

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИТУАТИВНОГО МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ АВІАПІДПРИЄМСТВ**

*У статті розглянуто сутність, складові елементи, необхідність утворення та критерії ефективності дії ситуативного механізму формування корпоративної стратегії авіапідприємств. Визначено види та методи розрахунку ефективності функціонування ситуативного механізму формування корпоративної стратегії авіапідприємств.*

*Ключові слова: ситуативний механізм, корпоративна стратегія, ефективність, авіапідприємства.*

*В статье рассмотрены сущность, составные элементы, необходимость образования и критерии эффективности действия ситуативного механизма формирования корпоративной стратегии авиапредприятий. Определены виды и методы расчета эффективности функционирования ситуативного механизма формирования корпоративной стратегии авиапредприятий.*

*Ключевые слова: ситуативный механизм, корпоративная стратегия, эффективность, авиапредприятия..*

*Essence, component elements, necessity of formation and criteria of efficiency of action of situation mechanism of forming of corporate strategy of airlines, is considered in the article. Kinds and methods of calculation of efficiency of functioning of situation mechanism of forming of corporate strategy of airlines are certain.*

*Keywords: situation mechanism, corporate strategy, efficiency, airlines.*

**Постановка проблеми.** Корпоративне управління авіапідприємством являє собою сукупність дій, здійснюваних власниками або за їх дорученням і спрямованих на організацію фінансово-господарської діяльності авіапідприємства, на забезпечення її ефективності з урахуванням дотримання прав й інтересів власників [1].

Корпоративне управління виконує наступні основні функції [1-3, 5]:

- планування показників фінансово-господарської діяльності авіапідприємства;
- організація фінансово-господарської діяльності авіапідприємства;
- мотивація праці в авіапідприємстві;
- координація основних напрямків фінансово-господарської діяльності авіапідприємства;
- контроль над раціональним використанням ресурсного потенціалу авіапідприємства;
- інноваційна функція;
- маркетингова функція.

Виконання функцій корпоративного управління здійснюється через стратегічне, тактичне та оперативне управління фінансово-господарською діяльністю авіапідприємства органами корпоративного управління на основі забезпечення функціональності певного механізму.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В економічній теорії визначено наступні методологічні підходи до дослідження сутності

механізму як економічної категорії – генетичний, який відображає внутрішню організацію функціонування об'єкта, тобто організацію економічних відносин, що не зовсім точно визначає поняття «механізм»; другий – евристичний – розглядає механізм як сукупність методів, форм, інструментів, прийомів, важелів, що здійснюють вплив на соціально-економічний розвиток об'єкту.

В основі першого підходу, представниками якого виступають О. Азарян, Н. Алишева, В. Базилевич, Л. Баластрик, А. Белоусов, Н. Бойко, Г. Буніч, О. Василик, М. Ведерніков, Л. Дробозіна, Б. Іваненко, Г. Крамаренко, В. Крот, Ю. Макогон, О. Мартякова, І. Міщенко, О. Оболенський, О. Поважний, Л. Поддєрьогін, В. Федосов, В. Петраков, І. Плікус, І. Сокоринська, Ю. Слободяник, А. Тихонов, С. Тульчинська, Ю. Яценко лежить розгляд механізму як організації економічних відносин.

Представниками трактування механізму як сукупності методів, форм, інструментів, прийомів, важелів впливу на соціально-економічний розвиток економіки, що складає сутність другого підходу є О. Аксьонова, Г. Астапова, А. Бутенко, І. Балабанов, С. Богачов, О. Волкова, В. Гайдук, Н. Карлова, О. Кендюхов, О. Кіріяно, А. Ковалюк, Р. Лєпа, Л. Лєсик, С. Львовчкін, І. Лукінов, В. Мартиненко, А. Могілова, В. Панков, Б. Райзберг, Г. Скудар, Б. Холод, О. Шеремет, А. Чухно, С. Юрій.

**Невирішена раніше частина загальної проблеми.** Різними школами економістів визначено поняття економічного, організаційно-економічного, господарського, фінансового механізмів тощо. Об'єктами дії механізмів виступають економічні процеси та явища і держава, регіон, галузь, підприємство, інший господарчий суб'єкт. Отже, дослідження стосуються вже відомих об'єктів, до числа котрих віднесено й управління формуванням корпоративної стратегії. У вітчизняній економічній літературі найбільше повно досліджена структура організаційно-правового механізму корпоративного управління відповідно з котрою, механізм корпоративного управління складається тільки з елементів законодавчого і правового впливу на процес корпоративного управління, механізм формування корпоративної стратегії взагалі не розглянутий.

Серед економістів немає єдиної точки зору із приводу сутності поняття «ситуативний механізм». Р. Лєпою [4] розглянуто ситуативний механізм управління підприємством з позицій оперативного та безпомилкового прийняття управлінських рішень, що стосуються операційної діяльності. Проте, відносно розробки корпоративної стратегії підприємства визначене поняття неможливо застосувати.

**Мета статті** полягає у визначенні сутності, складових елементів ситуативного механізму формування корпоративної стратегії авіапідприємств та в обґрунтуванні критеріїв та методів оцінки ефективності його дії.

**Виклад основного матеріалу.** Координація корпоративного управління, що враховує економіко-правові інтереси власників, стратегічного, тактичного та оперативного управління, що відбивають інтереси

корпоративного авіатранспортного підприємства у напрямі ефективного використання права власності здійснюється шляхом формування та реалізації корпоративної стратегії.

Корпоративна стратегія авіатранспортного підприємства — це конкретизована у показниках корпоративної участі позиція його ефективного функціонування та розвитку у внутрішньому та зовнішньому корпоративному середовищі у напрямі забезпечення корисної реалізації права власності на капітал.

На відміну від розглянутих вище стратегій, корпоративна стратегія пов'язана, поперед усього із результативністю іншої діяльності авіапідприємства. Таким чином, корпоративна стратегія забезпечує корисну реалізацію права власності авіатранспортного підприємства на власний капітал та на капітал інших об'єктів свого корпоративного інтересу.

Корпоративна стратегія авіатранспортного підприємства з погляду інтенсивності наближення до забезпечення ефективною реалізації права власності розглядається у трьох видах – агресивна, оборонна та помірна.

Агресивна стратегія передбачає ризикове розміщення коштів авіапідприємства зі швидким утворенням результатів від іншої діяльності авіатранспортного підприємства. У цьому випадку існує ризик неотримання доходів.

Оборонна – надійне розміщення коштів авіапідприємства з гарантованим уповільненим утворенням результатів від іншої діяльності. У даному випадку існує ризик втрати часу, оскільки термінову потребу авіатранспортного підприємства у коштах можливо фінансувати за рахунок додаткової позики, що пов'язано із утворенням зайвих фінансових витрат.

Помірна стратегія об'єднує дві вище охарактеризовані стратегії і є найбільш «диверсифікованою» за способами ведення іншої діяльності. У цьому випадку сукупного ризику втрати доходу або часу не утворюється.

З врахуванням сутності та складових іншої діяльності визначаються форми та складові корпоративної стратегії авіатранспортного підприємства.

Корпоративну стратегію як мету управління іншою діяльністю авіатранспортного підприємства можна визначити як ідеальну модель визначеної діяльності, в якій реалізуються інтереси власників і яка побудована з використанням корпоративного аналізу, планування та контролю.

Корпоративна стратегія — це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення корисного використання права власності шляхом забезпечення фінансово-ресурсної достатності для задоволення потреб операційної діяльності авіатранспортного підприємства і отримання кінцевих результатів – приросту прибутку та зростання фінансової стійкості.

Корпоративна стратегія авіатранспортного підприємства – засіб забезпечення корисної реалізації права власників на капітал за результатами

ефективної іншої діяльності і утвореної фінансово-ресурсної достатності за допомогою корпоративного аналізу, планування та контролю.

Корпоративна стратегія авіапідприємств розглядається як економічна категорія є системою відносин, що виникають між авіапідприємствами в процесі організації емісійної та інвестиційної діяльності з природу розпорядження капіталом та фінансовими активами.

Як процес формування корпоративної стратегії передбачає сукупність дій щодо послідовного реагування з боку корпоративного менеджменту на економічні ситуації, які склалися у діючих зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування АТП з метою забезпечення позитивних результатів його іншої діяльності та ресурсної достатності.

Тому даний механізм не розглядається як сукупність функціональних елементів, котрі у взаємодії забезпечують активізацію процесу іншої діяльності, утворення корпоративних часток або розвиток нових напрямів корпоративних відносин. Цей механізм повинен відбити ситуації, що зумовлені функціонуванням АТП у зовнішньому та внутрішньому економічному середовищі та реакцію системи корпоративного управління – обрання, розробка та впровадження корпоративної стратегії за допомогою методів, важелів та інструментів.

Вимірниками ефективності функціонування механізму формування корпоративної стратегії - абсолютні й відносні показники результативності іншої діяльності та достатності оборотного капіталу АТП. Наявність або відсутність, позитивні або негативні значення показників-індикаторів свідчать про ситуативність або неситуативність відповідного механізму.

Ситуативний підхід щодо утворення механізму формування корпоративної стратегії АТП на відміну від генетичного стосується визначення переліку ситуацій та обґрунтування відповідних для їх розв'язання корпоративних стратегій.

Ситуації, що виникають в умовах АТП під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього економічного середовища стосуються:

- погіршення фінансово-економічного стану АТП;
- зниження частки АТП на ринку авіапослуг;
- наявності пропозицій придбання корпоративних цінних паперів від інших підприємств;
- наявності пропозицій щодо участі у корпоративному об'єднанні підприємств;
- наявності пропозицій щодо участі у фінансуванні спільної діяльності, комерційних проектів тощо.

Вирішення першої ситуації пов'язано із активізацією інвестиційної діяльності корпоративного АТП шляхом розробки та впровадження емісійної стратегії.

Варіантом вирішення другої ситуації є розроблення та реалізація стратегії корпоративної участі, точніше стратегії злиття та поглинання.

*Засобом вирішення ситуації 3 є інвестиційна стратегія як різновид стратегії корпоративної участі.*

*Вирішення четвертої ситуації здійснюється шляхом обирання однієї з двох складових стратегій корпоративної участі – або стратегії корпоративних об'єднань або стратегії організації сумісної діяльності АТП. Якщо причина об'єднання не пов'язана із конкретним прикладом операційної діяльності (наприклад, впровадженням нової авіапослуги), а є узагальненою, то доцільно обрати, розробити та впровадити стратегію корпоративних об'єднань. В іншому випадку – стратегію організації сумісної діяльності.*

*Розв'язання п'ятої ситуації ґрунтується на забезпеченні реалізації стратегії спільного фінансування комерційних або виробничих проектів.*

*Ситуативний підхід щодо створення механізму формування корпоративної стратегії АТП пов'язаний із визначенням максимальних або мінімальних результатів з погляду його дії. Мінімальним результатом є утворення визначених видів ефективності, максимальним – їх збільшення.*

*Визначення цільових пріоритетів дії ситуативного механізму формування корпоративної стратегії АТП обґрунтовує необхідність стимулювання активізації корпоративної активності шляхом встановлення порядку визначення частини дивідендного фонду, що належить АТП - учасникам, котрі надали кошти на фінансування спільного проекту. Відмінністю даної стратегії від існуючих фінансових стратегій АТП є обов'язкова вимога корпоративної участі (у тому числі перехресної корпоративної участі) з утворенням корпоративних часток і подальшою оптимізацією інвестиційного доходу.*

*Ситуативний механізм формування корпоративної стратегії АТП – це інтегрована сукупність елементів, котрі взаємозв'язані виконанням загальних функцій управління оборотним капіталом та фінансовими активами через використання корпоративних прав та зобов'язань з метою забезпечення результативності іншої діяльності та достатності оборотного капіталу.*

*Структуру механізму складають три складові ситуаційна, організаційно-управлінська та методико-інструментарна. Кожна з них забезпечує виконання механізмом відповідних функцій – мобілізаційної, стимулюючої і контрольної функцій, що здійснюється через діяльність відповідних систем менеджменту та корпоративного управління та за допомогою методів корпоративного аналізу, планування та контролю. Реалізація комплексу методів здійснюється через відповідні важелі та інструменти.*

*Функціональність організаційно-управлінського забезпечення та використання інструментів потребує узгодження із діючою орієнтованістю АТП на утворення «швидких» доходів, забезпечення надійності інвестиційних вкладень або на поєднання вказаних економічних орієнтирів. Результати виконання механізмом його функцій – індикатори вказують на досягнення цілей створення зазначеного механізму.*

*Найбільш важливим елементом ситуативного механізму формування*

корпоративної стратегії є методична складова, оскільки саме через неї забезпечується дія інших елементів механізму. Саме методи інвестиційний та емісійний методи розміщення та мобілізації ресурсів АТП сприяють оптимізації доходів від іншої діяльності та забезпечують достатність оборотного капіталу.

Ситуативний механізм формування корпоративної стратегії ґрунтується на базі положень теорій економічної взаємодії та трудової власності. Характеристикою його дії постає використання методів стимулювання корпоративної активності АТП.

Ефектом від своєчасного реагування системи корпоративного управління та менеджменту на утворення економічних ситуацій під впливом зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування АТП у напрямі прийняття стратегічних управлінських рішень виступає якісний результат від виконання рішень (по кожному конкретному рішенню), виражений у прирості показників прибутковості іншої діяльності та забезпечення достатності оборотного капіталу.

Досягнення результативності дії зазначеного механізму пов'язане із наявністю взаємозв'язку використання його інструментів в процесі утворення інших доходів та прибутку і визначення на основі цього показника перспективної фінансової стійкості АТП як головного вимірювача достатності оборотного капіталу для потреб операційної діяльності та розвитку.

Ефективність ситуативного механізму формування корпоративної стратегії АТП розглядається як результат реалізації організаційних і економічних заходів, що зіставляється з витратами на їх здійснення.

Тому критеріями ефективності цього механізму виступають:

- високі результати фінансово-господарської діяльності АТП за рахунок утворення прибутку від іншої діяльності;
- економічний ефект від швидкості прийняття управлінських рішень на основі врахування складених ситуацій;
- результативність дії складових системи корпоративного управління АТП – корпоративного аналізу, планування та контролю;
- підвищення фінансової стійкості АТП за результатами оптимізації доходів від іншої діяльності.

Оцінка ефективності ситуативного механізму формування корпоративної стратегії АТП здійснюється за допомогою двох методів - методу порівняльної ефективності і методу розрахунку економічної ефективності іншої діяльності авіакорпорації.

Зазначена ефективність вимірюється шляхом розрахунку приросту прибутку АТП в результаті забезпечення оптимізації доходів від іншої діяльності.

Організаційна ефективність виявляється шляхом встановлення фактичної наявності організаційної структури корпоративного управління,

здатної забезпечити активізацію аналітичної, планової та контрольної роботи для отримання прибутку від іншої діяльності.

**Висновок.** Ситуативний механізм формування корпоративної стратегії АТП є засобом реалізації переваг колективної форми власності, оскільки його дія спрямована визначення емісійних напрямів мобілізації оборотного капіталу, інвестиційних джерел зростання прибутків, а також на активізацію потенціалу іншої діяльності для створення ресурсного забезпечення потреб операційної діяльності та розвитку.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Астапова Г.В. Вдосконалені механізми економічного і матеріального стимулювання працівників корпоративних підприємств авіаційного транспорту: [монографія] / Г.В. Астапова, Н.І. Новікова, О.К. Костенко, Р.Є. Щербань, О.В. Устінова – Донецьк: ТОВ «Юго-Восток», 2012. – 240с.

2. Баластрик Л.О. Проблеми удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємствами / Л.О. Баластрик, Л.В. Транченко // Зб. наук. праць – Вип. 7.- Київський університет, 2005. – 188-195с.

3. Ковалюк О.М. Фінансовий механізм організації економіки України (проблеми теорії і практики): [монографія] / О.М. Ковалюк. – Львів: Видавничий центр Львівського національного університету ім. Івана Франка, 2002. – 396 с.

4. Лепя Р.Н. Ситуационный механизм подготовки и принятия управленческих решений на предприятии: методология, модели и методы: монография / НАН Украины. Ин-т экономики пром-ти. – Донецк: Юго-Восток, 2006. – 308 с.

5. Панков В.А. Механізм розробки фінансової стратегії підприємства (концептуальний підхід) / В.А. Панков, О.А. Кисельова, А.В. Бабенко. // Вісник ДДМА. – 2005. - № 2. С. 274-279.