

*than in industry, where the index of financial leverage is three times lower than that of commercial enterprises. In the process of analyzing the structure of the enterprise balance of radio broadcasting companies revealed the absence of equity financing.*

*Among other factors that influence the decisions on mergers and acquisitions profitability of industry assets, cost of capital and the impact of tax rates on company profits are analyzed.*

УДК 658.168.5:656.71

Крапко О.М.

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АДАПТИВНОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ АЕРОПОРТІВ**

*У статті розглянуто теоретико-методичні основи процесу реструктуризації аеропортів, дано авторське визначення адаптивної реструктуризації аеропорту, показана удосконалена класифікація видів реструктуризації, запропоновано механізм адаптивної реструктуризації аеропорту.*

*Ключові слова: аеропорт, реструктуризація аеропорту, адаптація аеропорту, адаптивна реструктуризація аеропорту, види реструктуризації аеропорту, механізм адаптивної реструктуризації аеропорту, точка реструктуризації.*

*В статье рассмотрены теоретико-методические основы процесса реструктуризации аэропортов, дано авторское определение адаптивной реструктуризации аэропорта, показана усовершенствованная классификация видов реструктуризации, предложен механизм адаптивной реструктуризации аэропорта.*

*Ключевые слова: аэропорт, реструктуризация аэропорта, адаптация аэропорта, адаптивная реструктуризация аэропорта, виды реструктуризации аэропорта, механизм адаптивной реструктуризации аэропорта, точка реструктуризации.*

**Постановка проблеми:** За останні 10 до років, відбулися значні зміни в ефективності діяльності авіаційних підприємств. Зросла якість транспортного обслуговування, а також ефективність управління в авіаційній галузі. Реформування цієї галузі стало можливим завдяки процесу реструктуризації підприємств авіаційної галузі, а також структур що здійснюють, регулювання та адміністрування системи цивільної авіації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти реструктуризації підприємств досліджували, зокрема, І.М. Акімова, М.Д. Аїстова, К.М. Леміш, І.І. Мазур, О.О. Терещенко, М.О. Риндач, К.В. Гайдук, В.А. Швандара, О.Б. Моргулець, О.А. Гавриш, Л.О. Лігоненко, І.Г. Балабанов, О.М. Соколова, Ю.М. Лимонов, І.А. Садловська, Н.К. Моїсеєва, Ю.А. Андрійчук, Ю.Брігхем, Л.Гапенські, В.М.Заболотний, В. Д.Шапіро, В.Г.Крижанівський, В. І. Ламешков, В.І.Люттер, Б.З.Мільнер, Л.П.Страхова, Г.В.Бутківська, О.Е.Лиховид, П.Друкер, В. І.Голіков, В.В.Прохорова та інші.

Вивчення проблем адаптації підприємств до ринкових умов займалися І.Ансофф., К.Дрепер, Ю.Лі, М.Левин, Г.Ленг, Дж.Хем, Ф.Дреник, Р.Шабендер, Дж.Левіс, А.Манчіні, Г.Кампбелл, Ф.Чакі, І.Ландау, В.Скурихін, В. Забродський, Г.Мельников, Л.Растргін, О.Д.Шарапов, В.Д.Дебренцев, Д.Є.Семенов, Я.Коган, Ю.Копейченко, Я.Ципкін, А.Д.Криворак, М.М.Деркач, В.В.Матвєєв, Л.Л.Литвиненко, Ю.Б.Голляк та інші.

**Невирішена частина загальної проблеми.** Відсутність чіткого визначення адаптивної реструктуризації аеропорту, класифікації видів реструктуризації аеропорту та механізму адаптивної реструктуризації аеропорту.

**Метою статті** розробка класифікації видів реструктуризації аеропорту, з урахуванням особливостей бізнес процесів аеропорту та механізму адаптивної реструктуризації аеропортів як інструменту досягнення стійких переваг.

**Виклад основного матеріалу.** Аеропорт - це швидкозростаюча організація, яка потребує постійного моніторингу стану, швидкості прийняття рішень та стабільного рівня конкурентоспроможності. Основною особливістю аеропортової діяльності є той факт, що не зважаючи на необхідність отримання прибутків, слід пам'ятати про вирішення державних задач з розвитку транспортної інфраструктури. Ця особливість ускладнює вирішення комерційних задач, які постають перед власниками та керівниками підприємств, що формують аеропортовий комплекс. [1, с.543]. Існує низка чинників, що впливають на діяльність аеропортів, а тому і безпосередньо на організацію управління самого авіапідприємства. Тільки на основі конкретного аеропорту можливо розробити оптимальну структуру управління міжнародним аеропортом з метою ефективного управління діяльності аеропортового комплексу. На діяльність адміністрації аеропорту та її оцінку впливають фактори, значно відрізняються від факторів, що оцінюють діяльність виробничих підприємств. Основна відмінність, полягає в тому, що діяльність аеропорту оцінюється не кінцевим "продуктом", а рівнем обслуговування

цього «продукту» шляхом забезпечення безпеки, регулярності, пунктуальності, надійності, пропускної спроможності і відповідного стандарту якості [2].

Оскільки реструктуризаційні заходи мають багатогранний характер, передбачають суттєві зміни в організації, стосуються більшості її робітників, то існує цілий ряд передумов та чинників, які призводять або до успіху, або до невдач у їх реалізації. До таких передумов слід віднести: наявність чіткої, реальної та прийнятної мети реструктуризації; формування та навчання групи, що керує змінами, на чолі з вищим менеджментом; об'єктивна діагностика та обережні прогнози стосовно поточного та майбутнього стану компанії; розуміння складності та тривалості процесу реструктуризації; відкритість, доступність та прозорість інформації; залучення до процесу реструктуризації та постійна інформованість усього колективу; готовність до непопулярних дій та рішучість у їх запровадженні; віра в успіх.

Окрім цього, реструктуризаційні процеси можуть гальмуватися під впливом таких зовнішніх факторів: несталість середовища й невизначеність майбутніх змін в оточенні; недосконалість і нерозвиненість ринку капіталу; відсутність необхідної ринкової інфраструктури; недоступність зовнішніх джерел фінансування тощо [3].



**Рисунок 1. Сутність поняття «адаптивна реструктуризація аеропорту»**

Адаптивні організаційні структури поєднали в собі позитивні риси функціональних та дивізіональних структур. Ці структури дозволяють скоротити кількість управлінських рівнів та забезпечити гнучкість пристосування до ринкових змін [4].

Тому, запропоноване визначення реструктуризації аеропорту розглядається як цілеспрямований комплекс заходів, що забезпечують здійснення структурної перебудови і ефективне функціонування та розвиток аеропорту як єдиного цілого та підвищення його конкурентоспроможності (рисунок 1). А поняття «адаптивна реструктуризація аеропорту» - це комплекс перетворень в системі функціонування аеропорту з використанням адаптивних методів управління, що дозволяє забезпечити своєчасну реакцію на зміну факторів зовнішнього та внутрішнього середовища в процесі реструктуризації аеропорту.

Сьогодні держава приймає активну участь у розвитку, реструктуризації та модернізації аеропортового комплексу України. За

останні роки були зроблені вагомі владні та фінансові внески в розвиток аеропортів. Її активну участь в сприянні зростання важливості аеропортів ми спостерігаємо і у законодавчих діях щодо даної галузі [5].

Дослідивши існуючу класифікацію видів реструктуризації підприємств та було обґрунтовано необхідність удосконалення класифікації видів реструктуризації аеропорту, що буде враховувати його техніко-технологічні і економічні особливості.

Аналіз змін у структурі власності та управління аеропортами, що відбувалися протягом останніх років доведено, що процес реструктуризації являє собою зміни не тільки форми власності аеропорту, а й може охоплювати всю систему функціонування діяльності аеропорту як єдиного цілого.

Дослідження основних показників вітчизняних аеропортів дозволило виявити позитивні зміни, що були реалізовані під час підготовки до Євро-2012. Позитивну тенденцію засвідчує зростання пасажиропотоку більшості аеропортів України. Оновлення аеропортів забезпечило розширення співпраці з авіакомпаніями інших країн, застосування сучасних ІТ-рішень при здійсненні операційної та маркетингової діяльності, впровадження нових технологічних одиниць, підвищення якості послуг, що, в свою чергу, спричинило збільшення пасажиропотоків в аеропортах України.

В результаті комплексного аналізу світового та вітчизняного досвіду реструктуризації аеропортів, удосконалено класифікацію її видів, враховуючи особливості взаємозв'язків сукупностей технологічних одиниць, бізнес одиниць і видів діяльності, що дозволяє підвищити ефективність вибору виду або видів реструктуризації при розробці проекту реструктуризації аеропорту.

Було розроблено новий підхід до реструктуризації аеропорту в цілому, на основі критичного дослідження різних точок зору провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, аналізу практичної діяльності аеропортів запропоновано механізм адаптивної реструктуризації аеропорту(рисунок2).

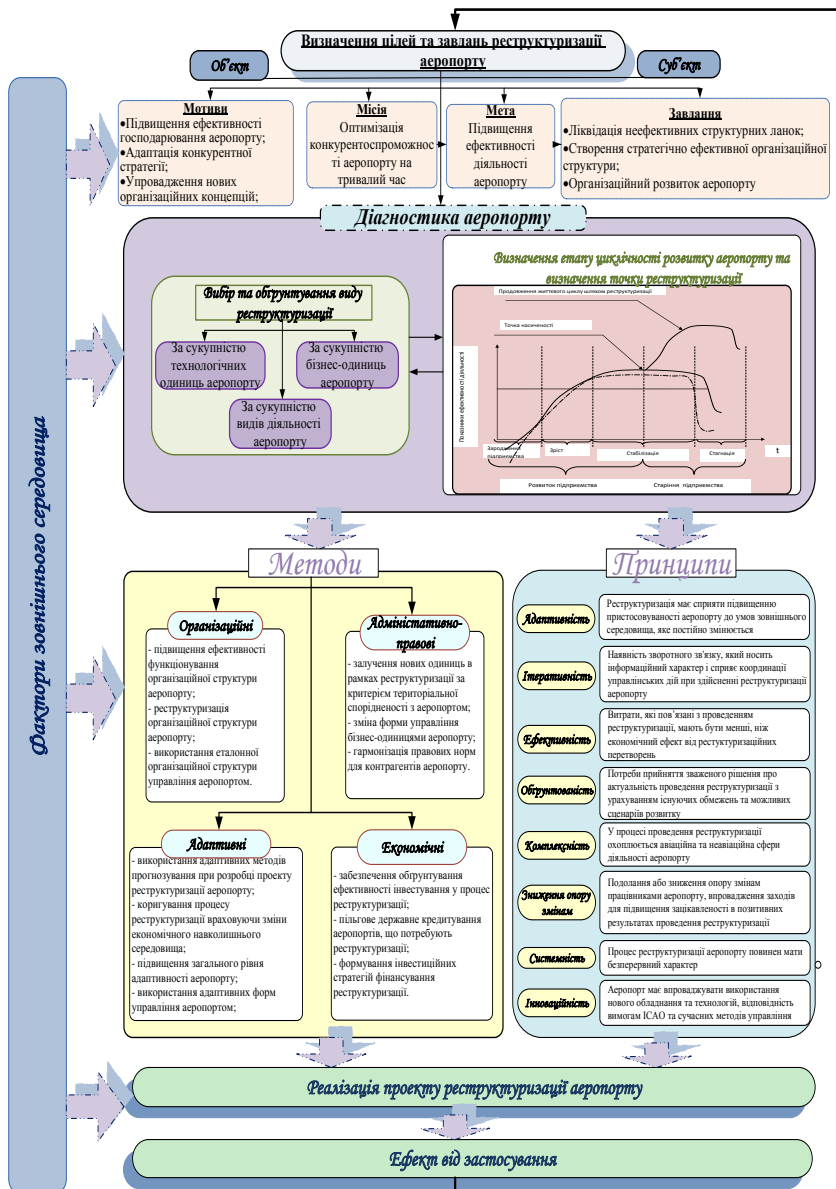


Рисунок 2. Механізм адаптивної реструктуризації аеропорту

Запропонований економічний механізм адаптивної реструктуризації аеропорту, слід розглядати як оптимальну сукупність принципів, методів і засобів, що забезпечують ефективність процесу реструктуризації та враховують можливість маневреності аеропорту як економічної системи. Науково обґрунтовано, що основними його складовими є: мотиви, місія, мета, завдання, методи, принципи, діагностика стану аеропорту, фактори зовнішнього середовища та економічний ефект від застосування проекту реструктуризації аеропорту, що дозволять досягнути головної мету – підвищення ефективності діяльності аеропорту.

**Висновки.** Виходячи з того, що було встановлено роль реструктуризації в системі управління конкурентоспроможності аеропорту, що знаходиться у прямому взаємозв'язку з часткою ринку, доведено що забезпечення конкурентоспроможності аеропорту формується функціональним напрямком ринкових відносин. Доведено, що для досягнення головної мети аеропорту, необхідно регулювати циклічність його розвитку з метою своєчасного забезпечення продовження циклу, що можливо зробити за рахунок окремих дій, до числа яких відноситься і реструктуризація. Однак, прийняття рішення про початок реструктуризації повинно бути здійснено не у момент спостереження падіння пасажирообігу та прибутковості аеропорту, а заздалегідь, щоб забезпечити безперервність успішного функціонування аеропорту в конкурентних умовах його розвитку. Таким чином, існує необхідність не тільки в прийнятті рішення про проведення реструктуризації аеропорту, але і у встановленні точки початку її проведення у циклі розвитку аеропорту. Цей процес є одним із основних елементів запропонованого механізму адаптивної реструктуризації аеропорту. Саме від точності розрахунку «точки реструктуризації» аеропорту, як стартового моменту реструктуризаційних змін, продовження циклу розвитку залежить рівень показників фінансової стійкості аеропорту, які свідчать про успішність майбутнього розвитку аеропорту з метою підтримки та зросту конкурентоспроможності послуг, що надає аеропорт.

#### **Список використаних джерел**

1. Жаворонкова Г.В. Стратегічне управління авіатранспортними підприємствами: Монографія // Жаворонкова Г.В., Садловська І.П., Шкода Т.Н., Жаворонков В.О. / За редакцією д.е.н. Жаворонкової Г.В. – К.:Кондор-Видавництво, 2012. – 676с.
2. Н. Ашфорд і др. Функционирование аэропорта. /Перевод В.И. Козурина. - М.: Транспорт, 1991

3. Реструктуризація підприємства: навч. пос. для вищих навч. закладів/ [В.М.Заболотний, Л.П.Батенко, В.А.Білошапка та ін.]; под. ред. В.М.Заболотного. – К. : Міленіум, 2001. – 439с.
4. Крапко О.М. Досвід проведення реструктуризації авіаційної галузі: Економіка та держава: міжнародний науково-практичний журнал № 2 лютий 2012. - К.: ДСК Центр, 2012. – С.93-94.

Крапко О.

## **FORMATION MECHANISM FEATURES OF AIRPORTS ADAPTIVE RESTRUCTURING**

With increasing complexity of the functioning of airports, the emergence of new factors of influence in the global economic environment, airports need to focus their efforts on timely needed restructuring, ensuring the continuation of the airport development cycle. "Airport restructuring" is defined as a set of targeted measures which ensure the implementation of structural adjustment, effective functioning and development of the airport to improve its competitiveness. Based on theoretical studies of nature, place and role of restructuring in enterprise development system and its adaptation to changing environmental conditions, proposed the term "adaptation Airport" which defended as an airport adaptation to aviation market conjuncture changes and factors of internal and external environment which provide maneuvering opportunity. Thus, the term "airport adaptive restructuring " means a complex of changes in the functioning airport system, using adaptive management, which allows timely response to changing factors of internal and external environments at the process of airport restructuring.

To classification of airports restructuring types, which is based on airports functioning features, scientifically grounded basic classification criteria which complement existing scientific approaches and improves the efficiency choice type or types of restructuring in the design of restructuring.

An analysis of the enterprise organizational-economic mechanism nature on the basis of enterprise adaptation to market conditions, organizational and economic mechanisms of international and domestic airports, the author proposes understand the term of "mechanism of airports adaptive restructuring" as an optimal principles set, methods and tools that provide effectiveness of the restructuring process, taking into account the possibility of airport maneuvering as an economic system. Taking into account current market trends developed economic mechanism of airport adaptive restructuring, which is based on motives, mission, goal, objectives, methods, principles, diagnostic of the airport, environmental factors and economic effect from airport restructuring project, which allows to reach the main goal - to improve the efficiency of the airport. The implementation of this mechanism allows to providing airport adjustment to internal and external changes within the restructuring project and extension of the airport development cycle.

Keywords: airport, airport restructuring, airport adaptation, airport adaptive restructuring, airport restructuring types, mechanism of airport adaptive restructuring, the restructuring dot.