

ЕФЕКТИВНІСТЬ КОНТРОЛІНГУ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ АВІАКОМПАНІЇ

Стаття присвячена визначенню доцільності витрат на здійснення коригуючого впливу контролінгу при змінах планової стратегії методами первентивного, проактивного, активного адаптивного та постадаптивного управління.

Постановка проблеми. У сучасних умовах ринкового господарювання різко зростають вимоги до якості управлінських рішень на всіх стадіях життєвого циклу і етапах стратегічного розвитку авіакомпанії. Це пояснюється тим, що в умовах сучасної економіки навіть невеликі погрішності в рішеннях та своєчасності їх прийняття можуть привести до серйозних збоїв і навіть до кризи. Підвищення конкуренції на ринку авіаперевезень, особливо в умовах «відкритого неба», потребує вирішення питань стратегічного розвитку авіакомпаній з максимально можливим використанням нової техніки і технологій. Це в свою чергу вимагає, крім великої кількості необхідної перевіреної інформації, також і значних інвестицій та відповідних проактивних методів підготовки і прийняття за результатом контролінгу коригуючих рішень щодо зміни програми реалізації стратегії в реальному режимі часу. Механізм управлінського впливу коригуючих рішень являє собою багатоаспектний аналіз комплексних показників діяльності із погляду стратегічних пріоритетів компанії, прогнозованої комерційної вигоди, очікуваних інвестиційних витрат, ризиків реалізації стратегії з урахуванням впливу очікуваних результатів впровадження на всіх взаємозалежних контрагентів, конкурентів авіакомпанії з метою встановлення балансу інтересів. Така постановка передбачає перш за все визначення доцільності реалізації змін стратегії та урахування всього комплексу пов'язаних з цим рішенням витрат.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблема економічної доцільності

інвестування програм розвитку підприємств присвячені роботи багатьох науковців і фахівців з інвестиційного менеджменту, стратегічного планування та управлінського обліку (контролінгу) І.Ансофф, І.Бланк, В.Уткін, В.Шевчук, П.Рогожин, Г.Вознюк, М.Денисенко, А.Цигельник, Н.Герасимчук, І.Тимко, В.Федоренко, М.Чумаченко та інші.

Результати аналізу літературних джерел підтвердили необхідність подальшого дослідження проблеми доцільності додаткових інвестицій в удосконалення менеджменту інновацій та коригування змісту інноваційних проектів.

Метою статті є дослідження факторів впливу на інвестиційну доцільність коригування довгострокових інноваційних стратегій.

Виклад основного матеріалу. Розгляд різних підходів до визначення поняття «ефективність» дозволяє визначити авторське формулювання даної дефініції в системі контролінгу управління: «Ефективність стратегічного контролінгу як інструменту комплексного управління майбутнім станом компанії у довгостроковій перспективі – це здатність системи управління приносити оптимальний ефект від впровадження відповідних інноваційних програм з максимально можливим збереженням всіх преференцій при мінімально достатніх для реалізації стратегії витратах інвестиційних засобів і ресурсів».

Таким чином, ефективність контролінгу, так би мовити управління управлінням, як і будь-якої системи, залежить від якості стратегічних управлінських рішень, а ефективність прийнятих рішень може служити засобом виміру ефективності управлінської функції контролінгу.

Ефективність і якість рекомендованого системою контролінгу стратегічного рішення визначаються, насамперед, обґрунтованістю методології вирішення інноваційних проблем і дотриманням параметрів логіко-методологічної раціональності: рішення проблеми інноваційного розвитку авіакомпанії повинно бути зорієнтоване на позитивні кінцеві результати незалежно від виявлених в процесі реалізації проекту відхилень і розривів та устояних критеріїв поточної комерційної доцільності. Внаслідок чого впливає, що розробка і коригування відповідних стратегічних рішень повинні : не обмежуватися одним варіантом коригування діючої стратегії чи програми її реалізації; враховувати необхідність обліку імовірності, характеру і часу

настання соціально-економічних і організаційно-технологічних подій що викликають стратегічні розриви проекту і елімінування їх ризику; здійснювати комплексну оцінку ефективності кожного з варіантів рішення; застосовувати сучасні логічні прийоми і комп'ютерну техніку та інформаційні технології, а також методи активізації креативного мислення для розробки ефективних рішень щодо попередження і нейтралізації відхилень стратегії від кінцевих цілей; використовувати системний, ситуаційний і комплексний підходи для розробки економічно обґрунтованих рішень щодо корекції стратегії розвитку авіакомпанії.

В процесі досліджень цієї проблеми виявлено фактори, що впливають на ефективність контролінгових рекомендацій:

- якість зовнішньої і внутрішньої економічної, технологічної, правової та інших видів інформації (вірогідність, достатність, захищеність від перешкод і помилок, форма подання);

- оптимальний та раціональний характер рекомендованого проактивного рішення щодо виявлених стратегічних відхилень;

- своєчасність прийняття стратегічних рішень (визначається швидкістю контролінгових процесів і розробки рекомендацій щодо необхідних рішень, їх прийняття керівництвом авіакомпанії, і організації виконання персоналом компанії);

- відповідність управлінських рішень, що приймаються, діючому механізму управління й методом управління;

- кваліфікація кадрів системи контролінгу, що здійснюють розробку, прийняття рішень і організацію їх виконання;

- готовність топ-менеджменту авіакомпанії до виконання прийнятих рішень і змін стратегічного курсу компанії.

Вирішення задачі оцінки доцільності коригування стратегічних рішень на основі нових інноваційних схем розвитку може стати основним не тільки в напрямку одержання ефекту при відмові від реалізації недоцільного чи застарілого управлінського впливу, але й від збільшення часового лагу між моментом виникнення проблемної ситуації в результаті стратегічного розриву, і своєчасного її розпізнання та ідентифікації й моментом початку реалізації управлінських впливів по її вирішенню. Позитивний побічний ефект може очікуватися також і у вигляді скорочення адміністративних та інвестиційних витрат, що може виявитися в процесі скорочення числа недоцільно

реалізованих варіантів можливих рішень.

Пропонований в результаті виконаних досліджень механізм оцінки доцільності і ефективності реалізації антикризових контролінгових управлінських рішень заснований на використанні багаторівневої процедури оцінки, що реалізована на базі алгоритмів вирішення проблемних ситуацій. Послідовність оцінки наведеної на рис.1, де D_1 - блок попередньої оцінки доцільності управлінського впливу; D_2 - блок супровідної (систематичної) оцінки доцільності і ефективності управлінського впливу; D_3 - блок оцінки доцільності стратегічних контролінгових рекомендацій; D_4 - блок оцінки ефективності реалізації коригуючих управлінських рішень; D_5 - блок ретроспективної оцінки ефективності контролінгових досліджень стратегічних відхилень.

У роботі під оцінкою доцільності та ефективності управлінського впливу будемо розуміти метод вивчення й одержання достовірної інформації про можливі наслідки прийнятих (і вже реалізованих) стратегічних рішень на основі контролінгового аналізу і відповідних системних рекомендацій щодо зміни та адаптації стратегії розвитку авіакомпанії до нових умов діяльності.

D_1 попередня оцінка доцільності	Прогноз розвитку проблемної ситуації в результаті стратегічного дрейфу	Управлінське рішення про необхідність корегування стратегії (так, ні) авіакомпанії
	Оцінка очікуваних наслідків розвитку критичної ситуації без управлінського впливу	
	Визначення умов реалізації управлінського впливу на ситуацію	
	Оцінка ризиків реалізації управлінського впливу за рекомендаціями системи контролінгу	
	Визначення ступеня впливу реалізації управлінського впливу на стратегічний розрив з позиції досягнення стратегічної цілі – довгострокової конкурентоздатності авіакомпанії	
D_2 супровідна систематична оцінка доцільності	Поточне оцінювання поетапних результатів реалізації рекомендованих контролінгом змін стратегії на стадії їх впровадження	Управлінське рішення щодо реалізації, коригування чи відміни контролінгових рекомендацій відносно зміни стратегії авіакомпанії
	Визначення адекватності управлінського впливу конкретному типу стратегічного розриву і стадії його розвитку	
	Оцінка відповідності розподілу додаткових витрат і отриманих вигід поставленим стратегічним цілям розвитку авіакомпанії	
	Визначення прийнятності управлінського впливу для всіх складових зовнішнього оточення і внутрішньої	

	структури компанії	
	Узгодження тактичних і стратегічних дій по зміні стратегії у часі, за інвестиційними витратами, ієрархією прийняття і реалізації рішень	
Д ₃	Оцінка доцільності стратегічних контролінгових рекомендацій	
Д ₄	Оцінка ефективності реалізації коригуючих рішень	
Д ₅ ретроспективна оцінка ефективності	Виявлення недоліків в системі контролінгу при прийнятті і реалізації управлінських рішень по ліквідації стратегічних розривів	Управлінське рішення щодо вдосконалення системи управління контролінгом
	Оцінка ступеня поетапного досягнення цілей коригування стратегічних змін в динаміці конкретних проблемних ситуацій	
	Визначення оптимальності використаних алгоритмів нівелювання проблемних ситуацій і стратегічних змін для аналогічних випадків у майбутньому	

Рисунок 1. Схема оцінки доцільності і ефективності управлінського впливу контролінгу на коригування інноваційної стратегії розвитку авіакомпанії

Приймаючи рішення щодо фінансування програм адаптації довгострокової стратегії розвитку авіакомпанії до поточних стратегічних змін цілей та умов її реалізації інституція (власники, засновники, топ-менеджери, інвестори та кредитори) у першу чергу зіставляють витрати необхідні для нівелювання проблемної ситуації з кінцевим результатом. На наш погляд вважаємо за доцільне розглянути витрати, що здійснюються в рамках стратегічного управління змінами, оскільки це багато в чому визначає поведінку його учасників і майбутні результати.

Дослідження проактивного управління в практичній діяльності системи контролінгу авіакомпанії показує, що витрати на його реалізацію $S_{\text{кн}}$ носять у цілому відносно постійний характер, пов'язаний з виконанням основних діагностичних функцій контролінгу. Однак у процесі реалізації стратегії компанії можливі ситуації, коли об'єм інвестиційних ресурсів, необхідних для успішного виконання інноваційної програми розвитку, починає коливатися у зв'язку з відхиленнями фактичних поетапних результатів від планових, або від кінцевих цілей.

Тому в інтересах збереження цілісності сприйняття результатів менеджменту підприємства необхідно визначити обмеження, у рамках яких буде

проводитися додаткове фінансування проактивних випереджальних заходів на реалізацію проактивного управління попередженням відхилень і зростаючих стратегічних розривів $\Delta S_{\text{про}}$. Складність оцінки ефективності проактивного управління полягає в тому, що результати від його впровадження носять не явний, стратегічний характер. Але в той же час завчасне передбачення та своєчасне реагування на можливі загрози і відхилення у формі корекції діючої стратегії веде до максимізації результатів виконання стратегії в цілому.

Не дивлячись на досить високу вартість реалізації системою контролінгу заходів проактивного управління, досвід показує, що середовище, у якому працюють вітчизняні авіакомпанії настільки непередбачуване та ризиковане, що проактивне управління окупає не тільки суму вкладених у нього коштів, але й дозволяє одержувати результати, більш вагомі, ніж у базовому варіанті реалізації стратегічного плану розвитку авіакомпанії.

При переході відхилень траєкторії розвитку компанії до стану стратегічних розривів з загрозою критичного кризового розвитку проблемної ситуації відбувається зміна проактивного стратегічного управління на активне. У цей час ситуація у фінансуванні $S_{\text{акт}}$ програм коригування стратегії має кілька аспектів. При попередньому використанні проактивного управління у випадку виявлення стратегічного розриву рівень фінансування заходів корекції стратегії буде значно менше, а коридор коливань їх фінансування значно звужиться, що дозволить реалізувати активне контролінгове управління змінами стратегії з найменшими додатковими витратами $\Delta S_{\text{акт}}$.

Необхідно також враховувати ще один вид додаткових витрат, пов'язаних із супроводом стратегічного плану $S_{\text{корект}}$ після внесення змін і корекції - $\Delta S_{\text{корект}}$.

Модель взаємозв'язку концепції управління адаптацією існуючої стратегії з витратами на реалізацію, дозволяє визначити верхню межу фонду чи бюджетних обмежень інвестиційного проекту для покриття збитків і додаткових витрат у зв'язку з настанням проблемної ситуації стратегічного дрейфу, що з одного боку дає можливість менеджменту компанії оцінити власний потенціал для подолання відхилень, а з іншого обмежує його дії необхідністю пошуку додаткового капіталу. Дане обмеження найчастіше пов'язане з тим, що на відновлення і стабілізацію програми інноваційного розвитку компанії з урахуванням нових вимог і обставин необхідні значні кошти, яких бракує через інноваційну динамічність галузі та можливу її збитковість без державних дотацій

і підтримки.

У загальному виді витрати на корекцію стратегічного управління з метою адаптації до стратегічних змін можна представити як суму додаткових коштів на реалізацію проактивного, адаптивного, та постпроектного стратегічного управління. Заплановані прийнятою (існуючою) стратегії інвестиції визначаються як:

$$V_0(S) = \sum \sum \sum (S_{\text{про}}; S_{\text{акт}}; S_{\text{пост}})$$

де: $V_0(S)$ - сукупні витрати на стратегічне управління реалізацією стратегічного плану розвитку компанії; $S_{\text{про}} = \sum S_i$ - сумарні витрати i -их видів процесів на реалізацію планового проактивного управління процесами, передбаченими для попередження стратегічних відхилень; $S_{\text{акт}} = \sum_j S_j$ - витрати на проведення j -их видів активного управління реалізацією рекомендації стратегічного плану; $S_{\text{пост}} = \sum_z S_z$ - планові витрати на післяпроектний супровід управління інноваційною стратегією по z -им видам витрат.

З огляду на вимоги, висунуті до ефективності стратегічного контролінгу, формула сукупних витрат на скориговану стратегію $V_n(S)$ (її розробку, адаптацію і реалізацію) буде мати вигляд:

$$V_n(S) = \sum_i \sum_j \sum_z [(S_{\text{про}} + \Delta S_{\text{про}}), (S_{\text{акт}} + \Delta S_{\text{акт}}), (S_{\text{пост}} + \Delta S_{\text{пост}})] \rightarrow \min$$

При дотриманні умов:

$$\Delta S_{\text{про}} > 0;$$

$$(S_{\text{акт}} + \Delta S_{\text{акт}}) < \Phi_j;$$

$$\Delta S_{\text{пост}} > 0.$$

В основному, оптимізаційні моделі є моделями розподілу інвестиційних коштів Φ_j з урахуванням ΔS_j на їх необхідне збільшення у зв'язку з коригуванням стратегії при певних бюджетних обмеженнях проекту.

Для підвищення стійкості підприємства до кризоутворюючих чинників та повернення йому стабільної діяльності необхідно в першу чергу підвищити в своїй структурі капіталу саме власний капітал. З цим стикається майже половина вітчизняних авіакомпаній, котрі не в змозі залучити кошти з зовнішніх фінансових джерел через недостатню інвестиційну привабливість, недостатнє кредитне забезпечення, низьку кредитоспроможність, та інш. Використання авіакомпаніями внутрішнього фінансування — це реальна можливість підвищити свою стійкість та забезпечити себе фінансовими ресурсами.

Висновки. Запропонований підхід до визначення ефективності контролінгу як коригуючої функції менеджменту через порівняння витрат і вигід від зміни стратегічного плану дозволяє концептуально сформулювати моделі оптимізації контролінгової діяльності.

Список літератури

1. Герасимчук Н.С. и др. Инвестиционная сфера экономики. – К.: Наукова думка, 1992. – 244с.
2. Тимко И., Денисенко Н. Эффективность капитальных вложений при реализации целевых комплексных программ. – К.: УкрНИИ-НТИ Госплана УССР, 1982. – 19с.
3. Чумаченко М.Г. Проблеми інвестиційного забезпечення програм економічного розвитку України / проблемы инвестиционного менеджмента в Украине. Сборник научных трудов. – К.: МАУП, 2000. – С. 42-47.
4. Інвестиційні процеси в промисловості України: Монографія / В.Г. Федоренко, О.Ф. Іткін, Д.В. Степанов та ін.; За наук. ред. В.Г. Федоренко. – К.: Наук. світ, 2001. – 447с.
5. Денисенко М.П. Організаційно-економічний механізм інвестування: Монографія. - К.: Наук. світ, 2001. – 414с.