

Наталія ВОЗБРАННА *

**РЕГІОНАЛЬНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АВІАПІДПРИЄМСТВ
В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ**

**РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ АВИАПРЕДПРИЯТИЙ
В УСЛОВИЯ ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА**

**REGIONAL PROSPECTS OF AIR ENTERPRISES DEVELOPMENT
UNDER THE CONDITIONS OF FINANCIAL CRISIS**

***Анотація.** У тезах представлено сукупність основних заходів, відповідно до яких можливе формування і здійснення ефективного менеджменту на підприємствах цивільної авіації (аеропортах). Представлено функціональну структуру системи покращення ефективності управління діяльністю авіапідприємств і відображено основні напрямки реструктуризації в умовах кризового розвитку.*

***Аннотация.** В тезисах представлены совокупность основных мероприятий, в соответствии с которыми возможно формирование и осуществление эффективного менеджмента на предприятиях гражданской авиации (аэропортах). Представлена функциональная структура системы повышения эффективности управления деятельностью авиапредприятий и отражены основные направления реструктуризации в условиях кризисного развития.*

***Abstract.** In theses presented a set of key measures under which the possible formation and implementation of effective management in enterprises of civil aviation (airports). Presented by the functional structure of the system to improve the efficiency of management of airlines and displays the main directions of restructuring in crisis development.*

У даний час у вітчизняних підприємств до труднощів отримання позикових коштів від кредитно-банківських установ додалися і проблеми недовіри до них у зв'язку з нестабільними умовами економічного становища. Фінансово-економічний стан авіакомпаній, ситуація на ринку авіаперевозок і прийняті стратегії розвитку визначають різні умови, можливості та механізми використання власних і залучених фінансових коштів. Особливу актуальність мають вироблення і впровадження нових управлінських технологій, які б підвищили ресурсний потенціал підприємства. Технологічну модель реалізації процесів підвищення ефективності управління діяльністю авіапідприємств можна представити як послідовність чотирьох етапів:

Перший етап «Аналіз економічного стану підприємства» включає:

- здійснення експрес-діагностики (або експрес-рейтингової оцінки), оцінки потенційної можливості банкрутства;
- застосування в рамках оперативної реструктуризації невідкладних заходів;
- проведення комплексного економічного аналізу з виявленням причин виникнення кризових явищ на підприємстві;
- прийняття рішення щодо реорганізації чи ліквідації авіапідприємства.

Другий етап «Розробка стратегії реструктуризації» включає визначення цілей, формування концепції і стратегії реструктуризації. Важливим обмеженням, що потребує особливої уваги при розробці стратегії розвитку аеропорту, є відображення в перспективній моделі інтересів зацікавлених груп: власників, працівників, менеджерів, державних регулюючих органів і контрагентів (авіакомпаній, пасажирів, постачальників).

Третій етап «Формування програми заходів щодо забезпечення ефективної діяльності авіапідприємства» включає уточнення і коригування заходів оперативної реструктуризації, а також вибір програми стратегічної реструктуризації. Першим завданням системи управління є розробка організаційної структури (взаємозалежної структури центрів відповідальності). Друге завдання полягає у створенні системи управління, яка припускає побудова збалансованої системи взаємодій між окремими структурними центрами відповідальності на основі добре сформульованих бізнес-процесів. Крім перерахованого, необхідним є створення ефективної системи управління персоналом. При виборі засобів реалізації стратегії реструктуризації ми виходимо з того, що підприємство цивільної авіації (аеропортовий комплекс) — це складна система, яку необхідно розділити як з позиції об'єкта управління, так і з позиції керуючої системи.

Четвертий етап «Управління реалізацією програми заходів» представляє собою сукупність послідовних дій: моніторинг поточних результатів, забезпечення безперебійного фінансування, мотивація персоналу, аналіз результатів реструктуризації на відповідність із планом програми, здійс-

* **ВОЗБРАННА Наталія Анатоліївна / Наталья ВОЗБРАННАЯ / Nataliia VOZBRANNA** — студентка, Національний авіаційний університет, e-mail: natavozbranna@mail.ru

нення корегуючих заходів програми щодо підвищення ефективності діяльності підприємства в сукупності з цілями і джерелами фінансування [2].

Ефективність реалізації кожного етапу забезпечується застосуванням відповідних організаційних процедур, механізмів, документів, таких як технологічні і організаційні зміни, зміни в економіці та фінансах, нормативно-правове та інформаційно-методичне забезпечення. Практика реструктуризації українських авіапідприємств показує, що найчастіше ними застосовуються два основних типи стратегій: наступальна і оборонна. Застосування тільки лише оборонної стратегії не дозволить досягти фінансового благополуччя і росту ефективності. Пояснюється це пасивною поведінкою на ринку, що тягне скорочення обсягів представлених товарів, робіт, послуг, а також зменшення частки ринку. Таким чином, виникає необхідність поєднання двох типів стратегій (наступальної і оборонної), що повинно знайти відображення в системі підвищення ефективності управління діяльністю авіапідприємства.

Формування економічної політики, забезпечення зростання авіаперевезень (як на галузевому рівні, так і на рівні провідних авіаперевізників) повинно базуватися на оцінці величини власних інвестиційних ресурсів авіатранспортного бізнесу з урахуванням раніше прийнятих фінансових зобов'язань. Оцінку ефективності програм реструктуризації доцільно проводити на основі адекватного вирішення завдань цільового критерію зростання ринкової вартості компанії. В якості такого вимірника вартості може використовуватися показник EVA (Economic Value Added) [4, с. 97—98]. Це досконаліший інструмент вимірювання результатів діяльності підрозділів, ніж чистий прибуток, так як оцінюється не тільки кінцевий результат, але і те, якою ціною він був отриманий (який об'єм капіталу і за якою ціною використовувався). Підприємство, яке в процесі своєї діяльності максимізує EVA, підвищує тим самим свою ринкову вартість, а, отже, власний капітал власників, що і є метою бізнесу. Проте показник економічної доданої вартості має недолік: він не служить інструментом мотивації, так як ринкова капіталізація схильна до впливу багатьох чинників, частина з яких не підконтрольна менеджменту компанії. Для підприємств цивільної авіації особливе значення має високий вплив зовнішнього середовища на стабільність ведення бізнесу. Такі фактори, як зростання доходів населення, нерівномірний розподіл на території України платоспроможного попиту, сезонність авіаперевезень повинні бути враховані при проведенні реструктуризації.

У сучасних українських умовах оптимальним варіантом є організація вертикально інтегрованої структури управління аеропортовим комплексом, що вирішує завдання щодо фінансового оздоровлення, проведення єдиної фінансово-кредитної політики, оптимізації чисельності персоналу відповідно до обсягу виконуваних робіт, а також організації технологічного забезпечення виробництва та діяльності аеропортів. Сьогодні як ніколи гостро стоїть питання про диверсифікацію ринкового розвитку аеропортового бізнесу (у структурі доходів аеропортів частка неавіаційної діяльності становить 20—40 %). Робота в даному напрямку дозволить регулювати вартість тарифу на весь комплекс авіапослуг і коригувати паливний цінник. Отримання інших джерел доходів дасть можливість вести збалансовану цінову політику [1].

Важливим моментом при здійсненні реструктуризації є використання методів, заснованих на збереженні та вдосконаленні виробництва, а не на його скороченні (згортанні). У більшості випадків вирішальне значення у побудові ефективної стратегії реструктуризації дає можливість збільшення доходів від виробництва, замість вирішення проблем шляхом скорочення поточних витрат авіапідприємства та продажу його активів. Це пов'язано з рядом причин:

- економія витрат на повітряному транспорті має технологічні обмеження (нормативні вимоги в галузі забезпечення безпеки польотів);
- необхідність сплати досить значних комісійних витрат посередникам, найманим для реалізації окремих видів майна;
- збереження і вдосконалення виробництва дозволить реалізувати інвестиційні проекти.

Наведена технологія може скласти методологічну основу формування та координації процедур і механізмів підвищення ефективності управління діяльністю авіапідприємства в умовах кризового розвитку. Розробка дієвих та ефективних механізмів і стратегій взаємодії підприємств є нагальним для вітчизняних авіапідприємств.

Література

1. Офіційний сайт Державної авіаційної адміністрації. — [Електронний ресурс] . — Режим доступу: <http://www.ukraviatrans.gov.ua>
2. Крила. Усе про українську авіацію: «Аеросвіт» підтвердив обсяги падіння авіаперевезень» від 25.12.2008 р. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.wing.com.ua/content/view/5070/37/>
3. Хроніки перманентної кризи в Україні «Криза добралася до українських авіаперевізників» від 05.12.2008 р. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://crisis.in.ua/19.htm>
4. Штангрет А. Антикризове управління підприємством: Навчальний посібник/ Андрій Штангрет, Оксана Копилук. — К.: Знання, 2007. — 335 с.