

Побережна З.М.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та бізнес-технологій,
Національний авіаційний університет

Poberezhna Zarina

National Aviation University

КОНТРОЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ АВІАПІДПРИЄМСТВ НА КОНКУРЕНТНИХ РИНКАХ

У статті автором запропоновано визначити ефективність бізнес-моделі авіапідрприємства на основі порівняння грошових надходжень та видатків за основними видами діяльності. У результаті такого співставлення автором виділено п'ять типів стану авіапідрприємства, що характеризують ефективність або неефективність його бізнес-моделі. Доведено, що різні операційні бізнес-одиниці однієї бізнес-моделі можуть знаходитися на різних стадіях зрілості, що впливає на ефективність прийнятих рішень, також описано контролінгові інструменти, які автор вважає доцільним використовувати в процесі розроблення і реалізації бізнес-моделі. Сформовано процесно-орієнтовану модель контролінгу ефективності функціонування авіапідрприємства з метою забезпечення конкурентоспроможності його бізнес-моделі на конкурентних ринках.

Ключові слова: контролінг, моніторинг, бізнес-модель, бізнес-процес, інструменти контролінгу, авіапідрприємства, конкурентні ринки.

Постановка проблеми. Сьогодні проблема розвитку та вдосконалення контролінгу в системі розроблення та реалізації конкурентоспроможної бізнес-моделі авіапідрприємства набуває особливої актуальності серед вітчизняних та зарубіжних спеціалістів. Це викликано передусім тим, що контролінг є надзвичайно затребуваним як власниками, так і менеджерами підприємств, які зорієнтовані на довгостроковий успіх, адже він дає можливість здійснювати як інформаційну, так аналітичну підтримку управління в умовах складного та динамічного зовнішнього середовища. Також особливий інтерес зумовлений спроможністю чітко налагодженої системи контролінгу бізнес-моделі своєчасно визначати «вузькі місця» окремих її бізнес-процесів, аналізувати причини їх виникнення та розробляти заходи щодо їх нормалізації, тим самим зводячи до мінімуму негативні наслідки та втрати всієї бізнес-моделі у цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальні засади здійснення контролінгу у бізнес-структурах розглянуто у працях О.А. Ананькіної, С.В. Данілочкіна, Н.Г. Данілочкіної [4], Ю.Г. Одегова, Т.В. Ніконової [5], С.Г. Фалько [6] та ін. Контролінгу в процесі створення бізнес-моделей присвячено наукові роботи таких дослідників, як: Дж. Річар [2], В.В. Берднікова [7], О.Ю. Гавеля [8], Е. Демінг [1], Р.Р. Лувенег, Р.П. Ньюмен, П.С. Пенді [3] та ін. Проте поряд із великою кількістю наукових доробок у сфері контролінгу та контролінгу бізнес-моделей підприємства мало дослідженим

виявилось питання контролінгу формування та реалізації конкурентоспроможної бізнес-моделі авіапідрприємств на конкурентних ринках.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження полягає у визначенні місця, ролі та інструментів контролінгу в системі формування та реалізації конкурентоспроможної бізнес-моделі авіапідрприємств на конкурентних ринках.

Виклад основного матеріалу. Перші згадки про теоретичні основи контролінгу зустрічалися у німецькій науковій літературі, проте перше поняття контролінгу в тому вигляді, в якому воно існує й сьогодні, стало використовуватися у США з кінця XIX ст. В Україні поняттям «контролінг» почали користуватися лише на початку 1990-х років.

Дослідивши підходи до сутнісного наповнення поняття «контролінг» сучасними та зарубіжними науковцями, нами встановлено, що одні фахівці під контролінгом розуміє систему управління, другі вважають його сукупністю методів та інструментів управлінської діяльності, треті ж розуміють під контролінгом спосіб мислення менеджерів. Проте, на нашу думку, найбільш ґрунтовним та актуальним визначенням є трактування контролінгу як сучасної ціннісно-орієнтованої концепції управління, головною метою якої є координація систем планування, контролю та інформаційного забезпечення з метою максимізації вартості підприємства, оскільки стратегічним інтересом власника авіапідрприємства є зростання його вартості, а доходи, витрати,

чистий прибуток – лише інструменти для вирішення цього завдання.

Таким чином, система контролінгу ефективності реалізації бізнес-моделі авіапідприємства може бути визначена на основі аналізу співвідношення грошових надходжень та видатків за основними видами господарської діяльності авіапідприємства (операційної, інвестиційної та фінансової). Якщо за операційною діяльністю чистий грошовий потік у авіапідприємства має стійке негативне значення, і це не пов'язано з поточною реструктуризацією існуючого бізнесу, що позитивно оцінюється станом фінансового ринку, то такий стан структури грошових потоків ідентифікує бізнес-модель як ринково неконкурентоспроможну та неефективну.

Видатки грошових потоків за основною та фінансовою діяльністю можуть компенсуватися позитивним надходженням грошових коштів від інвестиційної діяльності, тобто за рахунок реалізації операційних активів. За такої ситуації можна зробити висновок, що авіапідприємство в межах існуючої бізнес-моделі знаходиться в стані як мінімум кризи ліквідності, яка в будь-який момент часу може перерости у кризу неплатоспроможності, що приховує ризики фатальних наслідків втрати бізнесу для його власників. Така ситуація потребує впровадження невідкладних заходів антикризового менеджменту.

Однак дуже часто бізнес-проекти, які реалізуються на авіапідприємстві у вигляді триваючої операційної діяльності, зустрічають негативну оцінку учасників фінансового ринку: вони хоча і відрізняються достатньою поточною ефективністю, проте не можуть бути визнані раціональними в довгостроковій перспективі. У цьому разі виявляються такі відношення за чистими грошовими потоками:

- за операційною діяльністю надходження перевищують видатки;
- за інвестиційною діяльністю видатки є переважаючими;
- за фінансовою діяльністю також формується негативний чистий грошовий потік.

У разі існування описаної вище ситуації вищому керівництву авіапідприємства та його власникам потрібно кардинально переглядати бізнес-модель, трансформуючи набір та співвідношення як триваючих (операційних) видів діяльності, так і реалізовуваних проектів, інакше розвиток бізнесу буде обмежений лише можливостями його самофінансування. Це не забезпечує, як правило, можливості динамічного розвитку бізнесу та погіршує умови фінансування бізнес-діяльності, призводячи до зростання вартості капіталу.

Уважаємо, що ідеальним для авіапідприємств виявляється стан, за якого має місце профіцит грошових потоків як за операційною, так і за фінансовою діяльністю. Це забезпечує можливість пришвидшеного нарощування активів в інвестиційній сфері та підтримки раціональної структури капіталу за рахунок її оптимізації за допомогою залучення дешевших позикових ресурсів на фінансовому ринку. Такий стан

засвідчує високу якість сформованої бізнес-моделі авіапідприємства, її збалансованість за існуючими та проектними видами діяльності та в підсумку високу конкурентоспроможність.

За результатами проведеного дослідження сформовано можливі варіанти станів, які характеризують бізнес-модель авіапідприємства за параметром співвідношення грошових потоків, що представлено на рис. 1.

Можна стверджувати, що для забезпечення стратегічної конкурентоспроможності доцільним є створення моделі, коли бізнес-структура авіапідприємства складатиметься з операційних бізнес-одиниць, що перебувають на різних стадіях зрілості, а також з ефективних проектних рішень. Це забезпечуватиме раціональну диверсифікацію та синергізм у межах сформованої бізнес-моделі розвитку авіапідприємства.

У результаті загальна вартість такого авіапідприємства виявляється значно вищою від вартості окремих її частин (структурних одиниць та проектів).

Практична діяльність щодо створення конкурентної бізнес-моделі авіапідприємства, на нашу думку, передбачає необхідність здійснення контролінгу становища авіапідприємства на конкурентному ринку та оцінку сценаріїв розвитку і стану, власне, зовнішнього та внутрішнього економічного середовища. Обґрунтований вибір стратегічних пріоритетів розвитку бізнесу дає можливість визначати перспективні проекти як у межах діючих операційних бізнес-одиниць, в яких авіапідприємство вже має необхідні компетенції, так і в нові проекти у перспективних із погляду проектної ефективності сферах.

Контролінг як метод забезпечення довгострокової конкурентоспроможності бізнесу в умовах постійних змін стану зовнішнього та внутрішнього економічного середовища, на нашу думку, призначений дати відповідь на дуже важливе питання: що потрібно робити для реалізації стратегічних орієнтирів та бачення розвитку існуючої бізнес-моделі? У цьому аспекті вироблено досить широкий спектр завдань та цілей контролінгу, які в парадигмі ціннісно-орієнтованого бізнесу переважно зводяться до створення раціональної системи планування та контролю з метою досягнення стратегічних орієнтирів за умови мінімізації інвестиційних витрат та конкурентних ризиків, що в кінцевому підсумку забезпечуватиме стратегічну ефективність та ринкову конкурентоспроможність бізнесу.

Відсутність ефективного контролінгу на авіапідприємствах призводить до невчасних реакцій на ринкові зміни, оскільки основним підходом до контролю за таких умов є лише управління за відхиленнями. Ця управлінська методика ефективна на рівні оперативного менеджменту за наявності поточних бюджетів, основаних на інформаційній базі управлінської бухгалтерської звітності, проте абсолютно не прийнятна в чистому вигляді в системі стратегічного управління, де більше значення набувають чинники конкуренції та творча інтуїція. Отже, використання традиційних для оперативного управління контролінгових методів та підходів у страте-



Рис. 1. Альтернативні варіанти станів, які характеризують бізнес-модель авіапідприємства за параметром контролінгової оцінки співвідношення грошових потоків

Джерело: розроблено автором

гічному управлінні призводить до значних прорахунків у виборі програм розвитку бізнес-моделі і, як наслідок, до зниження довгострокової конкурентоспроможності авіапідприємств на конкурентних ринках, що скорочує ринкову капіталізацію бізнесу.

Практика показує, що на великих авіапідприємствах головним завданням конкурентного розвитку є створення та підвищення ринкової вартості окремих бізнес-одиниць, сформованих за географічним або продуктовим принципом. Кожна з бізнес-одиниць розвивається в межах індивідуально сформованої бізнес-моделі, яка залежить від етапу життєвого циклу. Цілі та завдання розвитку бізнес-моделі у межах окремих бізнес-одиниць авіапідприємства істотно відрізняються залежно від стадії їх зрілості, що значною мірою впливатиме на контролінгові механізми аналізу та оцінки їхньої конкурентоспроможності.

Відповідно до цього, можна сформулювати завдання та критерії контролінгу результатів розвитку бізнес-моделі і дій їх управління на різних стадіях зростання:

1) на стадії створення – відповідність стратегічним цілям розвитку бізнес-моделі, встановленим проєктним регламентам за термінами та обсягами інвестиційних ресурсів, а також моніторинг якості окремих проєктних етапів;

2) на стадії зростання – відповідність строкам виходу бізнес-моделі авіапідприємства рівня операцій-

ної беззбитковості та досягнення запланованих значень операційної рентабельності господарської діяльності;

3) на стадії формування конкурентних переваг – забезпечення конкурентоспроможності бізнес-процесів та формування стійких переваг сформованої бізнес-моделі на конкурентному ринку;

4) на стадії зрілості – підтримка конкурентоспроможності сформованої бізнес-моделі;

5) на стадії старіння – виведення активів із бізнесу або їх реструктуризація з метою створення умов для розвитку якісно нової бізнес-моделі авіапідприємства.

При цьому головними критеріями контролінгу ефективності розвитку бізнес-моделі на відповідних стадіях життєвого циклу певних бізнес-одиниць авіапідприємства вважаємо такі:

– на стадіях створення і зростання – виконання інвестиційних бюджетів за обсягами та строками;

– на стадії формування переваг – реалізація заходів, пов'язаних з оптимізацією ланцюга створення вартості;

– на стадії зрілості – максимізація доданої вартості;

– на стадії старіння – підтримка задовільного рівня операційної рентабельності та поступова реструктуризація активів із найменшими втратами.

Уважаємо, що створення перспективної бізнес-моделі є безперервним процесом, який формується на вищому управлінському рівні авіапідприємства голов-

ним (стратегічним) контролером або директором зі стратегічного розвитку. Цей процес доцільно здійснювати з використанням відомої методики PDSA (Plan-Do-Study-Act, або План – Робота – Навчання – Дія), запропонованої Е. Демінгом [1].

Уважаємо, що модель управління ефективністю діяльності авіапідприємства, яка являє собою сукупність процесів визначення стратегічних орієнтирів, розроблення та контролінгу реалізації планів дій та системи винагород, розподілу ресурсів і координації діяльності, може розглядатися як альтернативний варіант створення і реалізації процесно-орієнтованої бізнес-моделі авіапідприємства (рис. 2).

За даними рис. 2 вважаємо, що як головні аналітичні інструменти контролінгу ефективності функціонування бізнес-моделі авіапідприємства доцільно використовувати такі:

- на рівні авіапідприємства у цілому й окремих стратегічних бізнес-одиниць – карти збалансованих показників;
- на рівні бізнес-процесів усередині сформованої бізнес-моделі авіапідприємства й окремих стратегічних бізнес-одиниць – гнучкі бюджети;
- для робочого місця – панелі управління, орієнтовані на робочі дії.

Запропонована модель зорієнтована на превентивні дії на різних рівнях організації управління авіапідприємством на основі моніторингу стану економічного середовища й уточнення критичних чинників успіху, коригування складу і цільових значень ключових показ-

ників ефективності. Її застосування забезпечує прискорену адаптацію бізнес-моделі і бізнес-процесів до мінливих умов ведення, пріоритетів розвитку і бачення бізнесу, що відповідає цілям гнучкого управління.

Альтернативним підходом до створення системи контролінгу конкурентоспроможної бізнес-моделі вважаємо дотримання вимоги реалізації попереджувального бізнесу, який заснований на трьох основних блоках [2]:

- на «інформаційній шині», тобто системі інформаційної комунікації діяльності підприємства як сукупності структурних підрозділів, процесів і робочих місць;
- на методології та технології обробки та зберігання інформації з метою оцінки стану економічного середовища і вимірювання результатів діяльності;
- на управлінні бізнес-процесами, що забезпечує необхідні поступальні дії в напрямі позитивних змін, орієнтованих на поточну ефективність і стратегічну конкурентоспроможність.

Кожен із блоків, своєю чергою, складається із сукупності різних продуктів. Найбільш важливими з них є [2]:

- керована подіями архітектура (event driven architecture – EDA) – система, що підтримує інформування контролерів у масштабі реального часу і орієнтована на події, що реагують на будь-які зміни економічного середовища;
- сервісно-орієнтована архітектура (service-oriented architecture – SOA) – програмна архітектура, яка працює одночасно з декількома інформаційними джерелами і додатками. Її мета полягає у досягненні вільного обміну між агентами;



Рис. 2. Контролінгові інструменти розроблення і реалізації бізнес-моделі формування конкурентоспроможності авіапідприємства за методикою PDSA

Джерело: розроблено автором

Процесно-орієнтована модель контролінгу ефективності функціонування авіапідприємства

Елементи	Дії	Результати
Визначення проблеми	Визначення вимог. Встановлення цілей	Ідентифікація «вузького місця» або «широкого плану». Визначення бачення мети/вимірювання. Уточнення масштабів і споживчих переваг
Вимірювання	Обґрунтування причин проблеми. Вимірювання проблеми. Уточнення основних кроків з її усунення і пов'язаних із ними витрат	Вимірювання поточних результатів щодо вимог. Збір даних про ефективність процесу
Аналіз	Вироблення причинно-зумовленої гіпотези. Виявлення джерел проблеми. Підтвердження гіпотези.	Виявлення і вивчення «кращих» практик. Оцінка проєктування процесу на основі критеріїв: – внесок у створення доданої вартості; – оцінка «вузьких місць»/«розривів»; – оцінка альтернативних варіантів. Уточнення вимог до процесу
Удосконалення	Вироблення альтернативних варіантів ліквідації проблеми. Практична реалізація рішення/вимір результативності	Проєктування нового (удосконалення чинного) процесу: – усунення припущень і невизначеності; – використання творчого підходу; – розроблення карти процесу
Контроль	Уведення стандартних вимірювань для підтримки показників на заданому рівні. Коригування станів	Уведення змін і регулярних процедур оновлення інформації для забезпечення ключових індикаторів на цільовому рівні. Внесення поточних і попереджувальних коригувань у карту процесу

– управління бізнес-процесами (business process management – BPM) – координація завдань, операцій та активів, які формують бізнес-процеси шляхом визначення методів роботи підприємства. Мета – забезпечення гнучкої адаптованості бізнес-процесів відповідно до зміни зовнішнього середовища;

– моніторинг бізнес-активності (business activity monitoring – BAM) – забезпечення доступу до ключових індикаторів у режимі реального часу для поліпшення швидкості й ефективності бізнес-процесів. Мета – скорочення часу прийняття рішень і підвищення їхньої якості;

– обробка складних подій (complex event processing – CEP) – інноваційна технологія, яка в реальному часі інтегрує інформацію з різних баз даних, додатків і систем для виявлення закономірностей і тенденцій на основі посилення слабких сигналів.

Заслугує на увагу застосування в контролінгу поетапної процесної моделі створення ефективної організації, орієнтованої на стратегічний успіх [3]. Вона включає у себе такі елементи: визначення, вимір, аналіз, удосконалення, контроль (табл. 1).

Контролінг ефективності дає змогу визначати «вузькі місця» в бізнесі, забезпечувати консенсус інтересів різних груп стейкхолдерів, включаючи трудові колективи, і підвищувати соціальну відповідальність перед суспільством. Періодичний моніторинг чинників створення вартості та їх змін у майбутньому, що проводиться інструментами контролінгу, дає змогу своєчасно вносити зміни в реалізовані бізнес-моделі авіапідприємств, попереджуючи можливість «міграції цінності».

Висновки. На основі проведеного дослідження встановлено, що ефективність бізнес-моделі формується за класичними видами діяльності підприємства (операційна, фінансова та інвестиційна) та залежить від стадії

зрілості його бізнес-одиниць та ефективності проєктних рішень. Автором представлено альтернативні варіанти станів, які характеризують бізнес-моделі авіапідприємства за параметром співвідношення грошових потоків у процесі контролінгової оцінки, та запропоновано перелік стратегічних дій та напрямів розвитку (коригування) бізнес-моделі авіапідприємства.

Виходячи того, що різні операційні бізнес-одиниці однієї бізнес-моделі можуть знаходитися на різних стадіях зрілості, головними критеріями контролінгу ефективності розвитку бізнес-моделі на відповідних стадіях життєвого циклу певних бізнес-одиниць авіапідприємства запропоновано вважати такі: на стадіях створення і зростання – виконання інвестиційних бюджетів за обсягами та строками; на стадії формування переваг – реалізація заходів, пов'язаних з оптимізацією ланцюга створення вартості; на стадії зрілості – максимізація доданої вартості; на стадії старіння – підтримка задовільного рівня операційної рентабельності та поступова реструктуризація активів із найменшими втратами.

Установлено, що PDSA – це цикл удосконалення бізнес-процесів, який включає у себе повторювані етапи «Плануй, роби, вчися і дій». Основними продуктивними діями в зазначеній моделі PDSA з погляду використання контролінгових підходів вважаємо спостереження (моніторинг) і вплив. Безсумнівно, що перше вимагає використання відповідного інструментарію (індикаторів), а друге – ефективних алгоритмів прийняття управлінського рішення, хоча часто в умовах швидких змін заздалегідь розроблений алгоритм контролінгу може виявитися неефективним. Це лягло в основу розроблення контролінгових інструментів формування та реалізації конкурентоспроможної бізнес-моделі авіапідприємства за методикою PDSA, що зорієнтована на превентивні дії на різних рівнях орга-

нізації управління авіапідприємством на основі моніторингу стану економічного середовища й уточнення критичних чинників успіху.

Представлена авторська процесно-орієнтована модель контролінгу ефективності функціонування

авіапідприємств дає змогу визначати «вузькі місця» в бізнесі, забезпечувати консенсус інтересів різних груп стейкхолдерів, трудових колективів і підвищувати соціальну відповідальність підприємства перед суспільством.

Список літератури:

1. Деминг Э. Выход из кризиса / пер. с англ. Г. Чебрикова. Тверь : Альба, 1994. 498 с.
2. Richar J. Audit and Analysis of Business Interprises. ed. Translated from France. Moscow : UNITY, 1997.
3. Пенди П.С., Ньюмен Р.П., Лувенега Р.Р. Курс на Шесть Сигм. Как другие ведущие компании мира совершенствуют свое мастерство. Москва : Лори, 2002. 400 с.
4. Ананькина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием. Москва : ЮНИТИ, 2002. 279 с.
5. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала : учебное пособие ; 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Экзамен, 2004. 544 с.
6. Фалько С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов. Москва : Финансы и статистика, 2008. 272 с.
7. Бердников В.В. Контроллинг бизнес-систем: проблемы, модели, развитие и опыт. *Аудит и финансовый анализ*. 2012. № 3. С. 304–313.
8. Бердников В.В., Гавель О.Ю. Контроллинг и аудит в процессе создания конкурентоспособных бизнес-моделей. *Аудит и финансовый анализ*. 2011. № 4. С. 236–247.

References:

1. Deming E. (1994). Vyyhod iz krizisa [Way out of the crisis]. Per. s angl. G. Chebrikov. Tver: Alba, 498 p. (in Russian)
2. Richar J. (1997). Audit and Analysis of Business Interprises, ed. Translated from France. Moscow: UNITY.
3. Pendi P.S., Nyumen R.P., Luvenega R.R. (2002). Kurs na Shest Sigm. Kak i drugie veduschie kompanii mira sovershenstvuyut svoe maysterstvo [Heading for Six Sigma. Like other leading companies in the world are improving their ministry]. Moskva : Lori, 400 p. (in Russian)
4. Anankina E.A., Danilochkin S.V., Danilochkina N.G. (2002). Kontroling kak instrument upravleniya predpriyatiem [Controlling as an enterprise management tool]. Moscow: UNITI, 279 p. (in Russian)
5. Odegov Y.G., Nikonova T.V. (2004). Audit i kontroling personala [Audit and controlling of personnel]. Moscow: Ekzamen, 544 p. (in Russian)
6. Falko S.G. (2008). Kontroling dlya rukovoditeley i specialistov [Controlling for managers and professionals]. Moscow: Finance and Statistic, 272 p. (in Russian)
7. Berdnikov V.V. (2012). Kontroling biznes-system: problemi, modeli, razvitiye i opyt [Controlling business systems: problems, models, development and experience]. *Audit and financial analysis*, no. 3, pp. 304–313. (in Russian)
8. Berdnikov V.V., Gavel O.Y. (2011). Audit i kontroling v procese sozdaniya konkurentosposobnikh biznes-modeley [Controlling and auditing in the process of creating competitive business models]. *Audit and financial analysis*, no. 4, pp. 236–247. (in Russian)

КОНТРОЛИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ АВИАПРЕДПРИЯТИЯ НА КОНКУРЕНТНЫХ РЫНКАХ

В статье автором предложено определять эффективность бизнес-модели авиапредприятия на основе сравнения денежных поступлений и расходов по основным видам деятельности. В результате такого сопоставления выделено пять типов состояния авиапредприятия, характеризующих эффективность или неэффективность его бизнес-модели. Доказано, что различные операционные бизнес-единицы одной бизнес-модели могут находиться на разных стадиях зрелости, что влияет на эффективность принимаемых решений, также описаны контроллинговые инструменты, которые автор считает целесообразным использовать в процессе разработки и реализации бизнес-модели. Сформирована процессно-ориентированная модель контроллинга эффективности функционирования авиапредприятия с целью обеспечения конкурентоспособности его бизнес-модели на конкурентных рынках.

Ключевые слова: контроллинг, мониторинг, бизнес-модель, бизнес-процесс, инструменты контроллинга, авиапредприятия, конкурентные рынки.

CONTROLLING AS A TOOL FOR THE FORMATION AND IMPLEMENTATION OF A COMPETITIVE BUSINESS MODEL OF AVIATION ENTERPRISES IN COMPETITIVE MARKETS

The relevance of the research topic is due to the special attention of managers, executives and owners of modern aviation enterprise to the introduction of a business model controlling system in aviation enterprises. An effective and highly effective controlling system makes it possible to identify «bottlenecks» of individual business processes, analyze the causes of their occurrence and develop measures to normalize them, thereby minimizing the negative consequences and losses of the system as a whole. In the article, the author proposes to determine the effectiveness of the business model of the aviation enterprise based on a comparison of cash inflows and outflows by main activities, which are formed according to the classical scheme: from operating, investment and financial activities. As a result of this comparison, the author identified five types of state of the aviation enterprise, which characterize the efficiency or inefficiency of its business model: persistently depressed, depressed, stagnant, unstable and efficient. Based on this, the author has developed a list of strategic (corrective) actions for each type of business model. The author proves that different operating business units of the same business model can be at different stages of maturity, which affects the effectiveness of decisions. Thus, the author formulates the tasks and criteria for controlling the results of the business model at different stages of the individual business units. The author's strategic vision and strategic analysis of the business environment are the basis for developing a strategy for competitive development of the business model. The article describes the controlling tools that the author considers appropriate to use in the development and implementation of a business model for the formation of the competitiveness of the aviation enterprise according to the PDSA method. Based on the above developments, the author has formed a process-oriented model of controlling the efficiency of the aviation enterprise in order to ensure the competitiveness of its business model in competitive markets.

Key words: *controlling, monitoring, business model, business process, controlling tools, aviation enterprise, competitive markets.*