

VII етап. Візуалізація та документування даних (складання звіту за результатами фінансової діагностики). Підприємствам за результатами діагностики рекомендується складати два види звітів: для внутрішнього використання в процесі управління фінансовим розвитком та для зовнішніх користувачів – зацікавлених сторін. Інформація внутрішнього використання має бути більш детальною та дозволяти проводити аналіз як на рівні первинних та проміжних даних, так і результативних показників.

Висновки

Найважливішою складовою ефективного управління є забезпечення стабільного розвитку підприємства, необхідною умовою якого є оптимізація його фінансового стану. Це визначає необхідність створення системи діагностики фінансового стану підприємства як результату взаємодії всіх елементів фінансового менеджменту, індикатора забезпеченості підприємства необхідними фінансовими ресурсами для здійснення ефективної господарської діяльності та своєчасного проведення розрахунків за своїми зобов'язаннями. Фінансова діагностика є багатофакторною системою

підтримки прийняття управлінських рішень, заснованою на новій концепції управління. Така система покликана забезпечувати комплексне виявлення, аналіз, усунення та прогностування проблем підприємства з метою розробки випереджувачих заходів, спрямованих на досягнення його стратегічних та тактичних цілей.

Список використаних джерел

1. Андреева В.Г. Механизмы диагностики управления финансовой деятельностью предприятия / В.Г. Андреева // Вісник Донецького університету. Серія В. Економіка і право. – 2002. – С. 158–163.
2. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Т.Б. Бердникова. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 210 с.
3. Васенко В.К. Фінансова діагностика і санація діяльності підприємства. Монографія. – Черкаси: Видавництво СУЕМ, 2009. – С. 55–85.
4. Мороз О.В. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах. Монографія О.В. Мороз., О.А. Сметанюк – УНІВЕРСУМ – Вінниця 2006. – С. 5.

О.В. БРЕЗІЦЬКА,
асистент кафедри фінансів, обліку і аудиту Інституту економіки і менеджменту, Національний авіаційний університет

Умови та закономірності формування організаційно-цільового механізму управління вартістю авіатранспортного підприємства

У статті розглянуто концепцію цінності авіакомпанії та основні закономірності формування організаційно-цільового механізму управління вартістю авіапідприємства, розроблено новий корпоративно-капіталізований підхід до визначення ринкової вартості авіапідприємства.

Ключові слова: вартість, механізм управління, методи оцінки, цінність компанії, максимізація вартості, інвестиційна привабливість.

В статье рассмотрена концепция ценности авиакомпании и основные закономерности формирования организационно-целевого механизма управления стоимостью авиапредприятия, разработан новый корпоративно-капитализированный подход к определению рыночной стоимости авиапредприятия.

Ключевые слова: стоимость, механизм управления, методы оценки, ценности компании, максимизация стоимости, инвестиционная привлекательность.

The paper considers the concept of value flights and basic patterns of organizational purpose vehicle management cost airline, developed a new corporate-capitalized approach to determine the market value of the airline.

Keywords: cost, control mechanism, evaluation methods, the value of the company to maximize value, investment attractiveness.

Постановка проблеми. Об'єднавши в собі весь попередній досвід розвитку концепцій управління, вартісний підхід відображає якісний стрибок в ідеології оцінки та прийняття управлінських рішень. Від традиційного аналізу фінансових результатів за період та їх зіставлення з аналогічними показниками минулого менеджмент переходить до довгострокового прогнозу грошових потоків і безперервного моніторингу випереджальних нефінансових індикаторів. Найважливішою проблемою стає максимізація вартості компанії, а головною відмінною рисою корпоративного управління – націленість у майбутнє. Існує велика кількість методів збільшення вартості підприємства, в основу яких покладено три відомі підходи щодо визначення кількісної величини. Проте жоден з існуючих методичних підходів не враховує корпоративний статус підприємства, внаслідок чого розрахунковий результат не орієнтований на зростання інвестиційної активності суб'єктів ринку авіаперевезень.

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Вагомі дослідження з цього питання було зроблено насамперед західними авторами—практиками, що мають досвід консультаційних послуг з оцінки вартості багатьох компаній, такими як Ф. Еванс, Д. Бішоп, С. Рід, Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Мурін, Е. Джонс, М. Скотт, та іншими. Серед російських вчених проблемами управління за факторами вартості займаються Н. Белоусова, С. Валдайцев, Н. Дремова, І. Єгєрев, І. Івашковська. Найбільший внесок у розвиток основ вартісного управління з урахуванням особливостей української економіки зробили Н. Жиленко, В. Карцев, О. Мендрул, В. Пашков, Н. Тертична, Т. Момот та інші. Вказані автори, на жаль, не визначили взаємозв'язок між вартісним та корпоративним управлінням підприємством та не обґрунтували механізми такого взаємозв'язку, тому дана проблема потребує подальшого дослідження.

Метою статті є описання закономірностей формування організаційно—цільового механізму управління вартістю авіатранспортного підприємства.

Виклад основного матеріалу. Здатність підприємства як єдиного цілого знаходити й ефективно використовувати можливості для руху по шляху нарощування вартості формує і принципово нову сферу ключовою компетентності. Уміння «створювати» вартість перетворюється на джерело конкурентної переваги, яку неможливо купити і дуже важко скопіювати.

У сучасних умовах підприємство має бути здатним не просто надавати конкурентоспроможні послуги, а й генерувати цінності для широкого кола споживачів результатів його діяльності, здатних виявити вплив на ефективність його функціонування [4].

Цінність компанії — це система характеристик підприємства, що відображає здатність генерувати цінності для ши-

рокого кола споживачів результатів її функціонування: споживачів продукції і постачальників, акціонерів, держави і суспільства, персоналу підприємства. Тому використання вартісного підходу суттєво розширяє методологічні підходи до визначення й управління вартістю компанії [4].

Стрімкий розвиток технологій, глобалізація ринків, зростання частоти зовнішніх змін і необхідність швидкої реакції на виклики конкурентного середовища привели до того, що цикли стратегічного планування поступово злилися у фактично безперервний процес. Необхідною умовою успіху стає доступ до найсвіжішої, достовірної та добре структурованої інформації про стан товарних і фінансових ринків, дії та плани конкурентів, галузевої та макроекономічної динаміки, про досягнуті результати й перспективи самого підприємства.

Логіка розвитку та накопичений до початку 90-х досвід комплексного впровадження методів «управління за вартістю» диктують необхідність розширення концепції. Стає очевидним, що в процесі вироблення і реалізації стратегії компанії має бути взаємопов'язане все: не тільки аналіз альтернатив і розподіл ресурсів, система контролю та оцінки результативності, а й принципи стимулювання менеджерів та формування компенсаційного пакету. В арсеналі Value Based Management з'являється «економічна психологія», і вартісний підхід до управління знаходить всі ознаки системності.

Стрижнем ідеології вартісного підходу є вибір завдання максимізації вартості підприємства як генеральної корпоративної мети і тверда переконаність принаймні верхнього ешелону управлінців у можливості цілеспрямованого і систематичного керування процесом її створення. Керівники всіх без винятку бізнес—одиниць мають чітко усвідомити, що їхнє першочергове завдання — розробка та реалізація стратегій, що

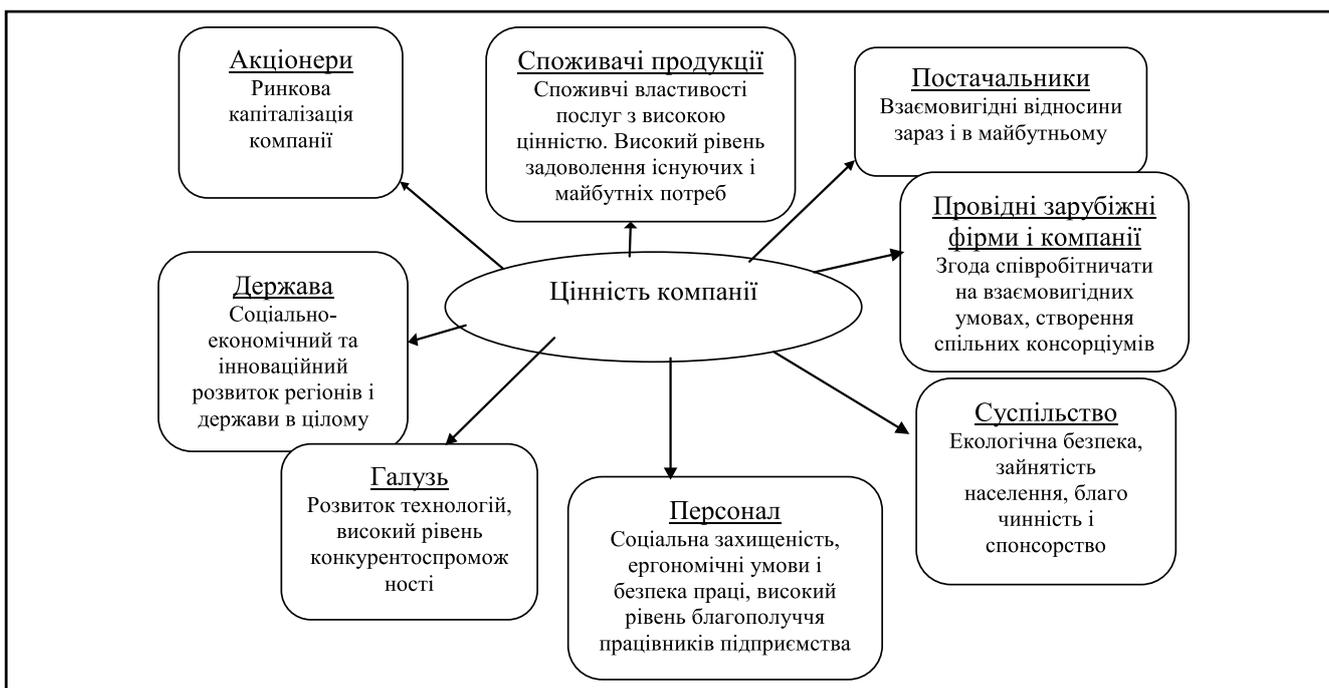


Рисунок 1. Концепція цінності підприємства для цільових груп споживачів результатів його діяльності [4]

дають максимально можливий внесок у зростання вартості корпорації. Всі інші цілі – задоволеність споживача, частка ринку, світова популярність – є проміжними. Вони, як правило, відображають ступінь впливу різних груп, що претендують на частку в результатах діяльності підприємства, і/або трансформуються в завдання максимізації вартості, або слугують обмеженнями на шляху вирішення цього завдання.

Методологія вартісного аналізу інтегрується в процес вироблення управлінських рішень. Основоположні принципи оцінки бізнесу дають розуміння фундаментального взаємозв'язку між стратегією, операціями і фінансовими результатами, спрямовують зусилля менеджерів на пошук альтернатив, що дозволяють дійсно ефективно долати як зовнішні сили конкуренції, так і внутрішню протидію, пов'язану зі стереотипами сформованої корпоративної культури і відсталістю внутрішнього «світоустрою».

Щоб рухатися по шляху зростання вартості, підприємству необхідно перебудуватися не тільки ідеологічно, а й організаційно. В основі має лежати економічна доцільність, коли кожна ділова одиниця може рухатися в бік максимізації вартості відносно самостійно, а відповідати за результат буде безпосередньо її керівник.

Прихильність меті максимізації вартості і розуміння принципів, що пов'язують вартість підприємства з його стратегією та організаційною структурою, – умови необхідні, але цього недостатньо. Найважливішою передумовою досягнення високих результатів є налагодженість управлінських процесів. Їх можна умовно розбити на три великі групи. По-перше, це процес прийняття ключових рішень, і передовсім – стратегічне планування. По-друге, це забезпечуючі процеси, і особлива роль тут відводиться процесу навчання. По-третє, це бізнес-процеси. Визначальними, як на корпоративному рівні, так і на рівні підприємства, є організаційна структура, розробка стратегії, розподіл ресурсів, вироблення цільових нормативів за ключовими детермінантами вартості і система стимулювання відповідальних керівників.

Центральна ідея переходу до управління по вартості в сучасному розумінні – це зрушення у свідомості людей, коли ставлення керівника до своїх обов'язків значною мірою набуває рис відносин підприємця до своєї справи. В основі перебудови світогляду лежить пряма залежність винагороди (у будь-якій формі, будь то корпоративна участь у власності, додатковий бонус, просування по службі, публічне визнання заслуг тощо) від результатів, від персонального внеску в зростання вартості авіапідприємства [2].

Багато підприємств сьогодні переймаються питанням, як правильно організувати або вдосконалити (технічно і організаційно) роботу фінансових підрозділів. Насправді суть проблеми знаходиться в іншій площині. Питання не просто у налагодженій роботі фінансових служб і отриманні своєчасних та інформативних звітів, а в тому, щоб змінити ідеологію і спрямованість у роботі «фінансового блоку» організації. Необхідні радикальні зрушення від внутрішньої зосередже-

ності на «магії цифр» до такої структури управління фінансами, яка створює передумови для досягнення конкурентних переваг. Фінансовому керівнику необхідно таке бачення підприємства, як взаємопов'язаної системи управлінських рішень і руху фінансових ресурсів, а фінансисти мають стати повноцінними учасниками процесу прийняття значущих управлінських рішень, допомогти підприємству виділити ті ділянки діяльності, де створюється і де руйнується вартість, визначити напрями, де інвестиції дають найбільшу віддачу, і ті напрями, де інвестиційна підтримка себе не виправдовує.

Не тільки інвестиційні рішення на ринку капіталу, а й ключові рішення в сфері управління «реальним» бізнесом мають спиратися на принципи фундаментального аналізу, об'єднувати комплексне розуміння економічних основ існування бізнесу з довгостроковою оцінкою стратегічних і фінансових факторів, визначати вартість підприємства.

При цьому вибір «економічного» показника і моделі оцінки вартості сам по собі першорядного значення не мають. При всій важливості відповідності конкретного інструментарію особливостям конкретного підприємства віддача від практичного впровадження концепції управління з вартості визначається не стільки вибором матричної системи, будь то «просунута» CFROI, «патентована» EVA або популярна Balanced Scorecard, скільки вмінням ефективно використовувати ті можливості, які ця система надає. І як би переконливо не виглядали аргументи тих, хто стверджує, що їх «спеціально адаптована методика» дозволяє легко і швидко перейти на вартісні процедури управління, якою б не була переконаність керівника підприємства в необхідності змін, потрібен час, перш ніж нова система стане дієвим засобом ідентифікації перспективних можливостей для розвитку та ефективним інструментом вирішення вже існуючих проблем [3].

Перехід на принципи Value Based Management не можна звести до «бізнес-інжинірингу» і реорганізації управлінського обліку на базі сучасної корпоративної інформаційної системи. Рух по шляху зростання вартості підприємства – це важка робота, яку доводиться робити день у день в жорстких умовах конкурентного протистояння. Важко сказати, кому в цій справі належить провідна роль. Вартість, створена ефективною стратегією, налагодженим ланцюжком поставок та виробництва, енергійною командою маркетингових і високопрофесійною службою роботи з персоналом, може бути набагато більше, ніж внесок самих витончених фінансових інженерів. Але зрозуміло й інше. Ніхто не зможе краще, ніж фінансовий професіонал, що володіє даром стратегічного бачення і розумінням інтегральної концепції бізнесу, визначити найважливіші точки прикладання, потрібний час і оптимальний баланс узгоджених зусиль, здатних дати максимально можливий внесок у майбутній успіх компанії і благополуччя її інвесторів [3].

Тому потрібні не організаційні схеми контролю, а відповідний організаційно-функціональний механізм (рис. 2). Охарактеризований як система взаємоінтегрованих елементів



Рисунок 2. Організаційно-функціональний механізм управління вартістю авіапідприємства

процесу капіталотворення даний механізм містить методичне та інструментарне забезпечення, наявність яких обумовлює перелік функцій процесу підвищення вартості авіапідприємства. Застосуванню методів та інструментів присвячено функціонування організаційної складової механізму, який містить організаційно-технічне, організаційно-управлінське, інформаційне та юридичне забезпечення. Організаційно-технічне забезпечення охоплює сукупність програмно-інструктивних заходів щодо максимізації вартості підприємства (порядки, послідовність заходів, технічні засоби тощо). Організаційно управлінське забезпечення стосується ключових учасників процесу максимізації вартості підприємства. Організаційно-управлінський механізм авіапідприємства містить: правила, організаційно правові нормативи і стандарти, що визначають та регулюють структуру управління, обов'язки, права та відповідальність органів управління і управлінських працівників, організацію процесу їхньої діяльності; розподіл робіт між різними виконавцями; оснащення управлінської праці засобами оргтехніки, чисельність працівників в управлінні, матеріальне і моральне стимулювання їхньої праці. Отже, організаційний механізм охоплює організацію структури управляючої системи (статики) і організацію процесу функціонування системи, якою управляють (динаміки). Інформаційне забезпечення містить комплекс повної і достовірної фактографічної і концептуальної інформації порівняльного і прогнозного характеру – стану, тенденцій і перспектив розвитку предметної галузі, конкретних об'єктів-аналогів; підготовку аналітичних, порівняльних оглядів; організацію консультацій, експертних оці-

нок; співставлення техніко-економічних параметрів; переклад ділової інформації; формування спеціалізованих (у тому числі повнотекстових) баз даних для побудови аналітичних моделей і кількісного аналізу об'єктів експертизи і прогнозування та систему вартісного моніторингу, інформаційний масив та систему обробки інформаційних потоків.

Сформованість та дієвість елементів даного механізму рекомендується визначати за такими критеріями:

- підвищення ринкової вартості підприємства;
- підвищення загальної прибутковості авіапідприємства;
- зростання інвестиційної привабливості авіапідприємства;
- зниження вартості залучення фінансування.

Результати оцінки досконалості діючого механізму управління вартістю авіапідприємства наведено у таблиці. Для формування інформаційної бази аналітичних розрахунків використані дані бухгалтерської звітності десяти авіапідприємств. Більшість авіапідприємств мають сприятливі умови щодо покращення фінансово-ресурсного забезпечення, однак натепер є інвестиційно непривабливими. Несприятливість полягає у прямій залежності від існуючого порядку корпоративної оцінки вартості авіапідприємств, хоча вони мають незадовільний фінансовий стан і є неприбутковими. Авіапідприємства, які мають колективну форму власності, об'єктивно мають отримати сприятливі умови щодо покращення фінансово-ресурсного забезпечення, оскільки мають можливість залучати кошти з інших джерел. Відсутність якісного методичного забезпечення оцінки вартості підприємств не дозволяє використати переваги колективної власності для залучення інвестиційних коштів.

Оцінка впливу умов власності на забезпечення фінансових потреб авіатранспортних підприємств

Назва авіапідприємства	Організаційно-правова форма	Форма власності	Оцінка фінансового стану авіапідприємства	Характеристика результатів діяльності	Джерела ресурсного забезпечення	Сприятливість умов власності щодо покращення фінансово-ресурсного забезпечення
1	2	3	4	5	6	7
Приватне акціонерне товариство «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України»	Акціонерне товариство	колективна	незадовільний	збиткове	власні оборотні кошти, інвестиції, додаткові кошти учасників	Сприятливі – можливість притягнення коштів із різних джерел
Приватне акціонерне товариство «Авіакомпанія Авіалінії України»	Акціонерне товариство	колективна	незадовільний	збиткове	власні оборотні кошти, інвестиції, додаткові кошти учасників	Сприятливі – можливість притягнення коштів із різних джерел
Відкрите акціонерне товариство авіакомпанія «Одеські авіалінії»	Відкрите акціонерне товариство	колективна	незадовільний	збиткове	власні оборотні кошти, інвестиції, додаткові кошти учасників	Сприятливі – можливість притягнення коштів із різних джерел
Відкрите акціонерне товариство «Авіаційна компанія «Дніпроавіа»	Відкрите акціонерне товариство	колективна	незадовільний	збиткове	власні оборотні кошти, інвестиції, додаткові кошти учасників	Сприятливі – можливість притягнення коштів із різних джерел
Відкрите акціонерне товариство «Рівненська авіакомпанія «Універсал-Авіа»	Відкрите акціонерне товариство	колективна	незадовільний	збиткове	власні оборотні кошти, інвестиції, кредити додаткові кошти учасників	Сприятливі – можливість притягнення коштів із різних джерел
Публічне акціонерне товариство «Хмельницьке авіапідприємство «Поділля-Авіа»	Акціонерне товариство	колективна	незадовільний	збиткове	власні оборотні кошти, інвестиції, додаткові кошти учасників	Сприятливі – можливість притягнення коштів із різних джерел
Приватне акціонерне товариство «Міжнародна акціонерна авіаційна компанія «УРГА»	Акціонерне товариство	колективна	задовільний	прибуткове	власні оборотні кошти, інвестиції, кредити додаткові кошти учасників	Сприятливі – можливість притягнення коштів із різних джерел
Відкрите акціонерне товариство «Луцьке авіапідприємство»	Акціонерне товариство	колективна	незадовільний	збиткове	власні оборотні кошти, інвестиції, кредити додаткові кошти учасників	Сприятливі – можливість притягнення коштів із різних джерел
Приватне акціонерне товариство «Авіакомпанія Константа»	Акціонерне товариство	колективна	незадовільний	збиткове	власні оборотні кошти, інвестиції, додаткові кошти учасників	Сприятливі – можливість притягнення коштів із різних джерел
ТОВ «Донбасаеро»	Товариство з обмеженою відповідальністю	колективна	задовільний	прибуткове	власні оборотні кошти, інвестиції, додаткові кошти учасників	Сприятливі – можливість притягнення коштів із різних джерел

Висновки

Таким чином, необхідними умовами діючого механізму управління вартістю авіапідприємства є:

1. Об'єктивна цінність авіапідприємства як об'єкта ринкових відносин.

2. Наявний об'єктивний взаємозв'язок вартості авіакомпанії, результат її дій та системи заохочень.

3. Відносини колективної власності.

Закономірностями формування організаційно-цільового механізму управління вартістю авіатранспортного підприємства є:

– зацікавленість власників або їх представників в ефективності використання авіапідприємства як прибуткоутворюючого об'єкта;

– економічний інтерес власників у збільшенні вкладеного капіталу у розвиток об'єкта власності;

– залежність розмірів корпоративних часток від значення вартості підприємства.

Список використаних джерел

1. Гавва В.Н. Оценка потенциала предприятия и отрасли. Моногр. / Гавва В.Н. – Х.: Нац. аэрокосм. ун-т им. Н.Е. Жуковского «Харьк. авиац ин-т». – 2004. – 288 с.

2. Мендрул А.Г. Оценка стоимости нематериальных активов / Мендрул А.Г. Ларцев. – К.: ООО «Полиграф-Информ», 2004. – 264 с.

3. Мних О.Б. Идентификация та оцінка чинників формування вартості акціонерних товариств: теоретико-прикладні аспекти / О.Б. Мних // Вісник Нац. ун-ту «Львів. політехніка». Логістика. – 2007. – №580. – С. 81–96.

4. Панков В.А. Оценка и управление стоимостью компании на основе ценностного подхода: Учебно-метод. пособие / Панков В.А., Рыжиков В.С. – Краматорск: ДГМА, 2005. – 83 с.