

**Побережна З. М.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та бізнес-технологій  
Національного авіаційного університету

## **КОНТРОЛІНГ БІЗНЕС-МОДЕЛІ АВІАПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

### ***Анотація***

*Автором сформовано теоретичні підходи до формування поняття «контролінг», визначено основні інструменти формування контролінгу бізнес-моделі авіапідприємств. Оцінка сучасного стану та стратегічних пріоритетів розвитку бізнес-моделей авіапідприємств може здійснюватися з використанням двох «чистих» класичних моделей бізнес-адміністрування, які використовують традиційні контролінгові механізми та управлінський облік, класичне або адаптоване до умов ринку бюджетування і систему управлінської звітності. А також використання «змішаних» бізнес-моделей, які формуються на основі аналітичних інструментів та використовують концепцію управління з орієнтацією на майбутнє, яка передбачає реалізацію проактивних дій та створення стратегічних можливостей для розвитку бізнес-моделей у конкурентному середовищі. Сформовано механізм функціонування інформаційно-аналітичної системи контролінгу бізнес-моделі авіапідприємства. Розроблено авторську інтерпретацію методології рефлексивного моніторингу в контролінгу конкурентоспроможності бізнес-моделі. Визначено контролінгові інструменти моніторингу реалізації бізнес-моделі авіапідприємства за методикою RMA (Reflexive Monitoring in Action). Виходячи з дослідження, розроблення бізнес-моделі може бути успішно здійснене лише за умови визначення стратегічного бачення, місії розвитку авіапідприємства, формування необхідних для їх досягнення ключових компетенцій.*

### **Вступ**

У процесі становлення та розвитку авіапідприємств на конкурентних ринках великого значення набуває проблематика впровадження ефективної системи контролінгу, яка повинна забезпечувати підприємство релевантною та актуальною інформацією щодо формування фінансових результатів, порівняння доходів із витратами та досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності сформованої бізнес-моделі авіапідприємства.

Не викликає сумніву те, що зміни конкурентного середовища призводять до зміни чи розроблення нових або до значного коригування раніше визначених стратегічних пріоритетів розвитку бізнес-моделі підприємства, її підсистем і відповідних елементів. Слідування новим стратегічним пріоритетам потребує ідентифікації критичних чинників успіху у конкурентній боротьбі, встановлення і реалізації нових стратегічних, оперативних, тактичних цілей та завдань і, відповідно, переліку цільових та критичних значень ключових індикаторів ефективності. Це водночас виявляє доцільність використання більш сучасних, адаптивних інструментів контролінгу в оцінці ефективності функціонування як загальних бізнес-моделей авіапідприємств, так і окремих бізнес-процесів та господарських операцій (робочих місць), визначенні «вузьких місць» у системі і відборі сукупності ефективних дій з їх усунення (включаючи реінжиніринг).

Розроблення раціональної бізнес-моделі авіапідприємства дає змогу створити змістовну форму для подальшої візуалізації стратегічних цілей і конкретизації оперативних завдань у часовій та ринково-географічній проекціях. Основними оціночними елементами бізнес-моделі виступає система стратегічних цілей і ключових показників ефективності, які дають можливість здійснювати оцінювання фактичного і бажаного стану стратегічних показників розвитку авіапідприємства на конкурентному ринку. Кожна стратегічна ціль має бути відображена й обмежена параметрами ключових контролінгових показників ефективності для бізнес-процесів і організаційних заходів. Водночас для кожного показника має бути вибрано цільове значення на всі періоди реалізації стратегії розвитку авіапідприємства. У ході обґрунтування цільового значення індикатора потрібно керуватися такими принципом: його досягнення має сприяти успішній реалізації відповідної стратегічної цілі розвитку бізнес-моделі авіапідприємства. Саме тому розроблення контролінгу бізнес-моделі авіапідприємств у системі формування її конкурентоспроможності вбачається актуальним та потребує детального розгляду.

### **Розділ 1. Підходи до розуміння сутності контролінгу та визначення його місця в сучасній управлінсько-аналітичній концепції**

У сучасному розумінні термін «контролінг» як характеристика «сфери завдань» у фінансовій установі почав використовуватися у США з кінця XIX ст. У 1880 р. посада контролера була введена в залізничних компаніях Atchison, Topeka and Santa Fe Railroad, а в 1892 р. – у компанії General Electric. Однак широкий розвиток контролінгу почався лише з 20-х років XX ст., у період Великої депресії [25, с. 10].

Нині дослідження цієї наукової проблематики здійснюється активно та втілюється у господарську діяльність багатьох підприємств. Водночас

серед науковців не існує однозначної думки щодо змісту, структури та принципів становлення системи контролінгу в діяльності підприємств.

Поняття «контролінг» має походження від англійського дієслова to control, у якому виділяють декілька значень. З економічного погляду це управління та спостереження. Проте, оскільки ефективне управління та спостереження неможливо здійснювати без установлення цілей і планування заходів щодо реалізації визначених цілей, то контролінг відображає систему комплексних заходів із планування, управління і спостереження за фінансово-господарською діяльністю підприємства [11, с. 9].

Водночас контролінг слід уважати системою управління майбутнім для забезпечення довгострокового функціонування підприємства та її структурних підрозділів. Координуючи, інтегруючи та спрямовуючи діяльність усієї управлінської системи підприємства на досягнення визначених цілей, контролінг володіє функцією «управління управлінням», що слід уважати синтезом обліку, контролю та економічного аналізу. Контролінг перебуває на перетині аналізу, обліку, контролю і координації, інформаційного забезпечення і, таким чином, займає вагоме місце в управлінській системі підприємства. Водночас він пов'язує в єдиному процесі всі ці функції, інтегрує і координує їх. Також слід зауважити, що контролінг не замінює собою управління підприємством, а тільки трансформує його до якісно нового рівня, тобто стає своєрідним механізмом саморегуляції бізнес-процесів на підприємстві [3, с. 35].

У сучасних наукових дослідженнях висувається диференційований підхід до визначення терміна «контролінг», кожне з яких акцентує увагу на ту чи іншу концепцію контролінгу у вузькому в діапазоні розуміння в контексті системи управлінського обліку чи аналітичного інструменту управління до визнання його загальною філософією управління. Отже, нині існує багато розбіжностей у наукових дефініціях поняття «контролінгу», що відображено у табл. 1.

Можна стверджувати, що визначена різноманітність змістовних характеристик контролінгу не зменшує його переваг як функції менеджменту і водночас розкриває його найбільш значимі боки для системи управління підприємством у цілому.

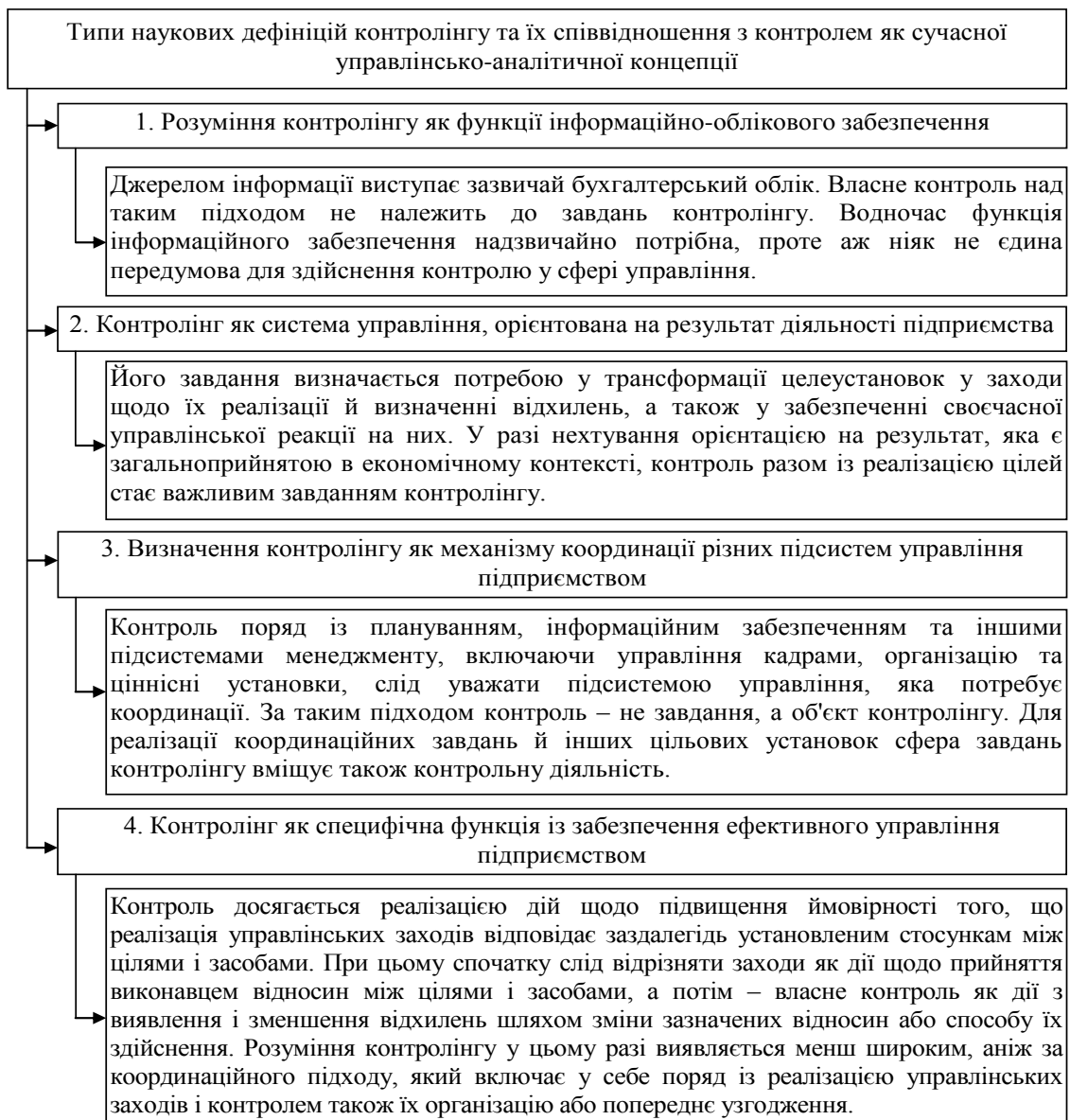
У результаті проведеного дослідження можна сформулювати основні типи наукових дефініцій контролінгу та їх співвідношення з контролем як сучасної управлінсько-аналітичної концепції (рис. 1).

За результатами проведеного дослідження фахової літератури [7; 8; 14; 27] можна стверджувати, що оцінка сучасного стану та стратегічних пріоритетів розвитку бізнес-моделей підприємств може здійснюватися принаймні з використанням двох «чистих» і декількох «змішаних» аналітичних моделей.

## Окремі наукові дефініції поняття «контролінг»

Автор	Визначення
В.Б. Івашкевич [1]	Система управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності фірми, тобто в економічному відношенні з деякою часткою умовності, як система управління прибутком підприємства. Один із механізмів, інструментів і одночасно один зі складників мистецтва економічного управління
О.А. Ананькіна, С.В. Данілочкін, Н.Г. Данілочкіна [1]	Функціонально відособлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаної з реалізацією фінансово-економічної та коментуючої функцій у менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень
С.Г. Фалько [23]	Забезпечення успішного функціонування організаційної системи в довгостроковій перспективі... на основі системної інтеграції різних аспектів управління бізнес-процесами в організаційній системі
Ю.Г. Одегов, Т.В. Ніконова [17]	Система управління досягненням цілей підприємства, тобто управління майбутнім для забезпечення тривалого функціонування підприємства і його структурних одиниць
В.П. Воронін, В.М. Самойлов, Л.В. Смарчкова [10]	Система тактичного і стратегічного управління підприємством, заснованого на інформаційно-аналітичному відстеженні результатів виробничо-комерційної діяльності та оперативного коригування планових показників (управлінських рішень)
Ю.П. Аніскін, А.М. Павлова [3]	Концепція, спрямована на ліквідацію вузьких місць і орієнтована на майбутнє відповідно до поставлених цілей і завдань отримання певних результатів
А.К. Андропова, Е.Д. Печатнова [2]	Міжфункціональний інструмент управління, що виконує фінансово-економічну коментуючу функцію для прийняття управлінських рішень через сукупність відповідних методів... шляхом цілеспрямованого збору й обробки необхідної для цього інформації
Л.В. Попова, Т.А. Головіна, І.А. Маслова [20]	Цілісна концепція управління підприємством, спрямована на виявлення шансів і ризиків, пов'язаних з отриманням прибутку. Філософія й образ мислення керівників, орієнтовані на ефективне використання ресурсів і розвиток підприємства в довгостроковій перспективі. Орієнтована на довгостроковий і ефективний розвиток система інформаційно-аналітичної, методичної та інструментальної підтримки керівників підприємства щодо досягнення поставлених цілей, що забезпечує реалізацію циклу управління по всіх функціональних сферах та процесів за допомогою вимірювання ресурсів і результатів діяльності

Ф. Фрайберг [24]	Концепція управління підприємством, яка спирається на комплексне інформаційне та організаційне поєднання процесів планування і контролю
Г. Піч [19]	Функція управління, яка полягає у рефлексії рішень, які стосуються інших управлінських функцій, і рефлексія виходить за межі тієї чи іншої функції і внутріфункціонального узгодження цих рішень
Е. Смирнов [22]	Системний контроль, що сприяє об'єктивній оцінці ключових параметрів діяльності організації. Сукупність усіх форм контрольної діяльності; покликаний об'єктивно й якісно проаналізувати та оцінити діяльність організації для її розвитку або вдосконалення виходячи з поступових цілей
А. Чурін [26]	Система, яка постійно відстежує стан системи фінансового управління, що дає змогу визначати ступінь керованості всієї компанії і забезпечує інформаційну прозорість системи по відношенню до прийнятих управлінських рішень
А.Ю. Корольов [15]	Система підготовки стратегічних рішень, що забезпечують збереження на перспективу, нормальне функціонування і розвиток фінансово-бюджетної системи... як необхідність використання останнього в умовах надзвичайних ситуацій



**Рис. 1. Типи наукових дефініцій контролінгу та їх співвідношення з контролем як сучасної управлінсько-аналітичної концепції**

*Джерело: розробка автора*

По-перше, моделі, засновані на класичному бізнес-адмініструванні. Вони як контролінгові механізми використовують традиційний управлінський облік, класичне або адаптоване до умов ринку бюджетування і систему управлінської звітності [14]. Такий підхід реалізує методологію управління на основі реактивних реакцій (запізнілих дій на зміни). В умовах турбулентного стану конкурентного середовища така контролінгова система може бути ідентифікована як «управління з утраченими можливостями». Поліпшене бюджетування, в основі якого покладено ковзаючі прогнози основних фінансових індикаторів поточного стану і динаміки розвитку бізнес-моделі, не дає

змоги повною мірою усунути ці недоліки. Переважно результати таких аналітичних оцінок носять або безпосередньо історичний характер, або підходи до їх формування базуються на історичних взаємозв'язках критичних чинників успіху – ключових показників ефективності та заходів досягнення мети. Як правило, фокус управління ефективністю зміщений у сферу операційної ефективності, поточної прибутковості, відрізняється низькою стратегічною гнучкістю, оскільки використовувані регламенти управління бізнес-моделлю коригуються в міру виявлення її неконкурентоспроможності, а ініціативи власників бізнес-процесів обмежуються лімітами бюджетних параметрів.

По-друге, модель, яка використовує концепцію управління з орієнтацією на майбутнє або «поза бюджетуванням», передбачає реалізацію проактивних дій, які передбачають створення стратегічних можливостей для розвитку бізнес-моделей у конкурентному середовищі. Реалізація цієї моделі орієнтується на інформаційно-аналітичні потреби не тільки оперативного управління, а й стратегічні горизонти і передбачає блок завдань, пов'язаних з інвестуванням у майбутні можливості [17].

Ця модель використовує такі контрольно-аналітичні інструменти [17; 18]:

- балансовий протокол (balance scorecard system), що передбачає прогнозування і моніторинг бізнес-активності на основі фінансових і нефінансових показників функціонування бізнес-моделі підприємства;
- стратегічні карти (strategy map's), що забезпечують навігацію розвитку бізнес-моделі в часі і просторі;
- монітор управління (performance dashboard's), що конкретизує значення індикаторів стану бізнес-моделі на процесному рівні і рівні окремих робочих місць.

Окрім того, для розроблення стратегії розвитку, формування бізнес-моделі і портфеля технологій, систем критичних чинників успіху і ключових індикаторів ефективності досить широко використовуються аналітичні підходи, засновані на управлінні знаннями з подальшою їх матеріалізацією у проєктні інвестиції.

Першу модель широко використовують підприємства з державною участю, що працюють в умовах неконкурентних або слабоконкурентних ринків із низькими потенціалами економічного зростання. Її застосування не стимулює перехід від індустріально-технологічної економіки до економіки знань, оскільки не стимулює змістовне інноваторство і накопичення господарського досвіду з перекладом його на високоприбутковий нематеріальний актив. Масовий примус до інновацій шляхом доведення державними регуляторами планових показників по «впровадженню» нових технологій і підвищенню коефіцієнтів конверсії ресурсів не дає позитивних результатів.

Другу модель контролінгу застосовують переважно підприємства, що працюють на висококонкурентних ринках нових продуктів. Для них

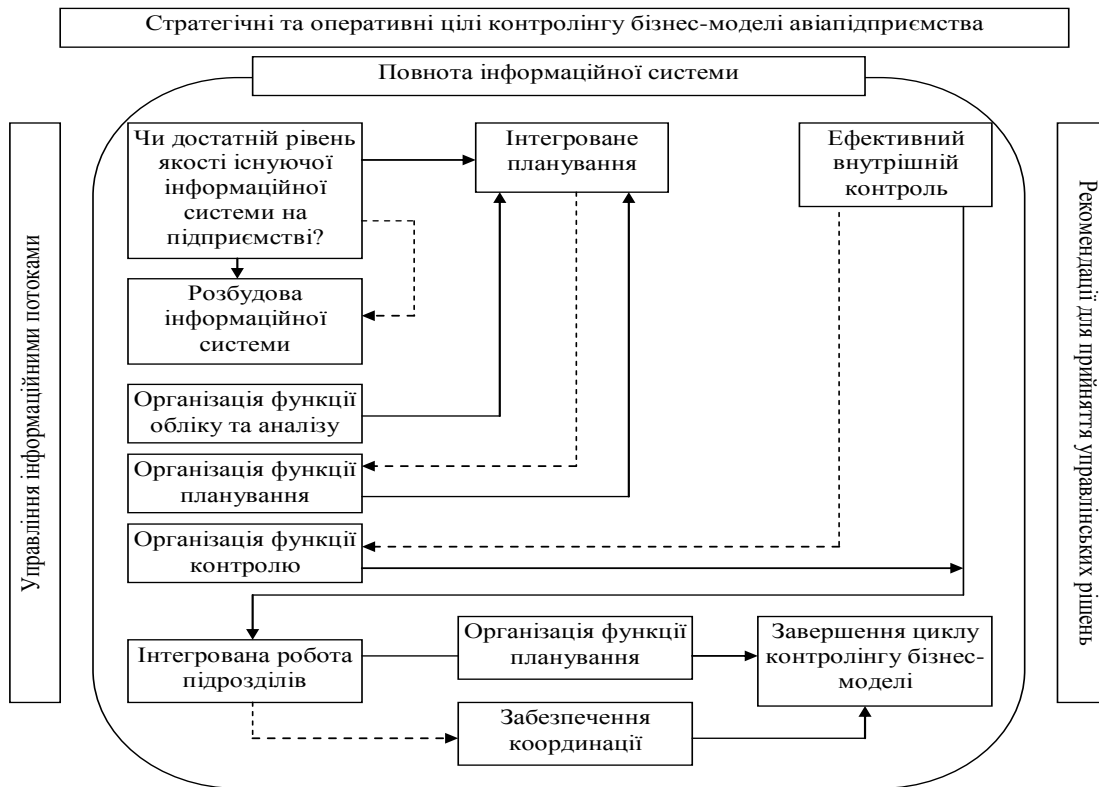
характерна преміальна оцінка вартості активів порівняно з розрахунковою вартістю чистих активів, сполучена з високими ризиками, пов'язаними з платоспроможним попитом на продукцію (послуги) і «важкою» структурою витрат. Реалізація цієї моделі передбачає принципово іншу якість інформаційно-аналітичного забезпечення, основою якого стають методи і прийоми бізнес-аналізу [18; 30].

Окрім чистих моделей, широко застосовуються змішані, що комбінують бюджетне планування і контроль із застосуванням різного роду систем оцінки і мотивації персоналу на основі КРІ. Найбільш широко такі моделі використовуються в підприємствах споживчого сектору, зайнятих масовим виробництвом, із переважно приватним капіталом, із пріоритетами нарощення вартості бізнесу з можливістю подальшого продажу власниками стратегічним інвесторам.

Із метою визначення необхідності запровадження системи контролінгу на авіапідприємствах України було проаналізовано передумови розвитку контролінгу в умовах конкурентних ринків та запропоновано механізм з орієнтацією на забезпечення ефективного конкурентного розвитку сформованої бізнес-моделі авіапідприємства (рис. 2).

За представленими системними зв'язками у сформованій бізнес-моделі контролінг визначається важливим інформаційно-аналітичним контуром забезпечення досягнення стратегічних цілей та оперативних завдань авіапідприємства. Таким чином, контролінг стає одним з ефективних механізмів управління авіапідприємством, системою, економічний зміст якої полягає у процесі трансформації й інтеграції існуючих методів обліку, аналізу, планування і контролю в оціночну систему управління підприємством, яка орієнтується на зростання вартості бізнесу авіапідприємства. У перспективі запровадження контролінгового механізму сприятиме скороченню витрат авіапідприємства за рахунок раціонального управління ресурсами, зміцненню конкурентоспроможності на конкурентних ринках, забезпечуватиме примноження частки підприємства на ринку. Цей механізм спрямований на розвиток ефективного стратегічного та оперативного планування, прогнозування й контролю, які мають можливість прогнозувати та вирішувати проблеми стабільного розвитку в майбутньому.





**Рис. 2. Механізм функціонування інформаційно-аналітичної системи контролінгу бізнес-моделі авіапідприємства**

*Джерело: розробка автора*

Динаміка розвитку авіапідприємств є важливим індикатором зростання транспортної галузі у цілому. Тому за умови вибору оптимальної бізнес-моделі розвитку на конкурентних ринках авіапідприємства, скорочуючи ризики неефективного використання власних активів і миттєво враховуючи зміну вимог клієнтів, забезпечують зростання конкурентоспроможності. На основі якісної комбінації інтуїції з оперативною діагностикою зовнішнього середовища власники авіапідприємств формують перспективні напрями розвитку на конкурентних ринках у межах вибраної бізнес-моделі. У результаті застосування більш гнучких бізнес-моделей провідні авіапідприємства стають локомотивами авіаційної галузі, причому основна їх частина набуває статусу інноваційно активних підприємств. За таких умов надзвичайно важливим питанням залишається вибір методів і прийомів інформаційно-аналітичного супроводу визначених бізнес-моделей, до яких належить контролінг.

## Розділ 2. Моніторинг у системі контролінгу бізнес-моделі авіапідприємств

У сучасній літературі практично відсутні ґрунтовні дослідження щодо розвитку системи контролінгу бізнес-моделей підприємств. Зокрема, представник Гарвардської школи бізнесу А. Сливоцький в основі контролінгової системи запропонував оцінювати ефективність бізнес-моделі за коефіцієнтом співвідношення ринкової капіталізації підприємства до обсягів продаж [21]. Проте, на нашу думку, це співвідношення залежить не тільки від успішності і результативності дій менеджменту підприємства, а й від стадії життєвого циклу, на якій знаходиться економіка країни, окремих галузей та, власне, бізнес-моделі підприємства.

Фахівець у сфері контролінгу бізнес-процесів В.В. Бердніков запропонував проводити контролінг результативності та ефективності бізнес-моделі із застосуванням методу сценарного аналізу, а її вартісну оцінку – з використанням традиційного індикатора проектної ефективності – чистої поточної вартості – NPV (Net Present Value) [5, с. 91]. Уважаємо, що цей показник за економічним змістом дуже схожий до показника економічної доданої вартості (Economic Value Added, EVA), що рекомендований для контролінгу результативності бізнес-моделей [4].

Отже, прогнозування значення цього індикатора пов'язане з розрахунком показника вільного грошового потоку (Free Cash Flow, FCF):

$$FCF = NOPAT + DA - \Delta WC - CapEx, \quad (2.1)$$

де NOPAT – чистий фінансовий результат від поточної діяльності;

DA – сума нарахованої амортизації за звітний період;

$\Delta WC$  – зміна робочого капіталу;

CapEx – капітальні інвестиції.

Водночас В.В. Бердніков пропонує здійснювати оцінку справедливої ринкової вартості бізнес-моделі (Free Market Value Business-Model, FMV BM) за формулою [5, с. 91]:

$$FMVBM = NPV \div LR - IC, \quad (2.2)$$

де LR – індикатор сукупного ризику;

IC – сума капіталу, інвестованого в бізнес.

Уважаємо, що метод порівняльної діагностики вартості бізнес-моделей і тестування стійкості на зміну чинників її створення дають змогу контролерам визначати найбільш перспективні з них, оцінювати доцільність та часові параметри переходу на ту чи іншу бізнес-модель.

Водночас управління будь-яким великим авіапідприємством зводиться до регулювання складу і структури окремих бізнес-одиниць, контролінгу

їхнього стану розвитку на конкурентних ринках та динаміки здійснюваних основних бізнес-процесів у межах сформованої бізнес-моделі. Таке управління переслідує мету створення ними максимальної доданої вартості. Такий підхід дає змогу реалізовувати на практиці парадигму А. Маршалла, згідно з якою ринкова вартість підприємства дорівнює вартості капіталу, інвестованого в неї власниками, плюс сума додатково створених за весь період її функціонування економічних вигід з урахуванням дисконтованої вартості її перспективних проєктів (бізнес-моделей) [16].

Уважаємо, що цей підхід має бути уточнений із позиції поточної доходності інвестованого та накопиченого за період свого функціонування капіталу. Величина капіталу, яка належить власникам авіапідприємства, знаходить відображення в системі контролінгу через індикатор вартості чистих активів. Проте ринкову вартість створюють не самі чисті активи, а їх здатність до генерування вартості, достатньої для обслуговування інвестованого власниками та кредиторами у бізнес капіталу. Тому, на нашу думку, потребує індексації показник вартості чистих активів підприємства з урахуванням індексу доходності інвестованого капіталу ( $I_{IC}$ ), що може бути розрахований за формулою, яка використовується під час визначення економічно доданої вартості:

$$I_{IC} = ROIC / WACC, \quad (2.3)$$

де ROIC – рентабельність інвестованого капіталу;

WACC – середньозважена вартість інвестованого капіталу.

Окрім операційної діяльності, у межах сформованої бізнес-моделі авіапідприємство здійснює також проєктну діяльність, яка полягає у розвитку нових бізнес-процесів. Саме оцінка можливих перспектив створення вартості шляхом розвитку нових структурних бізнес-одиниць у рамках проєктної діяльності з урахуванням їх приведеної (поточної) оцінки визначає багато в чому як інвестиційну привабливість, так і справедливу ринкову вартість бізнес-моделі авіапідприємства. У цьому разі формула розрахунку справедливої ринкової вартості авіапідприємства (бізнес-моделі) (FMV) може бути відображена так:

$$FMV = NTA \times ROIC / WACC + \sum D EP_{ij} \quad (2.4)$$

$$EP_{ij} \approx EVA_{ij}, \quad (2.5)$$

де NTA – вартість чистих активів підприємства;

$EP_{ij}$  – економічний прибуток від j-го проєкту в i-й період часового горизонту оцінки;

$EVA_{ij}$  – економічно додана вартість, створена в i-й період під час реалізації j-го проєкту.

Свою чергою, економічний прибуток являє собою відмінну від бухгалтерського прибутку категорію. Його значення визначається на основі скоригованого на витрати, пов'язані з обслуговуванням капіталу авіапідприємства, чистого операційного прибутку (NOPAT).

$$EP = NOPAT - AIC \times WACC \quad (2.6)$$

або

$$EP = (ROAIC - WACC) \times AIC \quad (2.7)$$

$$ROAIC = NOPAT / NS \times NS / AIS \quad (2.8)$$

$$WACC = CC_{TD} \times d_{TD} + CC_{EQ} \times d_{EQ}, \quad (2.9)$$

де AIC – середній інвестований капітал;

WACC – середньозважена вартість капіталу;

ROAIC – рентабельність капіталу, розрахована на основі скоригованого чистого операційного прибутку;

NOPAT – скоригований чистий операційний прибуток;

NS – дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);

AIC – середня вартість інвестованого капіталу;

$CC_{TD}$ ,  $CC_{EQ}$  – ціна залученого та власного фінансового капіталу;

$d_{TD}$ ,  $d_{EQ}$  – частка залученого та власного капіталу в структурі інвестованого капіталу.

Водночас розмір економічного прибутку у той чи інший період часу не має принципового значення порівняно з перспективами формування цього прибутку в майбутньому. Економічна вартість об'єднує усі майбутні показники економічного прибутку, тому для створення економічної вартості бізнесу потрібно визначити елементи, які сприяють росту економічного прибутку. Для більшості авіапідприємств управління факторами створення економічної вартості включає такі напрями:

- регулювання темпів росту обсягів реалізації;
- підвищення рівня рентабельності інвестованого капіталу, визначеного на основі скоригованого операційного прибутку;
- контроль оборотності активів;
- регулювання додаткових інвестицій в основний та оборотний капітал;
- зміни структури фінансування підприємства (співвідношення боргу та власного капіталу) і зростання ефективності податкового менеджменту;
- оптимізація структури та середньозваженої ціни залученого капіталу;
- підвищення інтенсивності і зростання якості структури генерованого бізнесом грошового потоку.

Уважаємо, що для якісного управління економічною вартістю бізнес-моделі менеджмент авіапідприємства повинен знати характер взаємодії

цих елементів та їхню можливу поведінку під час реалізації стратегічних та оперативно-тактичних управлінських рішень.

Заслуговує на увагу зміст контролінгового підходу до інформаційно-аналітичного супроводу в управлінні процесними та структурними змінами, що виявляється у застосуванні методології рефлексивного моніторингу – RMA (Reflexive Monitoring in Action) [6]. Цей підхід має такі характеристики:

- реалізується особами, які приймають безпосередню участь у бізнес-процесах (самоконтролінг);
- ґрунтується на загальній інформаційно-аналітичній системі і визначається не лише діагностичними, а й прогностичними контурами;
- виявляється не як зовнішній процес, а як складова частина внутрішніх організаційно-технологічних змін у сформованій бізнес-моделі.

Результати, що отримуються в контролінговій системі рефлексивного моніторингу, тут же впроваджуються в керований процес, коректуючи його цілі, видозмінюючи ланцюжок операцій та їх регламенти, забезпечуючи їх кінцеву результативність та цільову ефективність. Дослідження практики швидкозростаючих підприємств показує переваги бізнес-моделі, сформованої на методології RMA.

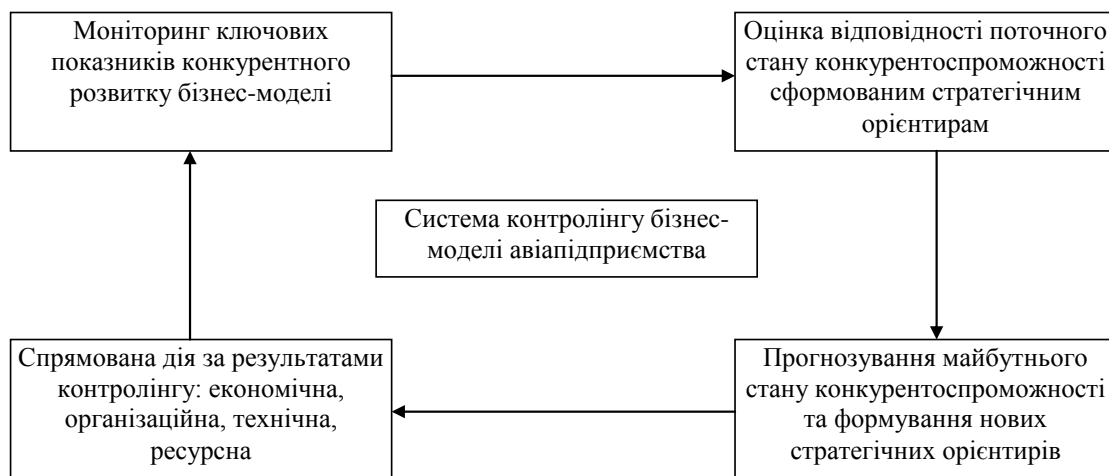
Дослідження показали, що головний акцент в RMA робиться на систематичній оцінці ситуації, прогнозуванні її розвитку, оперативному реагуванні на проблеми, що виникають, виявленні можливостей, які відкриваються, застосуванні найоптимальніших варіантів рішень. Реалізація системи RMA можлива тільки за зміни аналітичної парадигми, відмови від бюджетингового підходу на користь гнучкого прогнозування [6]. Авторська інтерпретація методології рефлексивного моніторингу в контролінгу бізнес-моделей за В.В. Бердніковим представлена на рис. 3.

Під час використання RMA передбачається відмова від управління за відхиленнями на користь превентивних заходів, заснованих на інструментах бізнес-аналізу (Business-Intelligence). За такого підходу вплив на об'єкти управління являє собою низку життєвих циклів, які включають чотири типи управлінських дій [5, с. 92]:

- моніторинг з установленням та оцінкою відхилень фактичних значень ключових показників розвитку бізнес-моделі від цільових (можливих);
- оцінка істотності відхилень для перебігу реалізації бізнес-моделі на основі аналізу запізнених індикаторів стану (Delaying Indicator's);
- прогнозування ймовірних варіантів розвитку стану бізнес-моделі на базі випереджаючих показників розвитку (Leading Indicator's);
- коригування стратегічних орієнтирів та зміна параметрів бізнес-моделі і ключових процесів (Actions).

Розглянемо ключові аспекти RMA з погляду реалізації бізнес-моделі авіапідприємства. Головне завдання контролера – аналізувати і здійснювати коригування за потребою. З переліку оперативних завдань, що висуваються до контролера щодня, RMA виділяє два основні:

- допомога в розумінні цілей і завдань бізнес-моделі авіапідприємства учасниками. RMA покликаний допомогти краще усвідомити модель зсередини і внести, якщо буде необхідно, корективи;
  - допомога в забезпеченні прогнозованості розвитку бізнесу.
- Доповненням до цього є можливість показати реальні результати реалізації бізнес-моделі та її синергетичні ефекти.



**Рис. 3. Авторська інтерпретація методології рефлексивного моніторингу в контролінгу конкурентоспроможності бізнес-моделі (адаптовано за В.В. Бердніковим [5])**

Ще до стадії спостереження будь-яка бізнес-модель авіапідприємства повинна мати чітко сформовані цілі і завдання, які визначаються за етапами її реалізації з ідентифікацією вимог до ресурсів. Робота контролера полягає у тому, щоб проводити безперервний моніторинг досягнення цільових параметрів щодо виконання етапів, досягнення цілей і використання ресурсів у межах виділених лімітів [28]. Саме контролер визначає, коли, в яких масштабах і яка повинна бути спрямованість впливу, після чого ним розробляється детальний план цього впливу. У малому бізнесі функції контролера можуть покладатися на власника авіапідприємства [29].

Оскільки всі взаємовідносини всередині бізнес-системи тісно пов'язані, то моніторинг, так само як і коригувальні дії, може проводитися контролером у парі з керівником або ж спільно з іншими зацікавленими сторонами (стейкхолдерами). У деяких випадках основні дії можуть здійснюватися силами працівників, а контролер стає лише ініціатором подібних дій. Контролер – не сторонній спостерігач, а активний учасник процесу поступальних змін, що аналізує виникаючі

проблеми і формує необхідний інформаційно-аналітичний інструментарій для досліджень їх наслідків для бізнесу.

Уважаємо, що контролінг бізнес-моделей, заснований на RMA, повинен передбачати використання таких інформаційно-аналітичних інструментів [9; 12; 13; 27]:

- поведінковий аналіз (аналіз мотивів учасників і причин відмови від участі на основі прогнозування стану зовнішнього і внутрішнього середовища);
- системний аналіз (аналіз процесів і елементів);
- стратегічні карти показників (Strategy Map's);
- збалансована система показників і панелі управління (KPI's & Dashboard);
- аналіз бізнес-процесів на основі сіммуляційного моделювання; ковзаючі прогнози і порівняльний аналіз динаміки розвитку; монографічний аналіз і аудит робочих місць.

Таблиця 2

**Контролінгові інструменти моніторингу реалізації бізнес-моделі авіапідприємства за методикою RMA (розробка автора)**

Аналітичні інструменти	Цілі управління бізнес-моделлю			
	Моніторинг ключових показників конкурентного розвитку бізнес-моделі	Оцінка відповідності поточного стану конкурентоспроможності сформованим стратегічним орієнтирам	Прогнозування майбутнього стану конкурентоспроможності та формування нових стратегічних орієнтирів	Спрямована дія за результатами контролінгу
Поведінковий аналіз	++	++	+	+++
Системний аналіз	+	+++	+++	+
Стратегічні карти	+++	++	+++	+++
Панелі управління	+	+++	+	+++
Аналіз бізнес-процесів	+	+++	+++	+
Аналіз динаміки	+++	+	+	+
Монографічний аналіз	++	++	+	+

+++ – пріоритетний метод; ++ – часто застосовуваний метод; + – рідко застосовуваний метод

Для вибору ефективної комбінації інструментів на різних фазах життєвого циклу бізнес-моделі авіапідприємства пропонується використовувати таку таблицю (табл. 2).

Слід підкреслити, що на початковій стадії бізнес-моделі найбільш затребуваною є мета забезпечення ідеального бачення; на юнацькій стадії росту – спостереження за станом і динамікою, аналіз стану і відповідності баченню, а також активні дії; на стадії зрілості – прогнозування розвитку, коригування бачення й активні дії; на стадії ліквідації – спрямована дія.

### **Висновки**

У ході глибинного дослідження дефініцій сутнісного наповнення економічної категорії «контролінг» встановлено, що під контролінгом слід розуміти метод ефективного стратегічного управління розвитком авіапідприємства, яке орієнтується на зростання результативності сформованої бізнес-моделі, передбачає досягнення її перспективної ринкової конкурентоспроможності та формування стійких механізмів формування акціонерної вартості. В основі сучасного контролінгу бізнес-моделі покладено управління за цілями, яке передбачає встановлення стратегічних пріоритетів розвитку бізнесу, формування ключових управлінських функцій та організаційних структур із метою їх досягнення, а також розвиток ефекту синергізму в межах сформованої бізнес-моделі. Таким чином, головні завдання створення ефективної системи управління конкурентним розвитком авіапідприємства слід уважати методологічним базисом для формування системи контролінгу бізнес-моделі.

Розроблення бізнес-моделі може бути успішно здійснене лише за умови визначення стратегічного бачення, місії розвитку авіапідприємства, формування необхідних для їх досягнення ключових компетенцій, які надзвичайно важливі для забезпечення стійких конкурентних переваг на ринку відповідно до прийнятих стратегічних пріоритетів і цілей. При цьому головною вимогою до розроблення якісної бізнес-моделі вважаємо вимогу забезпечення її конкурентоспроможності та ефективності. Досвід показує, що спроба простого копіювання бізнес-моделі без урахування корпоративної філософії не призводить до успіху на ринку підприємств-послідовників.

Таким чином, кожна стадія реалізації бізнес-моделі (починаючи з ідентифікації бачення і закінчуючи аналізом її ефективності) повинна володіти системою моніторингу з визначеним переліком та цільовими значеннями ключових індикаторів ефективності (KPI's), за критичного відхилення від яких необхідно вносити корективи в процес реалізації бізнес-моделі авіапідприємства. Найчастіше окремі стадії життєвого циклу бізнес-моделі перекривають одна одну, тому доцільним



убачається згрупувати їх за типами реагування: відповідний тип впливу відповідає кожній конкретній ситуації.

### Список використаних джерел:

1. Ананькина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием / под ред. Н.Г. Данилочкиной. Москва : ЮНИТИ, 2002. 279 с.
2. Андропова А.К., Печатнова Е.Д. Оперативный контроллинг : учебное пособие. Москва : Дело и Сервис, 2006. 160 с.
3. Анискин Ю.П., Павлова А.М. Планирование и контроллинг : учебник ; 3-е изд., стер. Москва, 2007. 280 с.
4. Бариленко В.И. Актуальные проблемы развития бизнес-анализа в условиях ориентации на инновационный путь развития : монография / под ред. В.И. Бариленко. Москва : Финансовый университет, 2011. 204 с.
5. Бердников В.В. Контроллинговые механизмы разработки и оценки эффективности бизнес-моделей компаний малого бизнеса. *Вестник Пермского университета*. 2014. Вип. 1(20). С. 90–96.
6. Бердников В.В. Рефлексивный мониторинг – эффективный инструмент контроллинга инновационно-инвестиционных проектов. *Аудит и финансовый анализ*. 2012. № 5. С. 285–291.
7. Бердников В.В., Гавель О.Ю. Аналитические инструменты разработки и мониторинга эффективности бизнес-моделей. *Аудит и финансовый анализ*. 2013. № 3. С. 283–294.
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.
9. Биннер Х. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному / пер. с нем. Москва : Альпина Паблишерз, 2010. 282 с.
10. Воронин В.П., Самойлов В.М., Смачкова Л.В. Технологии контроллинга в системе управления хлебопекарными предприятиями. Воронеж : ВГТА, 2005. 136 с.
11. Говорушко Т.А. Теоретичні аспекти сутності контролінгу і різних його моделей. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 1. С. 7–10.
12. Когденко В.Г., Мельник М.В. Управление стоимостью компании. Ценностно-ориентированный менеджмент : учебник. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 447 с.
13. Кокинз Г. Управление результативностью: как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. 315 с.
14. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horváth & Partners ; пер. с нем. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 269 с.
15. Королев А.Ю. Контроллинг и анализ основных показателей бюджета. *Финансы*. 1999. № 11. С. 52–54.
16. Маршалл А. Принципы экономической науки. Москва : Директ-медиа, 2012. 2127 с.
17. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала : учебное пособие ; 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Экзамен, 2004. 544 с.
18. Олве Н.-Г. Баланс между стратегией и контролем / пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2005. 320 с.
19. Пич Г. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки. *Проблемы теории и практики управления*. 2001. № 3. С. 102–107.

20. Попова Л.В., Испакова Р.Е., Головина Т.А. Контроллинг. Москва : Дело и Сервис, 2003. 192 с.
21. Сливоцки А. Миграция ценности / пер. с англ. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2006. 430 с.
22. Смирнов Э. Контроллинг. *Аудит и налогообложение*. 1998. № 6. С. 41–47.
23. Фалько С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов. Москва : Финансы и статистика, 2008. 272 с.
24. Фрайберг Ф. Организационно-методические аспекты интегрирования контроллинга в систему управления предприятием. Иваново, 2002.
25. Чувашлова М.В. Внедрение контроллинга в систему управления предприятием авиационной промышленности : монография. Москва : Издательский дом Академии естествознания, 2013. 316 с.
26. Чурин А. Роль системы финансового управления в повышении конкурентоспособности компании. *Финансовая газета*. 2007. № 23. С. 14.
27. Шервуд Д. Видеть лес за деревьями. Системный подход для совершенствования бизнес-модели / пер. с англ. Москва : Альпина Паблишер, 2012. 344 с.
28. Шешукова Т.Г., Баленко Д.В. Развитие налогового контроля. *Аудиторские ведомости*. 2013. № 2. С. 41–48.
29. Шешукова Т.Г., Орлов Д.В. Налоговый аудит как самостоятельное направление аудиторской деятельности. *Вестник Пермского университета. Серия «Экономика»*. 2011. Вып. 1. С. 62–70.
30. Эккерсон У.У. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов / пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. 396 с.