

представити всім покупцям акцій остаточну версію проспекту емісії і підтвердження факту продажу

Висновок. Українським авіапідприємствам для того, щоб успішно конкурувати на внутрішньому, і особливо на зовнішньому ринку, необхідно швидко і ефективно залучати капітал. Виведення цінних паперів на ринки капіталу є важливим кроком на дорозі розвитку компанії, який дозволяє компаніям залучати істотні об'єми фінансових ресурсів, а також забезпечує підвищення привабливості і вартості компанії. Для успішного проведення IPO необхідно брати до уваги як потреби і місце компанії на ринку, так і умови проведення лістингу і витрати часу і засобів на нього. Дана стаття є дослідженням процедури проведення відкритого розміщення акцій української авіакомпанії і дає аналіз умов пайового фінансування та проведення IPO, що дозволить значно спростити процес фінансування і підготовки до проведення емісії українським авіакомпаніям та їх менеджменту.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бубарев, В.А. Внутренний рынок и внешний рынок - выбор эмитента [Текст] / В.А. Бубарев. – Л.: 2004. – 112 с.
2. Новиков, А.В. Фондовый рынок как механизм привлечения инвестиций [Текст] / А.В. Новиков. – К.: 2000 - 115 с.
3. Первичное размещение акций [Текст] / Путеводитель по рынку профессиональных услуг (Серия путеводителей-справочников «Проверено. Коммерсантъ»). - М.: Альпина Паблишер, 2003 232 с.
4. Шура, П. Первичное размещение акций [Текст] / П. Шура. - К.: 2003 – 213 с.
5. Шарп, У.Ф. Инвестиции [Текст] / У.Ф. Шарп, Т.Д. Александер, Бэйли: пер. с англ. - М.: 1997 – 1004 с.

УДК 65.014.1(075.8)

В.І. Попов

ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЧНИХ РОЗРИВІВ В СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ АВІАКОМПАНІЇ

У статті розглянуто основні види стратегічних розривів при реалізації плану інноваційного розвитку авіакомпанії та розроблено комплексну структуру їх діагностики для підготовки управлінських рекомендацій системи контролінгу щодо коригування базової стратегії.

В статье рассмотрены основные виды стратегических разрывов при реализации плана инновационного развития авиакомпании и разработана комплексная структура их диагностики для подготовки управленческих рекомендаций системы контроллинга относительно коррекции базовой стратегии.

In the article the basic types of strategic breaks are considered during realization of plan of innovative development of airline and the complex structure of their diagnostics is developed for preparation of administrative recommendations of the system of controlling in relation to the correction of base strategy.

Ключові слова: авіакомпанія, інноваційний розвиток, діагностика, контролінг, базова стратегія.

Постановка проблеми. Глобальна конкуренція в умовах лібералізації світової економіки змушує кожну державу орієнтуватись на довгострокові інноваційні програми розвитку власної авіатранспортної системи не тільки як джерела бюджетних доходів і робочих місць для фахівців різної професійної спрямованості, а і як життєво необхідної інфраструктури національної економіки стратегічного значення.

Довгостроковість стратегічних планів пов'язана з необхідністю забезпечення конкурентоздатності в передбачуваній перспективі швидкоплинних змін авіаційного ринку, високих темпів науково-технічного прогресу авіаційної галузі та зростання міжнародних вимог і очікувань авіапасажирів щодо якості авіатранспортних послуг. В таких умовах зростає вагомість стратегічного контролінгу планів розвитку авіакомпаній та своєчасної їх адаптації до нових вимог і виявлених стратегічних відхилень від базової стратегії. Масштаби стратегічних розривів і значимість наслідків зміни стратегічних обставин вимагають у свою чергу нових підходів до системи діагностики стану, змін та перспектив інноваційної стратегії авіакомпанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам стратегічного управління та узгодження функції контролінгу приділяли увагу відомі вчені і фахівці І.Ансофф, Стрікленд, П.Друкер, Бауерсокс, Ламберт, О.Данилочкін, Р.Фатхутдінов та інші. В той же час в авіатранспортній галузі процеси контролінгу впроваджувались перш за все в техніко-технологічній сфері – роботи російських вчених Козлова В., Смірнова Н., Артомонова Б. та інш., але майже не досліджувались у сфері інноваційного стратегічного планування.

Метою досліджень в даній роботі є використання сучасних поглядів на оцінку, аналіз і структуру стратегічних розривів при формуванні системи управління стратегічним контролінгом довгострокових інноваційних проектів розвитку авіакомпаній та розробка методичних підходів до організації комплексної діагностики відхилень і підготовки коригуючих управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу. Поряд з зовнішніми проблемами, з якими зіштовхуються авіакомпанії як суб'єкти господарювання, існує низка проблем, які створюють самі підприємства й які повинні лежати в основі проактивного антикризового управління. Насамперед це впровадження дій, які не сумісні з існуючою стратегією розвитку, відсутність межі нарощування позикового капіталу, економічна доцільність впровадження інноваційних програм розвитку. Володіючи цим, менеджмент системи контролінгу авіакомпанії у своїй діяльності буде мати змогу використовувати таку методику аналізу, яка б була здатна відповісти на запитання про причинно-наслідкові зв'язки критичних явищ. Як засвідчує проведене нами дослідження методичних засад проактивного стратегічного управління, важливим для впровадження відповідних контролінгових заходів є методика комплексного аналізу яка б відповідала стадії протікання кризового явища та стану відповідного стратегічного розриву.

Тому, на нашу думку, актуальною проблемою в даному питанні є відповідність використовуваних методик діагностики динаміки розвитку стратегічного розриву як стадії протікання кризи, тобто невідповідності фактичних результатів впровадження інноваційного проекту стратегічним цілям авіакомпанії у постійно змінному ринковому середовищі. Інформаційна складова діагностичного процесу повинна відповідати, насамперед, тій концепції стратегічного проактивного управління, що складалась у відповідь на кризову ситуацію, під якою ми розуміємо стратегічний розрив між розвитком авіакомпанії і динамічними вимогами до рівня конкурентоспроможності її в довгостроковій перспективі. Накопичення процедур аналізу всіма існуючими засобами і методиками лише збільшує час даної процедури і часом видає неоднозначні результати, які дезорієнтують і вимагають додаткових витрат для ухвалення управлінського рішення.

Таким чином, перш ніж використовувати ту чи іншу форму сучасних інформаційних технологій проактивного управління необхідно чітко визначити, що діагностика в системі контролінгу повинна відповідати певним вимогам, таким як час, вірогідність, повнота отриманої характеристики конкретної стадії розвитку стратегічного розриву і його небезпечність для прийнятої концепції інноваційного розвитку авіакомпанії.

Методика комплексної діагностики стратегічного розриву передбачає певну ієрархічність і послідовність її виконання на всіх стадіях реалізації контролінгового процесу. Диференціація діагностики на всіх етапах підготовки системою контролінгу управлінського рішення щодо зміни стратегічних орієнтирів розвитку авіакомпанії чи окремих складових інноваційної програми інвестиційного проекту визначає процедуру діагностики як сполучну ланку всієї системи управління виявленням, оцінкою, встановленням причинно-наслідкових зв'язків, корекцією дій при критичних стратегічних відхиленнях.

В табл. 1 в результаті виконаних досліджень сформовано структуру діагностичних процесів в системі стратегічного контролінгу. Комплексна діагностика, як інструмент підвищення ефективності контролінгу представлена неперервним процесом досліджень не тільки самого стратегічного розриву, але і причин, що його викликали, а також наслідків і результатів управління коригуванням стратегії інноваційного розвитку авіакомпанії.

Метою концепції проактивного контролінгового управління є нейтралізація відхилень на ранніх стадіях виникнення. Отже, основними завданнями діагностики на даній стадії будуть: діагностика фінансового стану авіакомпанії чи бюджету проекту, з метою раннього виявлення ознак критичного розвитку, визначення «небезпечних» місць; діагностика фінансової стійкості, визначення її виду і т.д.

Оскільки проактивне управління на нашу думку прирівнюється до стратегічного, тому проактивній діагностиці властиві риси стратегічної.

Таблиця 1. - Етапи комплексної діагностики в системі контролінгу розвитку авіакомпанії.

1.	<i>Моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища авіакомпанії (ідентифікація сигналів що надходять)</i>
1.1.	<i>Діагностика фінансового стану компанії та бюджету інвестиційного проекту (з метою раннього виявлення ознак розвитку критичного стану, визначення «небезпечних» місць і стратегічних розривів)</i>
1.2.	<i>Діагностика існуючого потенціалу компанії (ресурсозабезпеченості і здатності авіакомпанії переборювати критичну ситуацію стратегічних змін власними силами)</i>
1.3.	<i>Діагностика можливостей нароцування потенціалу стратегічного розвитку компанії (для впровадження механізмів що дозволять нейтралізувати наростаючу погрозу зриву стабільного розвитку компанії)</i>
1.4.	<i>Діагностика ризиків впровадження антикризових проактивних заходів (для оптимізації зусиль при ліквідації розривів на ранній стадії виникнення)</i>

Закінчення таблиці 1.

2.	<i>Розробка стратегічних змін плану інноваційного розвитку авіакомпанії</i> (альтернативні управлінські рішення щодо зміни цілей, шляхів реалізації і ресурсного забезпечення стратегії)
2.1.	<i>Діагностика фінансових потреб скоригованої стратегії авіакомпанії</i> (для програми залучення додаткових інвестицій)
2.2.	<i>Діагностика критичних шляхів реалізації змін стратегії авіакомпанії</i> (для вибору оптимальної програми досягнення основних стратегічних цілей)
2.3.	<i>Діагностика рівня і ключових зон зовнішнього і внутрішнього опору стратегічним змінам</i> (для формування тактики подолання опору перебудові стратегії)
2.4.	<i>Діагностика прогнозних оцінок результативності ліквідації стратегічних розривів і стратегічного дрейфу</i> (для визначення необхідного рівня конкурентоспроможності авіакомпанії у довгостроковій перспективі)
3.	<i>Контролінг реалізації змін стратегії інноваційного розвитку авіакомпанії</i> (управління управлінням інвестиційною стратегією)
3.1.	<i>Діагностика ефективності менеджменту змін в авіакомпанії</i> (оцінка реінжинірингу системи проактивного управління)
3.2.	<i>Діагностика цілеспрямованості перепланування бюджету інвестиційного проекту</i> (оцінка достатності і своєчасності надходжень і використання коштів інвестиційного бюджету)
3.3.	<i>Діагностика стійкості основних стратегічних цілей авіакомпанії</i> (оцінка стабільності отриманих конкурентних переваг у довгостроковій перспективі)
3.4.	<i>Діагностика ймовірності отримання очікуваних результатів</i> (оцінка економічних критеріїв концепції стратегічного контролінгу)

Стратегічна діагностика дозволяє оцінити ефективність існуючої стратегії, визначити стратегічну позицію авіакомпанії в кожному напрямку її діяльності (у нашому випадку особливій увазі підлягають інноваційна, стратегічна та інвестиційна фінансова діяльність).

Етап «стратегічного дрейфу», характерний для ранніх стадій стратегічного розриву і можливої кризи, по суті, може бути класифікований як стадія зародження кризової ситуації – стадія потенційної кризи. Необхідно відзначити, той факт, що різниця між потенційною та прихованою кризою досить прозора і визначається амплітудою стратегічного розриву – розміром відхилення реальної діяльності авіакомпанії від планової програми. Найчастіше ці стадії сприймаються як одне і теж, однак вони відрізняються між собою, що має значення в проактивному управлінні.

Відомо, що на стадії потенційної кризи у підприємства, що потрапило в стан «стратегічного дрейфу» і перебуває у частковій або повній невизначеності ще є достатній запас часу, щоб підвищити ступінь інформованості та підготуватися до прийняття рішення, опираючись на перевірені сигнали.

Ефективність методів аналізу стратегічних розривів базується на діагностиці, яка містить в собі:

- вибір пріоритетного показника, визначеного змістом і цільовою спрямованістю стратегії (це може бути інтегральний параметр конкурентоспроможності, збільшення обсягів перевезень, зниження витрат виробництва, збільшення прибутку тощо);

- з'ясування реальних можливостей авіакомпанії з погляду поточного стану середовища авіаринку і передбачуваних майбутніх змін (через 3-5 років);

- встановлення різниці між показниками діючого стратегічного плану, майбутніми вимогами авіаринку та можливостями, обумовленими реальним станом компанії;

- визначення скоригованих показників стратегічного плану інноваційного розвитку, що відповідають місії і довгостроковим цілям компанії;

- розробка інвестиційного проекту, спеціальних програм і способів дій, необхідних для ліквідації розривів.

Можливі й інші напрямки аналізу розриву – як визначення максимальної різниці між найбільш оптимістичним перевищенням очікуваних вимог і самими скромними прогнозами можливостей. Тобто, досліджуються стратегічні розриви різного рівня: розриви можливостей, адаптації і випередження стратегії авіакомпанії. Схема аналізу розривів представлена на рис.1.

Своєчасність проведення такої діагностики дозволить звести до мінімуму розвиток стратегічних розривів будь-якого характеру і здійснити ранню нейтралізацію небажаних відхилень налюбій стадії реалізації стратегії авіакомпанії. Потенційна стадія майбутньої проблемної ситуації на відміну від інших стадій кризи (гострої переборної та неперборної) це та стадія, коли ще можливо, з урахуванням стану та можливого інвестиційного потенціалу, впровадження механізмів проактивного управління та зміни стратегії, використати рекомендації контролінгу для того, щоб авіакомпанія своєчасно адаптувалася до нової ситуації з найменшими втратами в часі і ресурсах.

Це зведе ризик наростання кризи і втрати конкурентних переваг в перспективі до мінімуму. Для цього застосовуються відповідні інформаційні технології проактивного та активного управління, заснованого на конструктивній позиції стратегічного контролінгу.

Висновки. Впровадження в практику стратегічного управління інноваційним розвитком авіакомпаній системи зовнішнього контролінгу і самоконтролінгу в сучасних умовах швидких змін на ринку авіаперевезень і авіаційної техніки сприятиме забезпеченню адаптації стратегії до нових умов і утриманню конкурентних переваг авіакомпаній.

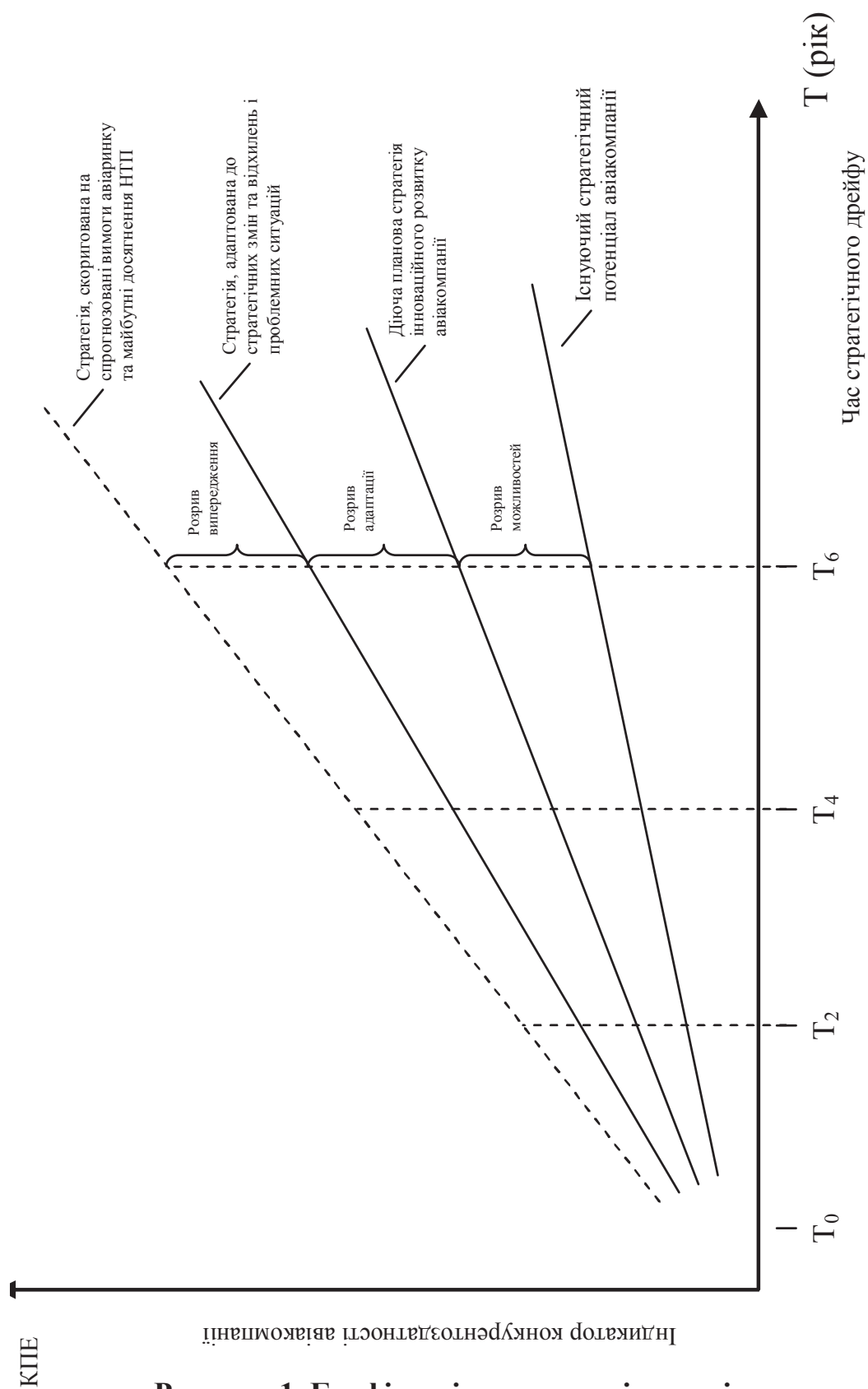


Рисунок 1. Графічна інтерпретація аналізу стратегічних розривів і змін (gap analyses)

ЛІТЕРАТУРА

1. Ананькіна Е.А., Данилочкін С.В. и др. Контроллінг как инструмент управления предприятием [Текст]. – М.: ЮНИТИ-Дана.-2003. – С.322.
2. А. Євтушенко, М. Сікеріна. Авіакомпанії в умовах світової кризи / стаття – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.experts.in.ua.
3. Майер Э. Контроллінг как система мышления и управления [Текст]. – М.: Финансы и статистика. – 1993. – С.276.
4. Офіційний сайт Міжнародної організації цивільної авіації (ІСАО). - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.icao.int.
5. Трофимова С.В. Построение системы контроллинга на предприятии [Текст] // Экономика и технология: Научные труды. Вып. 21. – М.: Рос. экон. акад., 2007. – С.12.
6. Циглик І.І., Мозіль І.О., Кідрякова Н.В. Контролінг. Сутність і основи формування та функціонування на підприємствах України [Текст] // Економіка. Фінанси. Право. – 2004. - № 4. – С.14

УДК 656:658.15(045)

О.Й. Косарев, О.М. Рибак

ІНФОРМАЦІЙНА ІНФРАСТРУКТУРА АВІАПІДПРИЄМСТВ В ЕКОНОМІЦІ МЕРЕЖ

Авторами розглянуті умови роботи підприємств авіаційного транспорту в економіці мереж. Визначено як одну з основних проблем не досконалість їх інфраструктури. Запропоновано новий механізми взаємодії авіатранспортних підприємств у рамках інформаційної інфраструктури електронного бізнесу.

Авторами рассмотрены условия работы предприятия авиационного транспорта в экономике сетей. Одной из основных проблем признано не совершенство их инфраструктуры. Предложен новый механизм взаимодействия авиатранспортных предприятий в рамках информационной инфраструктуры электронного бизнеса.

Authors consider operating conditions of the enterprises of aviation transport in economic of networks. One of the basic problems names a problem not perfection of their infrastructure. The new mechanism of interaction enterprises air transportation within the limits of an information infrastructure electronic business is offered.

Ключові слова: авіаційний транспорт, підприємство, інформаційна інфраструктура, механізм взаємодії.