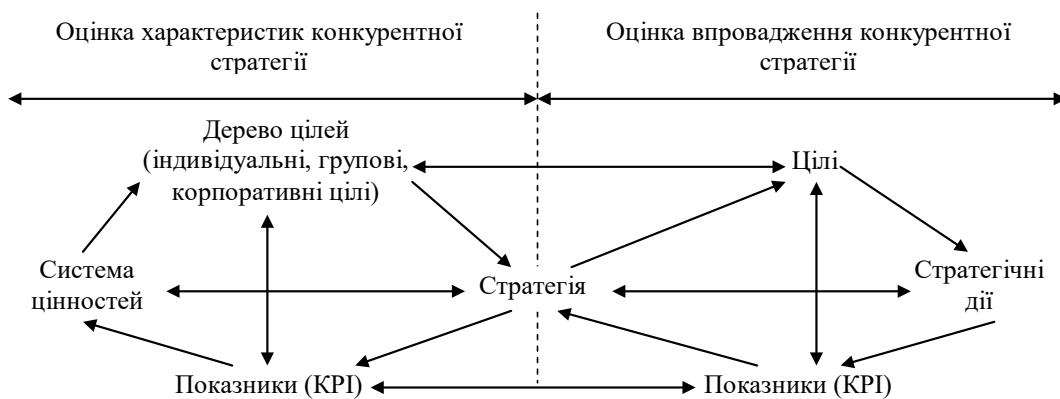


Рис. 1. Систематизація підходів до структуризації найбільш відомих моделей систем збалансованих показників

Джерело: узагальнено автором за [4; 7; 9; 11; 12; 13]





**Рис. 2. Роль показників результативності в стратегічному процесі управління конкурентоспроможністю авіапідрприємства**

*Джерело: розроблено автором*

з одного боку, і що потрібно робити для того, щоб збільшити внутрішні можливості та забезпечити зростання інвестицій в персонал, бізнес-системи й процедури з метою покращення власної діяльності в майбутньому – з іншого. СЗП поєднує у собі оціночну характеристику роботи досвідчених й зацікавлених учасників процесу створення вартості з фінансовими перспективами як короткотермінових проєктів, так і ефективної довгострокової діяльності в умовах жорсткої конкуренції на ринку» [5, с. 19].

На рис. 2 наведено роль показників результативності в стратегічному процесі управління конкурентоспроможністю авіапідрприємства.

Водночас простого перерахування показників не досить для розроблення якісної стратегічної карти. Зміст моделі СЗП полягає у здійсненні контролю за виконанням визначених показників-індикаторів та коригуванні динаміки найважливіших для реалізації стратегії з них [13, с. 33].

Метод системи збалансованих показників включає фінансові та нефінансові індикатори розвитку конкурентоспроможності авіапідрприємства для внутрішніх управлінських цілей. СЗП насамперед спрямована на ув'язування індикаторів у грошовому вимірі з опера-

ційними вимірниками таких важливих аспектів конкурентного розвитку авіапідрприємства, як: задоволення клієнта; внутрішньо-корпоративні господарські процеси; інноваційна активність; заходи з покращення фінансових показників діяльності.

СЗП встановлює зв'язок між монетарними й немонетарними величинами оцінювання, стратегічними та оперативними ланками управління, результатами минулого й майбутнього розвитку, а також внутрішніми та зовнішніми параметрами діяльності авіапідрприємства. Отже, систему збалансованих показників слід вважати сучасним інструментом оцінювання конкурентоспроможності та мірою ефективної діяльності підприємства.

На основі системи збалансованих показників можливо керувати такими процесами, як трансформація бачення у корпоративні стратегії, доведення стратегій до функціональних ланок системи управління, бізнес-планування і розподіл ресурсів, зворотний зв'язок, навчання та поточний моніторинг виконання стратегії [14]. Головна структурна ідея СЗП проявляється у тому, щоб збалансувати систему показників у вигляді чотирьох груп (рис. 3).

Відповідно до методичного підходу Д. Нортон і Р. Каплана СЗП авіапідрприємства повинна включати



**Рис. 3. Структура системи збалансованих показників для інтегрального оцінювання конкурентоспроможності авіапідрприємства**

завдання та показники, згруповані за чотирма напрямками, такими як [8, с. 116]:

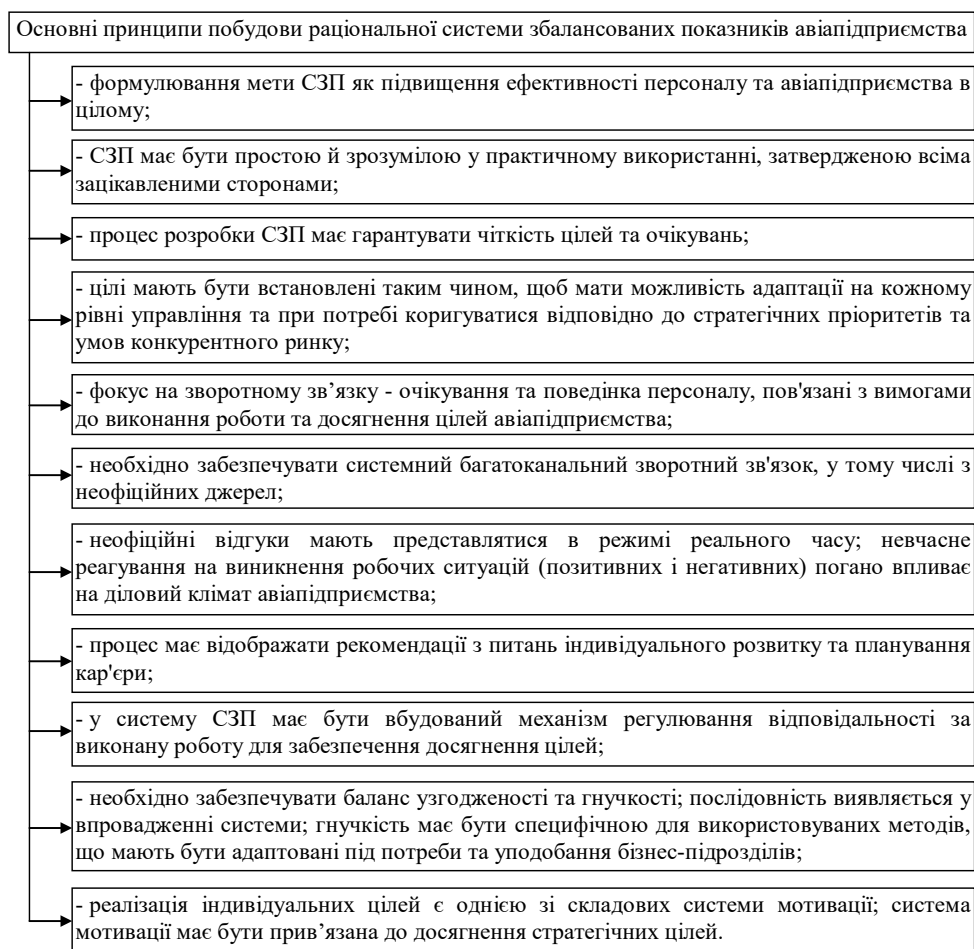
- 1) фінансовий складник;
- 2) клієнтський (споживчий) компонент;
- 3) складник внутрішніх бізнес-процесів;
- 4) складник навчання та розвитку персоналу.

Перша група показників-індикаторів (фінансовий напрям) повинна включати систему традиційних фінансових показників (показники ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності авіапідприємства). Ці показники призначені встановити якісні та кількісні взаємозв'язки між стратегією розвитку авіапідприємства і його фінансовими цілями, які є стратегічними орієнтирами у процесі встановлення завдань і параметрів інших складників. Водночас під час ідентифікації фінансових показників, що відображають реалізацію стратегії конкурентного розвитку авіапідприємства, потрібно враховувати стадію його життєвого циклу. Таким індикатором може бути встановлене зростання прибутковості та обсягів надання послуг на цільовому сегменті конкурентного ринку. Наприклад, на стадії сталого розвитку доцільно розраховувати показники рентабельності інвестицій, власного й залученого ка-

піталу тощо. Тому збалансована система авіапідприємства повинна починатися (у класифікації) і закінчуватися (у кінцевій оцінці) фінансовими показниками розвитку [14].

Друга група показників-індикаторів (споживчий напрям) характеризує фактори зовнішнього середовища авіапідприємства, його ставлення до існуючих клієнтів, ідентифікує цільові сегменти конкурентного ринку та цільову групу споживачів. Ключові показники клієнтського складника СЗП авіапідприємства мають включати: частку споживчого ринку, розширення бази клієнтів, підтримку бази клієнтів, задоволення потреб споживачів, прибутковість споживача. Ці індикатори доцільно також групувати у ланцюжок причинно-наслідкових зв'язків [4, с. 170].

Третя група показників-індикаторів (напрямок внутрішніх процесів) відображає ті види діяльності, що є найбільш вагомими для досягнення конкретних цілей споживачів та акціонерів авіапідприємства. Цілі та показники цього напрямку формуються після створення фінансового й споживчого складників, що дає можливість зорієнтувати параметри внутрішніх бізнес-процесів на задоволеність споживачів й акціонерів. Про-



**Рис. 4. Принципи побудови раціональної системи збалансованих показників авіапідприємства**

*Джерело: розроблено автором*

понується проводити оцінювання ланцюжка вартості внутрішніх бізнес-процесів в розрізі трьох основних бізнес-процесів авіапідприємства: інноваційний, операційний та післяпродажне обслуговування. У структурі кожного із визначених внутрішніх бізнес-процесів повинні бути встановлені ключові показники їх оцінювання. Вважаємо, що найважливішими індикаторами оцінювання основних внутрішніх бізнес-процесів має бути вартість, якість продукції (послуг) та тривалість операційного циклу (виробництво, збут, обслуговування клієнтів тощо) [8, с. 116].

Четверта група показників-індикаторів (напряму навчання та зростання) відображає на авіапідприємстві відповідну кадрову підтримку. Відповідні показники за цим напрямом дають можливість провести оцінювання кадрової ситуації у авіапідприємствах. До головних показників належать такі, як: задоволеність працівника, збереження кадрового складу й ефективність працівника. Саме задоволеність працівника слід вважати умовою, яка забезпечує прийнятні значення двох інших показників. Впливають на задоволеність працівника такі стимулюючі фактори, як зони компетентності працівника, технологічна інфраструктура авіапідприємства, сприятливий клімат у трудовому колективі [15, с. 215].

У результаті проведеного дослідження літературних джерел [4; 5; 8; 9] автором систематизовано основні принципи побудови раціональної системи збалансованих показників авіапідприємства, що наведено на рис. 4.

З урахуванням розроблених принципів побудови раціональної збалансованої системи показників та враховуючи наукові підходи Р. Каплана, Д. Нортона [6] та П. Нивена [7], вважаємо за доцільне розглядати стратегічні карти з позиції встановлення взаємозв'язків і взаємозалежностей між поточними цілями конкурентного розвитку, пояснення взаємозумовлюючих ефектів, які виникають у процесі реалізації цілей, створення

керівників позиції розуміння залежностей і значення окремих цілей та сприяння єдиному розумінню стратегії конкурентоспроможності. При цьому кожний напрям СЗП може містити кілька цілей розвитку конкурентоспроможності авіапідприємства.

Отже, ефективна система оцінювання бізнес-моделі авіапідприємства повинна, з одного боку, включати обмежену кількість показників, які б найповніше відображали найважливіші аспекти діяльності компанії, а з іншого – забезпечувати легку інтерпретацію отриманих в процесі оцінювання результатів. На нашу думку, найбільш оптимальною сьогодні є збалансована система показників, що являє собою логічну цілісну концепцію, яка орієнтується на постійну реорганізацію існуючої системи управління авіапідприємством. Якщо розглядати стратегію конкурентного розвитку авіапідприємства через призму показників ефективності, то вони застосовуються в управлінській системі як для оцінювання якості власної стратегії, так і для оцінювання якості її реалізації та для перетворення дій конкретних людей у конкурентні переваги на ринку.

**Висновки.** Вважаємо, що основна мета концепції збалансованої системи показників полягає у забезпеченні збалансованого розвитку конкурентоспроможності авіапідприємства у чотирьох ключових сферах. Збалансована система показників дає змогу перетворити місію авіапідприємства на конкретні стратегічні цілі та завдання, а також сформулювати систему показників-індикаторів, які піддаються кількісному оцінюванню. Отже, вона не тільки являє собою систему стратегічного оцінювання конкурентоспроможності, але і стає важливим інструментом стратегічного менеджменту, оскільки виступає базисом для формування конкурентної стратегії розвитку авіапідприємства та перекладає її в площину конкретних стратегічних цілей та показників, які вони визначають.

#### Список літератури:

1. Прангишвили И.В., Бурков В.Н., Горчидзе И.А. и др. Системные закономерности и системная оптимизация. Москва : Синтег, 2004. 208 с.
2. Целикова Л.В. Конкурентоспособность субъектов рынка и механизм ее оценки. *Вестник Моск. у-та. Серия 6. Экономика*. 2000. № 2. С. 57–67.
3. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Москва : Эксмо, 2004. 544 с.
4. Довбня С.Б. Еволюція і напрями розвитку системи збалансованих показників. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : «Економіка і менеджмент»*. 2019. № 35. С. 167–175.
5. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Москва : Олимп-Бизнес, 2004. 320 с.
6. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced ScoreCard. Boston : Harvard Business School Press, 1996. P. 75–85.
7. Нивен П.Р. Діагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність. Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2006. 256 с.
8. Духонин Е.Ю., Исаев Д.В. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 269 с.
9. Друкер П.Ф. Эффективное управление предприятием. Москва : Вильямс, 2008. 224 с.
10. Deming W.E. Quality, productivity, and competitive position. Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced En. 1982. P. 373.
11. Рамперсад К.Х. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. 352 с.
12. Perkins M. Remmers A.G. 2014. What do we really mean by “Balanced Scorecard”? *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 63(2). P. 148–169.

13. Браун М.Г. За рамками сбалансированной системы показателей. Как аналитические показатели повышают эффективность управления компанией. Москва : Олимп-Бизнес, 2012. 248 с.
14. Максименко Д.В., Чекан Ю.Ю. Збалансована система показників у системі стратегічного управлінського обліку. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Економічні науки*. 2016. № 21(16). С. 209–215.
15. Горбашко Е.А., Максимцева И.А. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика : учебник для магистров. Москва : Юрайт, 2014. 447 с.

### References:

1. Prangishvili I.V., Burkov V.N., Gorchidze I.A. (2004). Systemnye zakonomernosti y systemnaya optymizatsyya [System regularities and system optimization]. Moskva: Sinteg, 2004. 208 p.
2. Tselikova L.V. (2000). Konkurentosposobnost' sub"ektov rynka y mekhanizm ee otsenky [Competitiveness of market participants and the mechanism of its evaluation]. *Vestnyk Mosk. u-ta. Seryya 6. Ekonomika*, no. 2, p. 57–67.
3. Fatkhutdinov R.A. (2004). Upravlenye konkurentosposobnost'yu orhanyzatsyy [Management of competitiveness of the organization]. Moskva: Exmo, 544 p.
4. Dovbnya S.B. (2019). Evolyutsiya i napryamy rozvytku systemy zbalansovanykh pokaznykiv [Evolution and directions of development of the system of balanced indicators]. *Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: «Ekonomika i menedzhment»*, no. 35, p. 167–175.
5. Kaplan R., Norton D. (2004). Sbalansirovannaya systema pokazateley. Ot stratehyy k deystviyu [Balanced scorecard. From strategy to action]. Moskva: Olympus Business, 320 p.
6. Kaplan R.S., Norton D.P. (1996). The Balanced ScoreCard. Boston: Harvard Business School Press, p. 75–85.
7. Niven P.R. (2006). Diahnostyka zbalansovanoyi systemy pokaznykiv. Pidtrymuyuchy maksimal'nu efektyvnist [Diagnosis of a balanced scorecard: Maintaining maximum efficiency]. Dnepropetrovsk: Balance Business Books, 256 p.
8. Dukhonin E.Y., Isaev D.V. (2005). Business efficiency management. Business Performance Management concept. Moskva: Alpina Business Books, 269 p.
9. Drucker P.F. (2008). Effektyvnoe upravlenye predpriyatiem [Effective enterprise management]. Moskva: Williams, 224 p.
10. Deming W.E. (1982). Quality, productivity, and competitive position. Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced En. 373 p.
11. Rampersad K.H. (2006). Unyversal'naya systema pokazateley deyatel'nosti: Kak dostyhat rezul'tatov, sokhranyaya tselostnost [Universal performance indicator system: How to achieve results while maintaining integrity]. Moskva: Alpina Business Books, 352 p.
12. Perkins M., Remmers A.G. (2014). What do we really mean by “Balanced Scorecard”? *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 63(2), p. 148–169.
13. Brown M.G. (2012). Za ramkamy sbalansirovannoy systemy pokazateley. Kak analytycheskiye pokazately povyshayut efektyvnost' upravlenyya kompanyey [Beyond a balanced scorecard. How analytical indicators increase the efficiency of company management]. Moskva: Olympus Business, 248 p.
14. Maksimenko D.V., Chekan Y.Y. (2016). Zbalansovana systema pokaznykiv u systemi stratehichnoho upravlin's'koho obliku [Balanced system of indicators in the system of strategic management accounting]. *Naukovyy visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu Ekonomichni nauky*, no. 21(16), p. 209–215.
15. Gorbashko E.A., Maksimtseva I.A. (2014). Upravlenye konkurentosposobnost'yu. Teoryya i praktyka: uchebnyk dlya mahystrov [Competitiveness management. Theory and practice: a textbook for masters]. Moskva: Yurayt, 447 p.