

4. Важной проблемой организации инновационной деятельности является несовершенство законодательства в области права интеллектуальной собственности, которое необходимо реформировать путем принятия таких законов, как Законы о коммерческой тайне, коммерческом наименовании, рационализаторских предложениях, научных открытиях, что позволит разработать эффективный механизм защиты интеллектуальной собственности в Украине;

5. Реформирование законодательной базы в области организации инновационной деятельности, а именно оптимизации механизма ее регулирования, определения приоритетных направлений, законодательного закрепления методов стимулирования, определения принципов и источников финансирования, законодательной охраны результатов инновационной деятельности позволит повысить эффективность ее организации и функционирования.

#### Литература

1. Гражданский кодекс Украины № 435-IV от 16.01.2003 г. // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 40-44. – Ст. 356.
2. Закон Украины «Об инновационной деятельности» № 40-ІУ от 04.07.2002 г. // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002. – № 36. – Ст.266.
3. Закон Украины «О приоритетных направлениях инновационной деятельности в Украине» № 3715-VI от 08.09.2011 г. // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2012. – № 19-20. – Ст. 166.
4. Инновационный менеджмент / под ред. С. Д. Ильенковой. – М. : Юнити, 2002. – 327 с.
5. Инновационный менеджмент : учебник / под ред. проф. В. А. Швандара, проф. В. Я. Горфинкеля. – М. : Вузовский учебник ВЗФЭИ, 2006. – 382 с.
6. Тычинский А. В. Управление инновационной деятельностью компании: современные подходы, алгоритмы, опыт. – Таганрог : ТРТУ, 2006.

*Р. Є. Щербань*

### **ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНТРОЛЮ ФІНАНСУВАННЯ ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АВІАПІДПРИЄМСТВ**

*У статті визначено сутність, завдання та функціональні види стратегії контролю фінансування еколого-економічної діяльності авіапідприємств, охарактеризовано умови розробки стратегії контролю фінансування еколого-економічної діяльності авіапідприємств, обґрунтовано взаємозв'язок отримання авіапідприємством економічного, соціального та екологічного ефектів із стратегією внутрішнього контролю цільового використання екологічних коштів.*

Визначенню і характеристиці стратегії функціонування підприємств присвячені дослідження багатьох зарубіжних і вітчизняних учених. Поняття «стратегія» має наступні трактування: стратегія – програма, план, напрям; стратегія – діяльність, дія; стратегія – засіб, інструмент.

Приблизниками поняття стратегії як програми, плану, напрямів є такі вчені: М. Альберт, В. Глюк, М. Мескон, Ф. Хедоури, П. Дойль, А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд, К. Личко, О. Кривицька. Вони розглядали стратегію як перспективний уніфікований план управління підприємством для досягнення намечених цілей. При цьому «план» не є ознакою жорсткості дій організацій. Ключовим поняттям у цьому визначенні виступає поняття узгодженості.

© Руслан Євгенович Щербань – аспірант.

Донецький університет економіки та права, м. Донецьк.

У той же час стратегією можуть бути визнані не будь-які програми, плани, навіть формально орієнтовані на довгострокову перспективу. Якщо стратегічні цілі, не погоджені з можливостями підприємства, не забезпечують його існування в довгостроковій перспективі то вона позбавлена сенсу. Стратегія повинна не лише забезпечувати впевненість у досягненні цілей, але і забезпечувати безпосередньо реалізацію цілей.

Послідовниками поняття стратегії як діяльності, дії, являються Г. Гольштейн, Б. Карлофф, У. Брэддик, Ф. Котлер, О. Хринюк та ін. Вони розглядали стратегію як модель (систему) дій, що дозволяють досягти основні цілі, тобто описують поведінкові мотиви вибору стратегічних завдань і пріоритетів. Проте це поняття не враховує реальні можливості їх виконання, немає орієнтації на довгостроковий результат.

У даному випадку стратегія розглядається з точки зору стратегічного управління, оскільки досягнення запланованих цілей передбачає виконання завдань, що обумовлюють управління процесом реалізації цих завдань.

Представники третього напрямку І. Ансофф, С. Аникеев, А. Гармаш, А. Тридед трактують стратегію як спосіб, інструмент, що реалізовує інтереси підприємств. Оскільки «інструмент» означає знаряддя для роботи, той цей напрям не дуже точно визначає суть стратегії.

**Метою статті** є визначення сутності, завдань та функціональних видів стратегії контролю фінансування еколого-економічної діяльності авіапідприємств.

Узагальнення приведених підходів дозволяє встановити, що стратегія функціонування підприємств визначається характером вирішення двох ключових завдань. По-перше, де і як мобілізувати фінансові ресурси в обсягах, необхідних для забезпечення відповідного рівня економічного зростання. По-друге, як розподілити отриманий прибуток, що б це максимально сприяло економічному зростанню підприємств.

Стратегія контролю фінансування еколого-економічної діяльності авіапідприємств повинна вирішувати такі завдання: визначення джерел фінансування еколого-економічної діяльності авіапідприємств; визначення порядку використання коштів, що призначені на екологічні цілі; визначення результативності еколого-економічної діяльності; визначення подальших можливостей фінансування екологічних заходів виключно за власні кошти.

При розробці стратегії контролю фінансування еколого-економічної діяльності авіапідприємств необхідно враховувати наступне:

узгодженість цієї стратегії з іншими елементами стратегії функціонування авіапідприємств;

взаємозв'язок стратегії контролю фінансування еколого-економічної діяльності і стадій життєвого циклу підприємств;

можливість реалізації стратегії контролю фінансування еколого-економічної діяльності, її сумісність з економічними можливостями авіапідприємства;

допустимий рівень ризику при реалізації стратегії контролю фінансування еколого-економічної діяльності.

Стратегія функціонування авіапідприємств встановлює об'єкти, процеси, учасників її формування і реалізації, етапів, що забезпечують досягнення цілей у межах заданих обмежень.

Якщо мова йде про здійснення еколого-економічної діяльності, то використання фінансових ресурсів на екологічні цілі не повинно виступати фактором створення штучного дефіциту коштів для потреб основної діяльності авіапідприємств, упровадження екологічних заходів не повинно порушувати технологію надання авіапослуг та зменшувати діючі виробничі потужності.

Узгодженість із виробничою, фінансовою, корпоративною стратегією авіапідприємств досягається в процесі складання їх фінансових планів. При розробці стратегії контролю фінансування еколого-економічної діяльності необхідно виходити із стадії життєвого циклу авіапідприємства. Проблема розробки стратегії контролю фінансу-

вання еколого-економічної діяльності авіапідприємств припускає не лише формування однієї загальної стратегії, але і розробку окремих її функціональних видів, що визначають перспективи розвитку авіатранспортного підприємства у сфері еколого-економічної діяльності.

Під функціональною стратегією розуміють стратегію, обрану залежно від функціонального середовища діяльності у якій має місце взаємне переплетення меж окремих функцій управління.

Залежно від функцій контролю за цільовим використанням екологічних коштів визначено такі функціональні стратегії: організаційна, санаційна, стратегія максимізації прибутку, виробничо-технічна, інвестиційна, кредитна.

*Організаційна стратегія* передбачає захист інтересів власників авіапідприємств, котрі зацікавлені у цільовому використанні коштів. Вказаний захист доцільно здійснювати такими способами:

обрання наглядової ради (ради директорів) у будь-якому корпоративному авіапідприємстві – акціонерному товаристві, незалежно від кількості акціонерів, повинно здійснюватися тільки кумулятивним способом, бо це кращий засіб захисту інтересів і прав меншості;

необхідно знизити «планку» величини угоди з майном (крім реалізації авіапослуг і придбання палива та матеріалів), яку генеральний директор має право укладати, діяти одноосібно – не більше 10 % від балансової вартості активів замість теперішніх 25 %;

будь-які угоди, що здійснюються протягом одного календарного року, вважати взаємозалежними і розглядати як одну угоду;

встановити, що заробітна платня генерального директора не може більш ніж у 10 разів перевищувати середню заробітну платню по авіапідприємству;

необхідно посилити роль ревізійної комісії, без її згоди не повинні укладатися значні угоди (у складі комісії частка осіб, що є робітниками авіапідприємства, повинна дорівнювати їх частці у статутному капіталі).

Упровадженням організаційної стратегії виступає внутрішня реструктуризація. Вона включає широкий спектр заходів – від елементарного наведення порядку в організаційній структурі управління, скорочення штатів до створення бізнес-одиниць, центрів фінансової відповідальності, створення профіт-центрів. Внутрішньою такою реструктуризацією є тому, що не передбачає надання структурним підрозділам статусу юридичних осіб.

Упровадження організаційної стратегії є доцільним тільки в умовах особистої зацікавленості власників авіапідприємств у використанні коштів на екологічні цілі за призначенням, а також коли еколого-економічна діяльність визначена основною для авіапідприємств.

*Санаційна стратегія* пов'язана із забезпеченням цільового використання екологічних коштів в умовах досягнення авіапідприємствами фінансової стабільності.

Для багатьох підприємств шлях до фінансової стабільності лежить через об'єднання з іншим авіапідприємством (авіапідприємствами). Таке об'єднання повинно бути вигідно усім учасникам, оскільки проводиться на виключно добровільній основі без адміністративного втручання.

При об'єднанні авіапідприємств сприяння місцевих органів влади особливо необхідне, тому що порушуються норми оподаткування, іноді відбувається вивільнення частини працівників, недотримання антимонопольного законодавства. При сприянні місцевих органів влади всі питання об'єднання авіапідприємств вирішуються простіше і значно швидше. Об'єднання авіапідприємств з метою повнішого завантаження потужностей може виявитися високоефективним, але воно ускладнюється через необхідність розв'язання багатьох проблем, у тому числі погодження з територіальним управлінням Антимонопольного комітету України.

Контрольні завдання даної стратегії стосуються перш за все пошуку джерел коштів для еколого-економічної діяльності. Впровадження даної стратегії є доцільним у випадках, коли еколого-економічна діяльність потребує модернізації, технічного переоснащення авіапідприємств, тобто заходів, що пов'язані зі значними капітальними витратами.

*Стратегія максимізації прибутку*, реалізація якої має за мету пошук можливостей збільшення прибутку, доходів, зниження валових витрат, збільшення позареалізаційних доходів та скорочення позареалізаційних витрат авіапідприємств.

До переліку можливих заходів, зокрема, входить скорочення матеріальних та інших витрат шляхом введення бюджетної або кошторисної системи управління екологічними витратами, що передбачає чітке нормування та облік витрат за місцем їх виникнення (здійснення), обґрунтування відхилень від кошторисів, оскільки такі відхилення практично неминучі, узгодження нормування витрат та дотримання бюджетів і кошторисів із системою матеріального стимулювання.

До числа інших заходів, що застосовуються в процесі реалізації даної стратегії належать також:

скорочення інших витрат;

стягнення дебіторської заборгованості;

перевірка обґрунтованості складу і розміру запасів матеріалів, відновлення системи нормування оборотних коштів, виявлення майна, яке може бути реалізоване без шкоди для діяльності.

Особливе місце в реалізації даної стратегії займає виявлення і розв'язання проблеми нерентабельних екологічних заходів. В умовах, коли авіапідприємству загрожує збитковість або банкрутство, подальше їх здійснення недопустиме. Щодо кожного заходу приймається рішення з урахуванням реальних можливостей: забезпечення рентабельної роботи за рахунок диверсифікації діяльності або припинення нерентабельних її видів.

Таким чином, впровадження даної стратегії є доцільним тільки в умовах, коли реалізація екологічних заходів гарантує отримання і підвищення прибутку авіапідприємств.

*Інноваційна стратегія* охоплює такі завдання:

- підвищення екологічної безпеки діяльності;

- організація впровадження нових екологічнобезпечних виробів;

- розширення номенклатури екологічно безпечних послуг;

- модернізація з метою забезпечення екологічної безпеки діяльності, відносна економія екологічних витрат.

На відміну від інших, заходи щодо впровадження даної стратегії вимагають значних витрат. Щодо кожного заходу, головним завданням внутрішнього контролю є визначення очікуваних результатів, які кошти необхідні для їх досягнення, який реальний термін досягнення визначених результатів.

Дана стратегія реалізується в умовах авіапідприємств із великим рівнем інноваційного та науково-технічного потенціалу та абсолютно стійким фінансовим становищем.

*Інвестиційна стратегія* стосується пошуку джерел інвестиційних ресурсів на фінансування екологічних заходів:

емісія акцій. Можливості використання цього джерела коштів базуються на оцінці перспектив розміщення акцій, стану регіонального ринку цінних паперів і очікуваного попиту на акції емітента, їх ринкового ресурсу та ймовірного строку розміщення. Для авіапідприємств, що не відрізняються особливою інвестиційною привабливістю, ризик зриву емісії, визнання її такою, що не відбулася, досить великий. Тому керівники авіапідприємств – акціонерних товариств, повинні проводити завчасний пошук інвесторів, як правило, юридичних осіб, які є партнерами авіапідприємств, що гарантують, принаймні, придбання половини емітованих акцій;

залучення інвестора. Це, як правило, вітчизняні або зарубіжні господарські суб'єкти, які виявляють інтерес до діяльності авіапідприємств і можуть бути залучені на взаємоприйнятних умовах до реалізації екологічного проекту, якщо він досить обґрунтований;

емісія облігацій. Корпоративні облігації поки не дістали широкого застосування в Україні, хоча для їх емісії є необхідна нормативна база.

Реалізація даної стратегії здійснюється відносно прибуткових екологічних проектів, а не окремих заходів. Тому основним завданням внутрішнього контролю є перевірка реальності проектних розрахунків.

*Кредитна стратегія* також стосується пошуку та використання екологічних коштів. Об'єктами контролю є:

- екологічні кредити комерційних банків;
- лізингові кредити на очисне обладнання;
- вексельні кредити;

позикові кошти інших підприємств та організацій, наданих як комерційні кредити, екологічні гранти або приватні позики.

Упровадження даної стратегії є доцільним з позицій дії подвійного контролю за цільовим використанням коштів – внутрішнього, з боку авіапідприємств-позичальників, і зовнішнього, з боку кредиторів.

- Вибір стратегії внутрішнього контролю здійснюється з врахуванням таких умов: вид еколого-економічної діяльності;
- масштаб екологічного заходу;
- фінансово-економічні можливості авіапідприємств-користувачів екологічних коштів;
- прикінцева ефективність еколого-економічної діяльності.

За результатами еколого-економічної діяльності утворюються види ефектів – економічний, соціальний та екологічний ефект. Економічний ефект відображується різними вартісними показниками, котрі є характеристиками проміжних та кінцевих результатів еколого-економічної діяльності авіапідприємств. До таких показників відносяться:

- приріст чистого доходу;
- приріст прибутку;
- зниження величини витрат.

Економічна ефективність – результативність діяльності об'єкта, здійснення процесу, впровадження заходу. Так, ефективність процесу еколого-економічної діяльності є співвідношенням між результатами цієї діяльності та екологічними витратами. Показниками ефективності є рентабельність, фондівдача та інші.

Соціальний ефект не вимірюється за допомогою вартісних показників і визначається за результатами зменшення кількості працівників авіапідприємств, котрі страждають професійними захворюваннями, що виникли за умови екологічної небезпеки праці. Таким чином, даний ефект вимірюється кількісно. Соціальна ефективність вимірюється як частка кількості працівників, що не мають професійних захворювань у загальній кількості працівників.

Екологічна ефективність характеризується зменшенням величин негативного впливу на навколишнє середовище і вимірюється натуральними показниками. Відносним показником ефективності виступає коефіцієнт екологічної ефективності, котрий визначається як співвідношення величин негативного впливу до і після впровадження екологічних заходів.

Вимірювачами ефективності внутрішнього контролю за цільовим використанням коштів на екологічні заходи виступають вказані показники зазначених видів ефектів. Саме визначеність наявності економічного, соціального та екологічного ефектів обумовлює вибір стратегії внутрішнього контролю цільового використання коштів, що призначені на екологічні цілі.

**Висновок.** Таким чином, залежно від функцій внутрішнього контролю за цільовим використанням екологічних коштів здійснюється вибір функціональної стратегії. Обґрунтування організаційної, санаційної, стратегії максимізації прибутку, виробничо-технічної, інвестиційної або кредитної стратегії внутрішнього контролю за цільовим використання коштів на екологічні цілі здійснюється на основі методичного підходу, що передбачає врахування перспективного економічного, соціального та екологічного ефектів еколого-економічної діяльності.

Під функціональною стратегією розуміють стратегію, вибрану залежно від функціонального середовища діяльності, у якій має місце взаємне переплетення меж окремих функцій управління. Залежно від функцій контролю за цільовим використанням екологічних коштів визначено такі функціональні стратегії: організаційна, санаційна, стратегія максимізації прибутку, виробничо-технічна, інвестиційна, кредитна. Функціональну стратегію внутрішнього контролю за цільовим використанням екологічних коштів запропоновано визначати з врахуванням виду еколого-економічної діяльності; масштабу екологічного заходу; фінансово-економічних можливостей авіапідприємств-користувачів; прикінцевої ефективності еколого-економічної діяльності. Виявлення наявності економічного, соціального та екологічного ефектів обумовлює вибір функціональної стратегії внутрішнього контролю цільового використання екологічних коштів.

#### **Література**

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.

Слободяник Ю. Б. Фінансовий механізм функціонування підприємств пасажирського автотранспорту в сучасних умовах : [монографія] / Ю. Б. Слободяник. – Суми : УАБС НБУ, 2007. – 158 с.

Тульчинська С. О. Організаційно-економічний механізм розвитку ринку пасажирських перевезень в Україні : дис. канд. екон. наук : 08.07.04 / Тульчинська Світлана Олександрівна. – К., 2003. – 178 с.