

## ASSESSING THE EFFICIENCY AND COMPETITIVENESS OF AIRLINES AS A RESULT OF IMPACT OF CORPORATE CONFLICTS

E. Danilova

National Aviation University

---

### Key words:

Corporate governance  
Corporate relations  
Corporate conflict  
Management model  
Competitiveness  
Market share

---

### ABSTRACT

The economic substance of corporate conflicts was investigated, a management model of corporate conflicts, was suggested a new approach to the evaluation of the efficiency and competitiveness of airlines due to the impact of corporate conflicts was developed.

---

### Article history:

Received 16.12.2012  
Received in revised form  
20.12.2012  
Accepted 16.01.2013

---

### Corresponding author:

E. Danilova  
E-mail:  
ehdanilova@mail.ru

---

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АВІАКОМПАНІЙ В РЕЗУЛЬТАТІ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНИХ КОНФЛІКТІВ

Е.І. Данілова

Національний авіаційний університет

*В статті досліджено економічну сутність корпоративних конфліктів, запропоновано модель управління корпоративними конфліктами, а також розроблено принципово новий підхід до оцінювання ефективності та конкурентоспроможності авіакомпаній в результаті впливу корпоративних конфліктів.*

**Ключові слова:** корпоративне управління, корпоративні відносини, корпоративний конфлікт, модель управління, конкурентоспроможність, доля ринку.

За роки незалежності в Україні був сформований корпоративний сектор, кожний з етапів розвитку якого супроводжувався хвилею корпоративних конфліктів. Корпоративне середовище України на сучасному етапі розвитку, з одного боку, несе в собі позитивну складову і свідчить про «стабілізаційні» процеси, що відбуваються в вітчизняному корпоративному секторі, а з іншого — означає, що вітчизняні підприємства сьогодні потребують нових знань в сфері корпоративного управління в цілому та управління корпоративними конфліктами зокрема. Розробка підходів до вирішення, оцінки впливу корпоративних конфліктів на результати діяльності та дослідження причин їх виникнення є однією з пріоритетних проблем для підприємства, в якому виник конфлікт.

## МЕНЕДЖМЕНТ ТА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Дослідженню впливу корпоративних конфліктів на ефективність діяльності підприємств присвячено дуже мало уваги з боку вітчизняних вчених.

Окремі питання щодо вирішення даної проблеми висвітлені в роботах як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Зокрема, Е. Абаєва, Л. Беззубко, Я. Гольфельда, Л. Жукової, В. Землянської, І. Ігнат'євої, О. Ковалишина, М. Корж, М. Кужелева, Б. Лессера, І. Бондарчука, З. Борисенко, О. Ложачевської, Г. Ложкіна, В. Новак, А. Педько, Л. Скібіцької, С. Хименко, Л. Балабанової, А. Анцупова, А. Шипілова, С. Смелянова та інших.

В даній статті досліджено економічну сутність корпоративних конфліктів та їх місце в системі корпоративних відносин, запропоновано модель управління корпоративними конфліктами, що дозволяє вчасно попереджати виникнення конфліктів та мінімізувати витрати підприємства в процесі вирішення корпоративних конфліктів.

Основна мета статті — розроблення підходу до оцінювання впливу корпоративних конфліктів на ефективність діяльності вітчизняних авіаційних підприємств.

В процесі взаємодії учасників корпоративних відносин між собою, кожен керується власними потребами, цілями та мотивами, а разом утворюють цілу систему взаємозв'язків, спрямовану на отримання результатів діяльності підприємства. Звичайно, інтереси одного учасника не завжди співпадають з інтересами інших учасників корпоративних відносин. Саме тому, управління підприємством, окрім іншого, повинно включати в себе досягнення балансу між інтересами власників з одного боку, та інтересами інших учасників, з іншого боку. В основі інтересів учасників корпоративних відносин лежать їхні незадоволені потреби, які, в свою чергу, впливають на результати діяльності підприємства в цілому (рис. 1).

З рис. 1. бачимо, що конфлікт є природним результатом взаємодії учасників корпоративних відносин, тобто саме економічна складова корпоративних відносин є середовищем для виникнення розбіжностей, які, в свою чергу, переростають в корпоративні конфлікти.

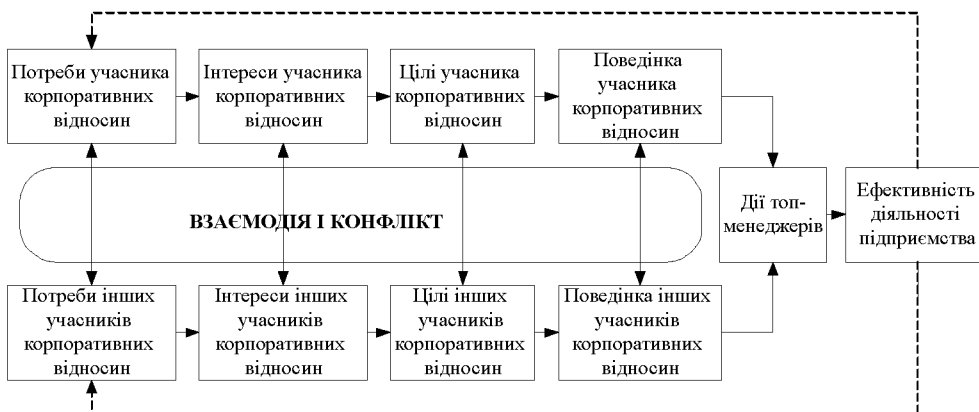


Рис. 1. Місце конфлікту в системі корпоративних відносин

\*Узагальнено автором

Досліджуючи сутність поняття «корпоративний конфлікт», зроблено висновок, що, не дивлячись на досить велику популярність даного терміну, на сьогоднішній день немає його чіткого визначення.

На основі аналізу сучасної наукової думки щодо мутності поняття «корпоративний конфлікт», автором запропоновано його авторське визначення: корпоративний конфлікт — це зіткнення економічних інтересів сторін в системі корпоративних відносин між її учасниками, у зв'язку з бажанням кожної змінити свій статус, що обумовлене протилежними цілями сторін в процесі стратегічного управління та контролю.

В результаті глибокого вивчення явища корпоративного конфлікту, його структури, процесу взаємодії між суб'єктами конфлікту, особливостей протікання конфлікту,

## МЕНЕДЖМЕНТ ТА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАЛІННЯ

автором запропоновано модель управління корпоративними конфліктами (рис. 2), яка дозволить вчасно виявити конфліктні ситуації в процесі діяльності підприємств та попередити виникнення корпоративного конфлікту, а в разі неможливості уникнення конфлікту — вирішити його з найменшими витрати часу та коштів, а також мінімізувати вплив корпоративного конфлікту на економічні результати діяльності підприємства.

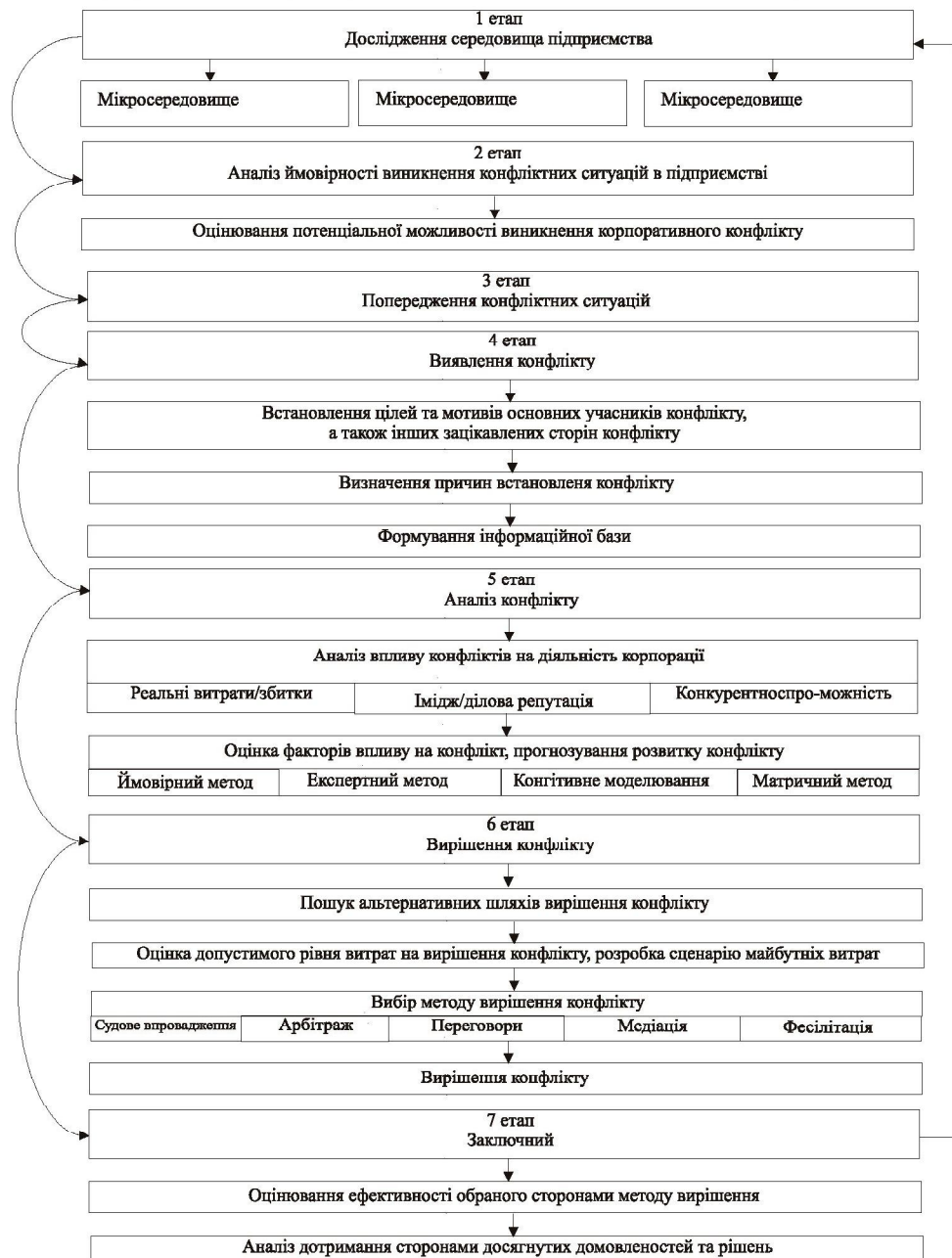


Рис. 2. Модель управління корпоративними конфліктами  
\*Розроблено автором

## МЕНЕДЖМЕНТ ТА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

В процесі формування загальної стратегії управління корпоративними конфліктами, необхідно орієнтуватися на те, що для досягнення своїх цілей кожним з учасників підприємницьких процесів (в ринкових відносинах це перш за все забезпечення довгострокового отримання прибутку) необхідно формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства в цілому, яка є складною багатофакторною та багатофункціональною системою.

Як свідчить Г.М. Скударь в своїй монографії, ця система повинна складатися «з комплексу взаємопов'язаних блоків (елементів системи), на які впливають зовнішні та внутрішні фактори, але утворюють певну цілісність. Така модель відноситься до типу цілеспрямованих систем, тобто тих, що прагнуть в процесі свого функціонування до досягнення конкретних цілей» [2]. Це ствердження Г.М. Скударь підтверджує розробленою моделлю управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства (рис. 3) [2].



**Рис. 3. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства [2]**

Виходячи з вищезазначеного, а також проведеного аналізу природи виникнення корпоративних конфліктів, автором розроблено таблицю можливих збитків авіаційних підприємств внаслідок корпоративних конфліктів за видами (табл. 1).

Таким чином, рівень конкурентоспроможності підприємства на основі виконаного аналізу може бути встановлений за наступною формулою:

$$K = K_{\text{персоналу}} + K_{\text{синергії}} + K_{\text{продукції}} + K_{\text{менеджменту}}, \quad (1)$$

де  $K_{\text{персоналу}}$  — конкурентоспроможність персоналу;  $K_{\text{синергії}}$  — синергетична конкурентоспроможність (при формуванні даної складової конкурентоспроможності

## МЕНЕДЖМЕНТ ТА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАЛІННЯ

підприємства враховується ефективність прийнятих оптимальних рішень в напрямку реформування відносин);  $K_{\text{продукції}}$  — конкурентоспроможність продукції;  $K_{\text{менеджменту}}$  — конкурентоспроможність внутріфінансового менеджменту.

Виходячи з того, що ринкова доля підприємства розраховується за формулою [2]:

$$d_A = \frac{1}{\left(1 + \frac{\sum_{i=1}^n b_i}{b_A}\right) \cdot \frac{m}{K_A}}, \quad (2)$$

де  $n$  — кількість фірм-конкурентів на ринку збуту;  $b_i$  — престижність фірми-конкурента;  $b_A$  — престижність фірми, що аналізується;  $m$  — співвідношення попиту та пропозиції;  $K_A$  — конкурентоспроможність фірми, що аналізується.

**Таблиця 1. Зведена таблиця можливих збитків авіаційних підприємств внаслідок корпоративних конфліктів за видами та їх зв'язок зі складовими конкурентоспроможності підприємства**

Види корпоративних конфліктів	Причини виникнення	Складова конкурентоспроможності, на яку впливає даний вид конфлікту
Трудові конфлікти	– несвоєчасна виплата заробітної плати; – низький рівень зарплатні; – невідповідні умови праці; – інші порушення трудового договору та Трудового кодексу України.	Конкурентоспроможність персоналу
Власницькі конфлікти	– боротьба за контрольний пакет акцій; – порушення прав акціонерів (неотримання частки прибутку, обмеження участі в загальних зборах тощо); – особиста ворожнеча між власниками.	Досягнення управлінської синергії в системі внутріфінансового менеджменту
Управлінські конфлікти	– неналежне виконання топ-менеджментом обов'язків; – навмисне нанесення збитків; – економічний шпіонаж.	Удосконалення внутріфінансового менеджменту
Зовнішні конфлікти	– боротьба між конкурентами; – рейдерські атаки; – конфлікти з державою; – конфлікти між дирекцією та місцевою владою; – конфлікти між авіакомпанією та суспільством; – конфлікти з постачальниками; – конфлікти з пасажирями.	Конкурентоспроможність продукції Імідж підприємства

\*Розроблено автором

Можна визначити вплив корпоративних конфліктів на зміну ринкової долі підприємств, а отже на економічні результати діяльності підприємств.

Автором реалізовано запропоновану методичку оцінювання впливу корпоративних конфліктів на діяльність підприємств на прикладі ПАТ «Мотор Січ». На основі даних фінансової звітності підприємства, аналізу його внутрішнього та зовнішнього середовища, визначено, що в результаті впливу корпоративних конфліктів, відбулося зниження ринкової долі ПАТ «Мотор Січ» на 3,45 % (враховуючи той факт, що в 2011 р., за наявності всіх видів конфліктів, сукупний прибуток склав 1 344 161 тис. грн., що забезпечило 18,13 % ринкової долі), а можлива сума недоотримання прибутку за умови

повного попередження та уникнення конфліктних ситуацій на корпоративному рівні (що можливо лише на теоретичному рівні) 255 783 532 грн. (тобто, 19 % від сукупного прибутку). В реальних умовах, при реалізації програми управління корпоративними конфліктами, можна попередити близько 20 % всіх конфліктних ситуацій корпоративного характеру, що складатиме економічний ефект в розмірі додаткового прибутку 51 157 тис. грн. або 1,7 % від сукупного прибутку.

Висновки. Таким чином, було розроблено принципово новий підхід в корпоративному менеджменті, що направлений на управління корпоративними конфліктами та заснований на гнучкому функціональному механізмі, та враховує в себе як управлінські, так і маркетингові позиції. Це дозволяє не тільки здійснити більш ефективне корпоративне управління на сучасних авіаційних підприємствах, враховуючи поточну ситуацію на цільовому ринку та скануючи її на власні можливості, але і розробити стратегію прогнозування та попередження конфліктних ситуацій на корпоративному рівні, що дозволить не тільки забезпечити додатковий прибуток, але і сформувати позитивний імідж на цільових сегментах як національного так і світовому ринках.

### Література

1. *Maximising Marketing Effectiveness*. Wins G., Kennedy S.H., Chesce J. and Rushton A., — 2000. (MMCB University Press Limited General Management).

2. *Скударь Г.М.* Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения. — К.: Наук. думка, 1999. — 496с.

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АВИАКОМПАНИИ В РЕЗУЛЬТАТЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ КОРПОРАТИВНЫХ КОНФЛИКТОВ

Э.И. Данилова

*Национальный авиационный университет*

*В статье исследована экономическая сущность корпоративных конфликтов, предложена модель управления корпоративными конфликтами, а также разработан новый подход к оценке эффективности и конкурентоспособности авиакомпаний в результате воздействия корпоративных конфликтов.*

**Ключевые слова:** корпоративное управление, корпоративные отношения, корпоративный конфликт, модель управления, конкурентоспособность, рыночная доля.