

ОПТИМІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ АКТИВІВ ВІТЧИЗНЯНИХ АВІАКОМПАНІЙ

©2019 НОСАЧ І. В., ЛЕБЕДЕВА Д. О.

УДК 338.2

Носач І. В., Лебедева Д. О. Оптимізація структури активів вітчизняних авіакомпаній

Основною метою даної статті є виявлення оптимізації активів вітчизняних авіакомпаній шляхом введення інноваційної діяльності. Розроблено схему взаємодії основних структурних підрозділів авіакомпанії та етапів економічного механізму інноваційної діяльності авіакомпанії. Окреслено завдання стратегічних підрозділів авіакомпанії, що реалізуються при функціонуванні економічного механізму інноваційної діяльності для забезпечення безперервного процесу виробництва і реалізації послуг. Політика управління активами повинна забезпечити пошук компромісу між ризиком втрати ліквідності й ефективністю роботи, що зводиться до вирішення таких важливих завдань, як забезпечення платоспроможності та прийнятного обсягу, структури та рентабельності активів.

Ключові слова: оптимізація підприємства, активи підприємства, інноваційна діяльність, авіакомпанія, фінансова стратегія, фінансовий стан.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 8.

Носач Ірина Володимирівна – кандидат педагогічних наук, викладач-методист, Кременчуцький льотний коледж Національного авіаційного університету (вул. Перемоги, 17/6, Кременчук, Полтавська область, 39600, Україна)

Лебедева Дар'я Олександрівна – викладач, Кременчуцький льотний коледж Національного авіаційного університету (вул. Перемоги, 17/6, Кременчук, Полтавська область, 39600, Україна)

E-mail: dashaa.lebedeva@gmail.com

УДК 338.2

UDC 338.2

Носач И. В., Лебедева Д. А. Оптимизация структуры активов отечественных авиакомпаний

Основной целью данной статьи является выявление оптимизации активов отечественных авиакомпаний путем введения инновационной деятельности. Разработана схема взаимодействия основных структурных подразделений авиакомпании и этапов экономического механизма инновационной деятельности авиакомпании. Очерчены задачи стратегических подразделений авиакомпании, реализуемых при функционировании экономического механизма инновационной деятельности для обеспечения бесперебойного процесса производства и реализации услуг. Политика управления активами должна обеспечить поиск компромисса между риском потери ликвидности и эффективностью работы, которая сводится к решению таких важных задач, как обеспечение платежеспособности и приемлемого объема, структуры и рентабельности активов.

Ключевые слова: оптимизация предприятия, активы предприятия, инновационная деятельность, авиакомпания, финансовая стратегия, финансовое состояние.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 8.

Носач Ирина Владимировна – кандидат педагогических наук, преподаватель-методист, Кременчугский летный колледж Национального авиационного университета (ул. Победы, 17/6, Кременчуг, Полтавская область, 39600, Украина)

Лебедева Дарья Александровна – преподаватель, Кременчугский летный колледж Национального авиационного университета (ул. Победы, 17/6, Кременчуг, Полтавская область, 39600, Украина)

E-mail: dashaa.lebedeva@gmail.com

Nosach I. V., Liebedieva D. O. Optimizing the Assets Structure of National Airlines

The main aim of this article is identifying optimization of the assets of national airlines by introducing innovative activities. The scheme of interaction of the main structural subdivisions of airline and the stages of economic mechanism for innovative activity of airline is developed. The tasks of strategic subdivisions of airlines, implemented in the functioning of the economic mechanism for innovative activity to ensure uninterrupted process of production and realization of services, are indicated. The asset management policy should seek to find a compromise between the risk of liquidity loss and the efficiency of work, which comes down to such important tasks as providing solvency and acceptable volume, structure and profitability of the assets.

Keywords: optimization of enterprise, enterprise assets, innovative activity, airline, financial strategy, financial condition.

Fig.: 1. **Tbl.:** 1. **Bibl.:** 8.

Nosach Iryna V. – Candidate of Sciences (Pedagogy), Lecturer-Methodologist, Kremenchug Flight College of National Aviation University (17/6 Peremohy Str., Kremenchuk, Poltava region, 39600, Ukraine)

Liebedieva Daria O. – Lecturer, Kremenchug Flight College of National Aviation University (17/6 Peremohy Str., Kremenchuk, Poltava region, 39600, Ukraine)

E-mail: dashaa.lebedeva@gmail.com

Зовнішні чинники негативно впливають на фінансовий стан підприємства і змушують його керівників постійно приймати рішення в умовах невизначеності. У зв'язку з цим підприємство потребує забезпечення якісного, стабільного фінансового стану, внаслідок чого важливе місце займає дослідження фінансових аспектів діяльності підприємства, а саме: визначальною ланкою є якісне управління та оптимізація структури активів підприємства.

Оптимізація їх структури і складу вкрай необхідна для забезпечення умов ефективної господарської діяльності, бо саме використання активів підприємства відіграє важливу роль у формуванні кінцевих результатів господарської діяльності.

Для забезпечення ефективної діяльності підприємства в майбутньому періоді процес формування його активів повинен мати цілеспрямований характер. Основною метою оптимізації активів підприємства є виявлення і задоволення потреби в окремих їх видах для забезпечення операційного процесу, а також оптимізація їх складу для забезпечення умов ефективної господарської діяльності.

Таким чином, отримання максимального прибутку – основна мета підприємства, яка можлива при розумному розподілі коштів власника або інвестора. Процес управління активами є досить складним і включає рішення багатьох завдань, найважливішим з яких є оптимізація складу та структури активів.

Вирішенню теоретичних засад, пов'язаних з питанням оптимізації підприємств, присвятили свої наукові праці такі вчені, як Борецька Н. П., Міщенко К. В., Ілляшенко С. М., Лапіна І. С., Путятін Ю. А., Романенко Є. О., Чаплай І. В., Рудика В. І., Семенов А. Г. та інші, проте окремі аспекти цієї проблеми потребують подальших досліджень.

Основною метою даної статті є оптимізація активів вітчизняних авіакомпаній і розробка схеми взаємодії основних структурних підрозділів авіакомпанії та етапів економічного механізму її інноваційної діяльності.

Теорією фінансового менеджменту ще не вироблено методики, яка дозволяла б на практиці сформулювати оптимальну структуру активів. Однак є ряд принципів і процедур прийняття управлінських рішень щодо структури активів підприємства, які в сукупності з накопиченим практичним досвідом фінансових працівників організацій дозволяють досягти досить раціонального вирішення цієї проблеми [3].

Отже, оптимізація структури і складу активів підприємства повинна бути спрямована, з одного боку, на забезпечення майбутнього повного корисного використання окремих їх видів, а з іншого – на підвищення сукупної потенційної їх здатності генерувати операційний прибуток.

Процес цієї оптимізації повинен здійснюватися з урахуванням таких принципів:

- ✦ оптимізації співвідношення сукупних розмірів необоротних і оборотних активів підприємства, які використовуються в процесі його операційної діяльності;
- ✦ оптимізації співвідношення між активною і пасивною частинами необоротних активів;
- ✦ оптимізації співвідношення трьох основних видів оборотних активів: суми запасів товарно-матеріальних цінностей, суми дебіторської заборгованості, суми грошових активів [2].

Оптимізація складу необоротних і оборотних активів потребує урахування галузевих особливостей здійснення операційної діяльності, середньої тривалості операційного циклу на підприємстві, а також оцінки позитивних і негативних особливостей функціонування цих видів активів.

Говорячи про ефективність формування активів підприємства, необхідно мати на увазі, що в умовах, в яких функціонують українські підприємства, теоретичні викладки не завжди прийнятні. Фінансові менеджери кожного підприємства формують активи відповідно до того, що в даний момент необхідно підприємству, або з тим, що на даний момент можливо для підприємства, тобто постають принципово нові завдання підвищення ефективності виробництва та його технічного рівня, засвоєння наукових методів планування в умовах конкуренції, побудови раціо-

нальних організаційних структур управління та використання досягнень науки і техніки.

Важливість впровадження поняття ефективності управління як самостійної економічної категорії визначається підвищенням значення управління в забезпеченні ефективності суспільного виробництва й особливостями внутрішнього розвитку управління [1].

Ефективність – це здатність організації (системи, групи людей, людини) приносити певний ефект, результат. Ефективність управління являє собою результат діяльності системи управління, яка забезпечує в керованому об'єкті досягнення покладеної мети при найменших витратах. Вона визначається як відношення результатів діяльності праці до витрат на управління.

Методологія оцінки ефективності базується на припущенні про те, що вона визначається шляхом зіставлення ефекту (результату), отриманого під час управління з витратами, пов'язаними з досягненням цього результату. Ефект управління проявляється в тому, що всі елементи господарської системи (керуваної та керуючої підсистем) приведені в дію і використовуються відповідно до їх призначення найбільш раціональними методами [8].

Наявність економічного ефекту від впровадження заходів з організації управлінської праці, який розраховується з урахуванням виробничих витрат, визначає економічну ефективність удосконалення управління.

У сучасній управлінській теорії фактично не існує жорстких правил у виборі оптимальної організаційної структури інноваційної діяльності. З нашої точки зору, оптимальність певної організаційної структури інноваційної діяльності (ІД) визначається кінцевим її результатом – кількістю впроваджених інновацій і відповідним фінансовим результатом. Досягнення цих параметричних значень вимагає вдосконалення всієї інноваційної стратегії вітчизняних авіаперевізників на засадах розробленого економічного механізму інноваційної діяльності авіакомпаній (АК) і пошуку оптимальних форм координації їх структурних підрозділів.

Основні етапи економічного механізму ІД АК вимагають тісної взаємодії їх організаційно відокремлених відділів. У разі, якщо їх взаємодія не відтворює результатів, то функціонування механізму не досягне поставлених цілей. Кожна із стадій механізму має свою специфіку управління та цільове призначення. Проте вдосконалення інноваційного механізму на окремій стадії не підвищує результативності його функціонування в цілому [7].

Якщо знайдені цінні інноваційні ідеї та приклади використання інноваційних технологій не використовуються для впровадження у функціонування АК, вони, відповідно, не генерують додаткових надходжень та не створюють унікальних конкурентних

переваг для вітчизняного авіаперевізника, тобто потенціал даного нововведення практично реалізується. Для забезпечення ефективності функціонування економічного механізму ІД АК у цілому першочергове значення мають такі форми його організації, за яких результат кожної стадії є основою для подальшого руху до наступної. Особливо важливе стикування стадій, що забезпечує неперервність, гнучкість і динамізм усього інноваційного процесу.

Аналіз організаційної структури вітчизняних авіаперевізників приводить до висновку, що їх більшість побудовані за лінійно-ієрархічним принципом. Запропонована схема взаємодії основних структурних підрозділів АК та етапів економічного механізму ІД АК наведено на *рис. 1*.

Представлена координація діяльності різних функціональних підрозділів АК відповідає стадіям економічного механізму ІД АК. Запропонована модель організації функціонування розробленого меха-

нізму сприятиме співпраці та координації дій різних спеціалістів з усіх підрозділів АК.

Курс на скорочення витрат на людські ресурси, що характерний для багатьох вітчизняних авіаперевізників за сучасних кризових умов, не дозволяє створювати нові структурні підрозділи чи відділи із залученням нових кадрів. Зважаючи на дані обмеження та проаналізувавши існуючі організаційні структури ІД, зазначимо, що оптимальною є організація робіт за інноваційними проектами. Проектний підрозділ має складатися з фахівців різних відділів, які підпорядковуються керівнику групи та залучаються на різних етапах функціонування механізму (див. *рис. 1*).

Такий підрозділ створюється для розв'язання комплексних, прикладних завдань економічного механізму інноваційної діяльності АК і після закінчення циклу його функціонування розформовується.

У організаційних структурах вітчизняних авіаперевізників спостерігається відсутність мозкових центрів – підрозділів, які цілеспрямовано працюють

Основні етапи економічного механізму ІД авіаційної компанії

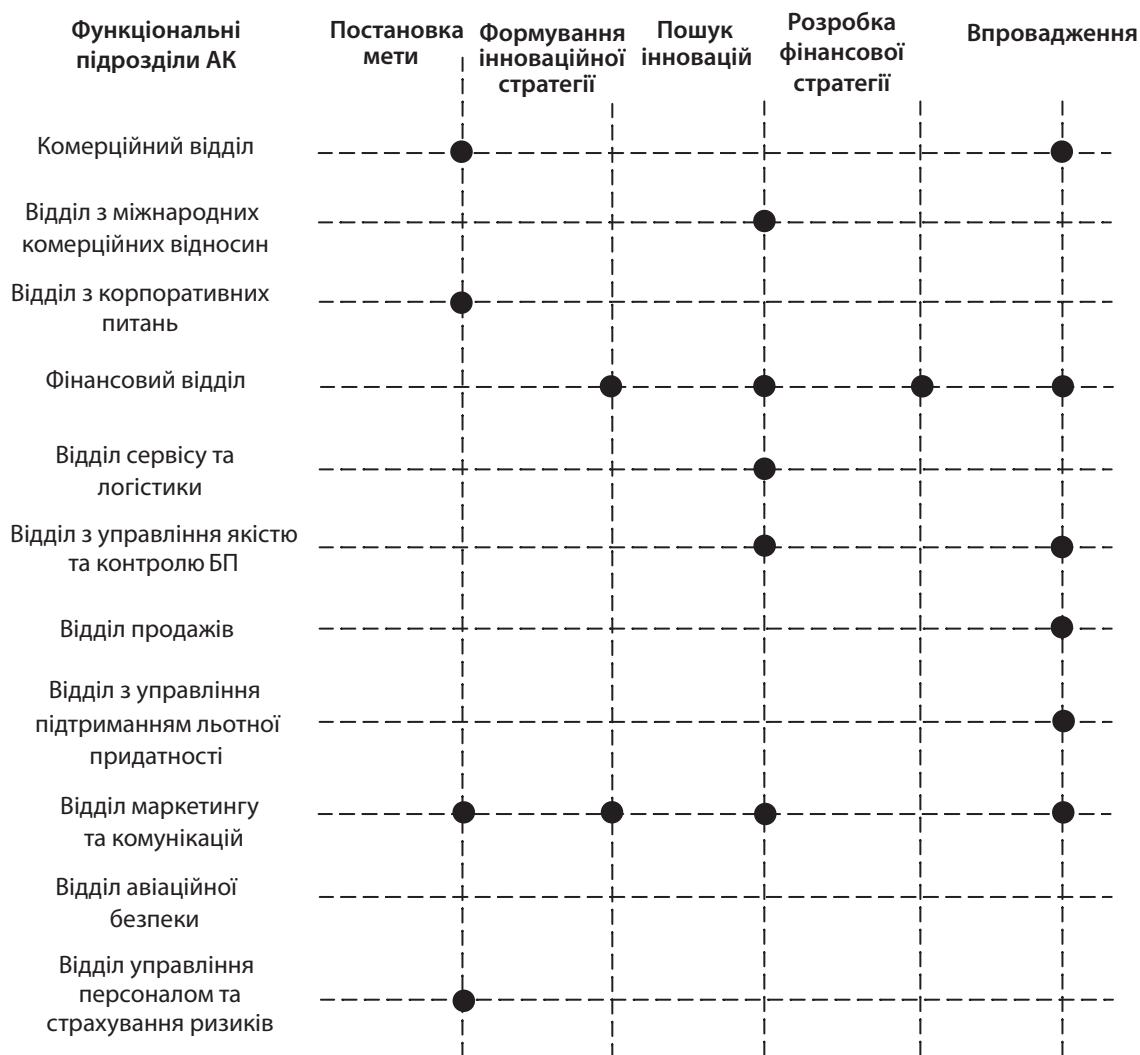


Рис. 1. Взаємозв'язок основних структурних підрозділів АК та етапів економічного механізму інноваційної діяльності

на перспективний розвиток АК (у тому числі аналіз та прогнозування розвитку науково-технічного середовища авіаційної галузі).

Відповідно до результатів досліджень впровадження у функціонування економічного механізму ІД АК повинне враховувати як принципи побудови оптимальної організаційної структури самої АК, так і функціональну відповідність та взаємозалежність його етапів.

Перевагами організаційної форми забезпечення економічного механізму ІД АК на базі проектного підходу є висока оперативність й швидкість впровадження інновацій, оскільки сформований тимчасовий відділ відповідає за кінцевий результат.

Можливими недоліками запропонованої організаційної форми можуть стати управлінські та ор-

ганізаційні труднощі, пов'язані з необхідністю зміни чисельного складу підрозділу у процесі роботи над механізмом. Доцільно більш детально розглянути завдання, які повинні реалізовувати певні відділи АК при функціонуванні економічного механізму (табл. 1).

Функціонування комерційного, фінансового та маркетингового відділів може мати постійну основу, оскільки їх функції суттєво інтегровані в інноваційний процес. Особливістю взаємозв'язку основних структурних підрозділів АК та етапів економічного механізму ІД АК є широке використання маркетингової діяльності на усіх стадіях його функціонування. Так, головним завданням маркетингового відділу є трансформація науково-технічного потенціалу, реалізованого в певному результаті інноваційної діяльності в конкурентоспроможну ринкову послугу чи технологію [4].

Таблиця 1

Завдання стратегічних підрозділів авіакомпаній, що реалізуються при функціонуванні економічного механізму інноваційної діяльності

Етап економічного механізму	Відповідний відділ АК
1	2
Комерційний відділ	
Етап постановки мети	Допомога у формуванні інноваційних цілей розвитку АК шляхом: – розробки комерційної політики, направленої на успішне освоєння нових ринків шляхом впровадження економічного механізму ІД АК; – планування комерційної діяльності відповідно до інноваційного шляху розвитку АК та визначення шляхів досягнення поставлених цілей
Етап впровадження інновацій	– Активний взаємозв'язок з відділом маркетингу по донесенню інформації потенційним пасажиром про введенні інноваційні зміни; – створення групи спеціальних програмних продажів відповідно до впровадженої інновації; – формування тарифів з урахуванням впроваджених інноваційних послуг і технологій
Відділ маркетингу	
Етап постановки мети та формування інноваційної стратегії	– Оцінка стратегічних бізнес-одиниць та стратегічних зон функціонування АК і визначення оптимальних з них для перспективного впровадження інновації; – пошук маркетингових можливостей впровадження інновацій; – визначення можливих маркетингових загроз і можливостей, оцінка ризику, стратегічне бачення ринкового середовища
Етап пошуку інновацій	– Визначення базового та пошук потенційного ринку для інновації; – визначення функціональної відповідності потребам споживачів, проведення сегментації обраних потенційних ринків; – проведення маркетингового дослідження по оцінюванню ринкового потенціалу інновації; – визначення показників попиту на інновацію
Етап впровадження	– Формування попиту на інновацію або її адаптація до потреб цільових пасажирів; – вибір стратегії ціноутворення для інновації; – акцент на рекламі, яка інформує та стимулює
Фінансовий відділ	
Етап формування інноваційної стратегії	Комплексний економічний і фінансовий аналіз діяльності АК, розробка заходів щодо підвищення ефективності управління фінансами, зниження фінансових ризиків і збільшення прибутковості
Етап розробки фінансової стратегії	– Реалізація фінансової стратегії та фінансової політики АК відповідно до цілей ІД;

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> – розробка прогнозів економічного розвитку Компанії та участь у формуванні ключових показників діяльності; – участь у складанні бізнес-плану, який служить формалізацією інноваційних цілей і допомагає комплексно описати інноваційний проект, визначити необхідні інвестиції, етап, на якому вони залучаються, а також показати вигоди, які може отримати інвестор, вкладаючи гроші в інноваційний проект АК та оперативний контроль за його виконанням; – надання необхідної фінансової оперативної, регулярної та аналітичної інформації потенційним інвесторам; – оперативний контроль фінансових ресурсів АК з метою їх ефективного інвестування у власну інноваційну діяльність
Етап впровадження	<ul style="list-style-type: none"> – Розробка пропозицій щодо ціноутворення на інноваційні послуги; – взаємодія з контрагентами та фінансовими організаціями; – контроль над дотриманням фінансової дисципліни, своєчасним і повним виконанням договірних зобов'язань, витратами і надходженням по інноваційній діяльності; – розрахунок та аналіз показників ефективності від функціонування економічного механізму ІД АК

На підставі викладеного можна зробити висновки, що всі підрозділи АК, з яких залучаються до впровадження у функціонування економічного механізму ІД АК, мають тісно взаємодіяти один з одним, а інноваційні процеси, що підпадають під керівництво того чи іншого відділу, мають бути скоординовані.

Слід зазначити, що маркетинг у реалізації механізму відіграє одну з провідних ролей і виступає інтегральною системою управління авіатransпортних виробництвом, направленою на створення такого рівня попиту, який би максимально наближався до можливостей його задоволення даною авіакомпанією. Формуючи попит на інноваційні послуги авіаперевезення і регулюючи його задоволення, відділ маркетингу одночасно видає рекомендації щодо подальшого поліпшення якості обслуговування авіаперевезень. Загострення конкурентної боротьби на ринку авіаційних перевезень вимагає від АК пошуку шляхів швидкої переробки великої кількості альтернатив і вибору оптимального варіанта тактики комерційної діяльності. З цією метою в служби маркетингу включаються підрозділи, що займаються всебічним вивченням авіаційного ринку інновацій.

За умов зростання економіки України в цілому та покращення фінансового стану вітчизняних АК зокрема доцільно на постійній основі створити окремий функціональний відділ з управління інноваційним розвитком АК.

Головною функцією такого відділу є управління пошуком і впровадженням інноваційних проектів (технологій) на основі моделі матричного типу. Така система має суттєві переваги з погляду досягнення цілей АК і чіткості розподілу функцій керівника проекту та безпосередніх виконавців інноваційного проекту. У рамках матричної структури функціонування економічного механізму ІД АК залучаються також інші підрозділи авіаперевізника.

Запропонований підрозділ з управління інноваційним розвитком АК може бути сформований на постійній чи на проектній основі. Термін його функціонування залежить від інтенсивності ІД авіаперевізника. Створення проектної групи особливо доцільне на перших трьох етапах економічного механізму ІД АК.

У результаті залучення діяльності відділу з управління інноваційним розвитком авіакомпаній виконуються такі основоположні функції, як:

- ✦ виявлення пріоритетних напрямів впровадження інновацій;
- ✦ моніторинг тенденцій інноваційного розвитку та напрямів інноваційного розвитку зарубіжних авіаперевізників – лідерів галузі в усіх сферах їх діяльності;
- ✦ оцінювання та аналіз останніх тенденцій інноваційних розробок на ринку інноваційних авіаційних технологій та суміжних галузях;
- ✦ пошук інноваційних розробок і співпраця з власниками інновацій;
- ✦ аналіз потенціалу перспективних інновацій та фінансово-виробничої доцільності впровадження інновацій;
- ✦ розроблення проекту впровадження інновацій;
- ✦ пошук і формування оптимальної структури джерел фінансування;
- ✦ оцінювання ефективності від впровадження інновацій;
- ✦ координація взаємозв'язків між усіма суб'єктами ІД [5].

ВИСНОВКИ

Таким чином, управління активами має на меті одне – стабільний розвиток підприємства та збільшення його прибутковості [6]. Аналіз організаційної структури АК приводить до висновку, що їх більшість

побудовано за лінійно-ієрархічним принципом. Курс на скорочення витрат на людські ресурси, що характерний для багатьох вітчизняних авіаперевізників за сучасних кризових умов, не дозволяє створювати нові структурні підрозділи чи відділи із залученням нових кадрів. Зважаючи на дані обмеження та проаналізувавши існуючі організаційні структури ІД, було визначено, що оптимальною є організація робіт по інноваційних проектах. Проектний підрозділ має складатися з фахівців різних відділів, які підпорядковуються керівнику групи та залучаються на різних етапах функціонування механізму. У зв'язку з цим запропонована схема взаємодії основних структурних підрозділів АК та етапів економічного механізму інноваційної діяльності авіакомпанії. Наслідком впровадження ефективної політики управління активами стануть забезпечення безперебійного процесу виробництва і реалізації послуг [7]. Політика управління активами повинна забезпечити пошук компромісу між ризиком втрати ліквідності й ефективністю роботи, що зводиться до вирішення таких важливих завдань, як забезпечення платоспроможності та прийнятного обсягу, структури та рентабельності активів. ■

ЛІТЕРАТУРА

- 1. Борецька Н. П., Міщенко К. В.** Аналіз прогнозування фінансової стійкості підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 20. С. 63–66.
- 2. Ілляшенко С. М.** Інноваційний менеджмент. Суми : ВТД, 2010. 334 с.
- 3.** Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / Лапіна І. С., Гончаренко О. М., Величко Г. О. та ін. Одеса : Атлант, 2016. 313 с.
- 4. Путятін Ю. О., Пушкар О. І., Тридід О. М.** Фінансові механізми стратегічного управління розвитком підприємств : монографія. Харків : Основа, 2000. 488 с.
- 5. Романенко Є. О., Чаплай І. В.** Сучасний інструментарій управління інноваційним розвитком підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4 (2). С. 268–275.
- 6. Рудика В. І., Маковецька Н. А.** Теоретичні аспекти стратегії розвитку фінансів підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. 346 с.
- 7. Семенов А. Г., Єропутова О. О., Плаксюк О. О.** Класифікація видів фінансової стратегії підприємства. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2012. № 1. С. 163–170.
- 8. Яременко О. Л.** Стратегічне управління суб'єктами господарювання: проблеми теорії та практики : монографія. Харків : Вид-во НУА, 2013. 587 с.

REFERENCES

- Boretska, N. P., and Mishchenko, K. V. "Analiz prohnozuvannia finansovoi stiiikosti pidpriemstva" [Analysis of the forecast of financial stability of the enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 20 (2016): 63-66.
- Illiashenko, S. M. *Innovatsiinyi menedzhment* [Innovation management]. Sumy: VTD, 2010.
- Lapina, I. S. et al. *Finansovyi menedzhment* [Financial management]. Odesa: Atlant, 2016.
- Putiatin, Yu. O., Pushkar, O. I., and Trydid, O. M. *Finansovi mekhanizmy stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstv* [Financial mechanisms of strategic management of enterprise development]. Kharkiv: Osнова, 2000.
- Romanenko, Ye. O., and Chaplai, I. V. "Suchasnyi instrumentarii upravlinnia innovatsiinyim rozvytkom pidpriemstva" [Modern tools for management of innovative development of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Polissia*, no. 4 (2) (2016): 268-275.
- Rudyka, V. I., and Makovetska, N. A. "Teoretychni aspekty stratehii rozvytku finansiv pidpriemstva" [Theoretical aspects of the strategy of financial development of the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 10 (2017): 343-346.
- Semenov, A. H., Yeroputova, O. O., and Plaksiuk, O. O. "Klasyfikatsiia vydiv finansovoi stratehii pidpriemstva" [Classification of types of financial strategy of the enterprise]. *Derzhava ta rehiony. Seriya «Ekonomika ta pidpriemnytstvo»*, no. 1 (2012): 163-170.
- Yaremenko, O. L. *Stratehichne upravlinnia subiektamy hospodariuvannia: problemy teorii ta praktyky* [Strategic management of business entities: problems of theory and practice]. Kharkiv: Vyd-vo NUA, 2013.