

ВИЗНАЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ АВІАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті порушуються питання необхідності визначення економічної ефективності прийняття управлінських рішень на авіаційному підприємстві, пов'язаних з операційною, кадровою, фінансовою, інвестиційною, інформаційно-телекомунікаційною, інноваційною, маркетинговою зовнішньоекономічною діяльностями авіаційного підприємства і пропонується механізм економічного обґрунтування управлінських рішень, використовуючи моделювання його показників.

Постановка проблеми. Механізм прийняття управлінських рішень в операційній, інноваційній, інвестиційній, фінансовій, маркетинговій, кадровій, інформаційно-телекомунікаційній і зовнішньоекономічній системах, що діють в умовах ринкової економіки, передбачає створення умов ефективного функціонування і розвитку авіаційного підприємства. Менеджерська діяльність засновується на підготовці та здійсненні необхідного управлінського рішення на основі визначення його економічної ефективності і подальшій послідовній систематизації дій або висновків, спрямованих на одержання прибутку. Ця діяльність повинна бути основана на безперервному зародженні менеджерських ідей, економічному обґрунтуванні стратегічної оцінки ідей в цілому, в тому числі визначення реальності впровадження менеджерських ідей в практику, з врахуванням своїх можливостей та в умовах подолання авіаційним підприємством економічних ризиків і небезпеки кризових явищ і ситуацій [1-10].

Аналіз останніх досліджень і публікацій У науковому напрямленні «Економічне обґрунтування управлінських рішень» є нове і недосліджене на сьогоднішній день, тому методи цього дослідження є актуальні.

Однією із **невирішених раніше частин загальної проблеми, якій присвячується стаття**, нами визначається необхідність реформування політики прийняття управлінських рішень на підприємствах, і в тому числі на

авіаційних підприємствах, з визначенням того, що така необхідність насамперед базується на принципі визначення економічної ефективності механізму прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень і прийняття їх оптимальних варіантів на рівні, достатньому для їх впровадження, в тому числі на державному рівні, а також на засадах забезпечення обов'язковості їх реалізації на вітчизняних виробництвах [2-10].

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розроблення науково обґрунтованого механізму удосконалення визначення економічної ефективності прийняття управлінських рішень в менеджменті авіаційного підприємства, спрямованого на забезпечення ефективної діяльності його автоматизованих підсистем управління: операційною, інвестиційною, інноваційною, маркетинговою, інформаційно-телекомунікаційною, кадровою, зовнішньоекономічною в автоматизованій системі управління авіаційним підприємством з використанням джерела формування масиву достовірної статистичної техніко-економічної інформації показників механізму прийняття управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу. Механізм прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень на авіаційному підприємстві виявляє співвідношення між попитом та пропозицією на товар, політикою цін, прогностичними розрахунками капіталовкладень, податковими відрахуваннями, одержанням прибутку і розрахунку критичної межі беззбитковості, визначення можливостей обсягу виробництва та реалізації конкурентоспроможної продукції і потреб систем матеріально-технічного забезпечення та управління збутом продукції, в системі матеріально-технічних запасів споживання, в операційній інфраструктурі підприємства (управління ремонтними, інструментальними, енергетичними, транспортними і складськими господарствами), з високою якістю продукції (послуг) і управлінням конкурентною стратегією підприємства на перспективу 10 і більше років.[7-10].

Визначення економічної ефективності механізму прийняття управлінських рішень, пов'язаних з менеджментом операційної (виробничої) системи підприємства, базується на прийнятті управлінських рішень у виробничій діяльності підприємства, в управлінні системою планування, в системі матеріально - технічного забезпечення та управлінні збутом

продукції (послугами), в системі матеріально-технічних запасів, в операційній інфраструктурі підприємства, а також в управлінні якістю продукції, перспективним конкурентним захистом продукції (послуг) авіаційного підприємства.

Прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень, пов'язаних з фінансовим менеджментом авіаційного підприємства визначає основні функції та управлінські структурні відносин підприємства по визначенню потреб у фінансових ресурсах ; управління основними видами фінансування, джерелами фінансування та особливостями їх отримання (зовнішнє, акціонерне, кредитне, довгострокове фінансування, фінансування за допомогою облігацій, акцій, середньострокове, короткострокове фінансування; кредити під заставу обладнання, відсоткова ставка); управління формуванням капіталу підприємства.[1-9].

Стратегія прогнозування економічного обґрунтування управлінських рішень щодо залучення фінансових коштів по розподілу та використанню фондів підприємства, основного (основні фонди, дострокові фінансові вкладення, нематеріальні активи) і оборотного капіталу (готівкові засоби, кошти боржників і складські запаси) та управління процесами формування фінансового плану підприємства основного бюджету, та його структур, з врахуванням дій комерційного ризику і виникнення небезпеки кризових явищ і ситуацій на авіаційному підприємстві.[1]

Механізм прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень, пов'язаних з впровадженням на підприємстві інвестиційного менеджменту необхідне для ефективного формування основного бюджету підприємства, перетворення інвестиційних ресурсів у вкладання капіталу для ефективного використання інвестиції в підприємницькій діяльності підприємства і отримання прибутку за рахунок використання частини вартості валового внутрішнього продукту з метою збільшення активів підприємства.

Стратегічний інвестиційний менеджмент - це процес управління інвестиційною діяльністю у фінансовому управлінні поповнення бюджету підприємства за рахунок стратегічного інвестора, який у процесі інвестування коштів має стратегічну мету встановити контроль над підприємством за рахунок придбання контрольного пакета акцій в акціонерних товариствах. Економічне обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з інвестиційним менеджментом, необхідно впроваджувати

підприємством для отримання ефективних інвестиційних проектів, виявлення економічних ризиків, скорочення тривалості інвестиційного періоду, що пов'язує підприємство з його контрагентами: фінансовими, кредитними, страховими установами, фінансовим ринком для залучення коштів і вкладання їх в основний бюджет і інше[9].

Прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень в умовах подолання підприємством економічних ризиків і небезпеки кризових явищ і ситуацій має зв'язок з бізнесом і тими подіями, настання яких може призвести до втрат великих фінансових коштів, якщо менеджер не передбачить вірогідності тих чи інших економічних ризиків, небезпеки кризових явищ і ситуацій. Механізм прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень щодо зниження ступеня підприємницького ризику і небезпеки кризових явищ і ситуацій спонукає менеджера протидіяти причинам виникнення і подолання наслідків економічних криз і небезпеки кризових явищ і ситуацій ефективним управлінням інноваційно-інвестиційною діяльністю, особливостями стратегічного прогнозування і бюджетного планування, стимулюванням, мотивацією і ефективною працею персоналу і ін.[14].

Механізм прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень, пов'язаних з системою кадрового менеджменту підприємства, має в основі особливості сучасної системи кадрового менеджменту, де розглядається персонал підприємства як об'єкт менеджменту, аналізується: поняття, цілі, організаційна структура, суть, завдання, основні принципи, методи управління і системи управління персоналом і аналізується зарубіжний досвід управління персоналом на підприємствах промислово розвинутих країн (наприклад країн Західної Європи, США і Японії). Розглядаються завдання, елементи, напрямки кадрової політики і оцінка її вибору, функції та напрямки роботи служби управління персоналом, її ресурсне забезпечення, організація кадрового діловодства та номенклатури справ, документальне забезпечення обліку та руху персоналу, виконання професійно-кваліфікованих вимог до працівників кадрових служб, а також завдань та принципів кадрового планування в визначенні поточних, перспективних та стратегічних потреб персоналу, управління організацією джерел залучення персоналу, його підбору по діловим характеристикам і професійним якостям, використовуючи менеджмент кадрового аудиту; управління професійним розвитком персоналу і його системою професійного навчання, підвищення кваліфікації кадрів в Україні і в

зарубіжних учбових закладах, а також поетапне управління кар'єрою фахівців, професійно-кваліфікованим просуванням виробничого персоналу, по показникам проведених проміжних, підсумкових та спеціальних атестацій спеціалістів і керівників; підготовкою і формуванням резерву керівників підприємства, їх адаптації в підприємницькій діяльності і адаптації молодих фахівців і інших залучених працівників до виробничих режимів і умов праці, ефективним використанням персоналу і управлінням плинністю кадрів на підприємстві, враховуючи особливість способів звільнення персоналу і професійну етику ділових відносин з персоналом—соціальне партнерство і соціально-трудова відносина на підприємстві, а також враховуючи зарубіжний досвід соціального партнерства на підприємстві. Оцінка ефективної роботи персоналу розглядається в трьох сферах діяльності підприємства – стратегічній, перспективній і поточній, за встановленими критеріями, які мають визначення певних професійних і особистих якостей працівника з урахуванням його психологічних особливостей, використовуючи методи експертних оцінок.

Механізм прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень, пов'язаних з системою інформаційно-телекомунікаційного менеджменту підприємства ґрунтується на управлінні стимулюванням збуту продукції (послуг) підприємства, використовуючи нові інформаційно-телекомунікаційні технології в: нових видах поширення реклами в бізнесі; управлінні стимулюванням збуту продукції, використовуючи методи і інструменти зовнішніх та внутрішніх паблік-релейшнз; управлінні процесом персональних продаж і управлінні торговим персоналом; управління інформаційно-телекомунікаційною виставковою діяльністю і її стратегічним (перспективним, поточним) плануванням; управлінні інформаційно - телекомунікативним інструментарієм формування іміджу підприємства; оцінці ефективності рекламним менеджментом і ефективності управління іншими видами телекомунікацій. Прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень, пов'язаних з системою інноваційного менеджменту підприємства має свої цілі отримання необхідної техніко-економічної інформації від впровадження системи управління інноваційною політикою підприємства, що пов'язано з: умовами управління розвитком інноваційної системи підприємства і управлінням системою фінансування інноваційної діяльності; управлінням економічними ризиками і кризовими явищами і ситуаціями; стратегічним управлінням конкурентним захистом оновленого підприємства (стратегія і

тактика оновлення операційної системи, аналіз попиту і кон'юнктури ринку, формування стратегії використання бізнесових структур в інноваційному менеджменті, стратегічне прогнозування результатів нововведень, управління інноваційними проектами, контролем по підготовці і забезпеченню оновленням підприємства, економічний аналіз по підготовці виробництва продукції / послуг / і її збуту, організація технічної, проектно-конструкторської і організаційно-технологічної підготовки підприємства до випуску нової продукції); особливості управління персоналом підприємства в інноваційних умовах господарювання (специфіка кадрового інноваційного менеджменту, організаційна структура інноваційного персоналу, ефективність і результативність інноваційної кадрової діяльності); оцінкою ефективності впровадження інноваційного менеджменту.

Для механізму прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень, пов'язаних з менеджментом зовнішньоекономічної діяльності підприємства необхідно формувати масив достовірної техніко - економічної інформації на підприємстві, як об'єкт дослідження про наступне: управління організацією експортно-імпортних операцій (організація експортних і імпортних операцій / торгіві - посередницькі операції – торгіві, комісійні, агентські, брокерські фірми і вектори); управління валютним регулюванням (внутрішня властивість валютного ринку, механізми-об'єкти – інструменти валютного регулювання); управління стимулюванням та захистом іноземних інвесторів (залучення інвестицій, доступ до нових технологій, передових методів управління, закордонних ринків, досвіду приватизації та перебудови економіки, податки, що не пов'язані з доходами, міжнародні аспекти податкових стимулів); управління розвитком вільних економічних зон (експортно-виробничі зони, зони операційних систем і зовнішньої торгівлі, науково-технічні парки США, технополіси Японії); участь в управлінні міжнародними фінансовими підприємствами (міжнародний банк реконструкції і розвитку, міжнародна фінансова корпорація /МФК/, багатостороннє агентство гарантій інвестицій / МАГІ , міжнародний валютний фонд / МВФ / , міжнародна асоціація розвитку / МАР/ , європейський банк реконструкції та розвитку / ЄБРР); участь в управлінні міжнародними товарними ринками (міжнародні товарні біржі, міжнародні товарні аукціони і торги, міжнародні ярмарки та виставки); стратегічний менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства (планування ринкової стратегії підприємства, управління маркетинговими

дослідженнями на зовнішньому ринку /вивчення об'єкту дослідження, товару, покупця, ринку, середовища міжнародного маркетингу, системи міжнародної торгівлі, економічного, політико - правового, культурного і спеціалізованих сторін системи підприємства); укладення контрактів у зовнішньоекономічній діяльності підприємства і управління контрактною діяльністю в зовнішньоекономічній діяльності і підприємства (специфіка умов зовнішньоторгового контракту, ціна товару, умови платежу, підготовка до укладання контракту, вибір контрагента і інше); управління ціновою політикою на зовнішньому ринку (цінова стратегія підприємства, ціни зовнішньоторгових контрактів, способи фіксації цін, техніко-комерційні поправки); управління механізмом розрахунків у зовнішньоторгових операціях (платіж готівкою, авансовий платіж, платіж у кредит, інкасо / інкасова форма розрахунків / і відкритий рахунок); управління транспортним забезпеченням зовнішньої торгівлі (морські, залізничні, повітряні, автомобільні перевезення); управління страховим захистом зовнішньоекономічних операцій підприємства (страхування зовнішньоекономічного ризику /експортних кредитів/, страхування від валютного та кредитного ризиків під час здійснення зовнішньоекономічних контрактів); стратегічний менеджмент міжнародних підприємницьких проєктів (бізнес-план, фінансовий план, інвестиційний, фінансовий аналіз проєктів, залучення кредитних ресурсів для впровадження міжнародних підприємницьких проєктів); оцінку ефективності економічного обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з менеджментом зовнішньоекономічної діяльності підприємства з врахуваннями подолання підприємством економічних ризиків і небезпеки кризових явищ і ситуацій.

Для визначення економічної ефективності механізму прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень, які приймаються керівництвом підприємства в цілях вибору оптимальних (ефективних) варіантів, для їх впровадження в ту, чи іншу систему операційної, чи іншої структури підприємства, необхідно зібрати показники (достовірну статистичну техніко-економічну інформацію) управлінської діяльності підприємства, використовуючи експертні оцінки менеджерів високої фахової кваліфікації.

На основі сформованого масиву достовірної техніко-економічної інформації будується статистична оптимізаційна модель механізму формування та реалізації прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень на підприємстві. Статистична оптимізаційна економіко-математична модель механізму

формування та реалізації прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень – це набір параметрів, об'єднаних в одне ціле регресійними рівняннями.

Для отримання статистичних економіко - математичних моделей показників економічного обґрунтування управлінських рішень (в системі АСУ авіаційним підприємством), їх оптимальних кількісних показників, загальна методика проведення дослідження включає наступні основні етапи:

- формування техніко-економічних параметрів підприємства з виділенням їх на вихідні показники економічного обґрунтування управлінських рішень U_i і вхідні X_i і C_i , що дає можливість вибрати основні признаки і визначити фактори їх майбутньої моделі;
- дослідження підприємства і проведення оцінки точності вимірів і реєстрації його техніко-економічних параметрів;
- обґрунтування об'єму вхідної статистичної інформації в цілях отримання достовірних даних для дослідження підприємства;
- проведення дослідницько-статистичного експерименту по збору техніко-економічної інформації про об'єкт дослідження;
- статистичний аналіз одержаної інформації (побудова гістограм / полігонів розподілу/, перевірка
- гіпотези про нормальність емпіричного розподілу параметрів процесу дослідження і ін.);
- відсів незначних параметрів із великої кількості X_i і C_i , впливаючих на U_i , виходячи з техніко-економічної суті підприємства і основууючись на результати парного кореляційного аналізу;
- оцінка форми зв'язку;
- проведення багатфакторного регресійного аналізу (визначення коефіцієнтів регресії, залишкову дисперсію, відсів незначних параметрів рівняння регресії, використовуючи багатоступеневий аналіз приватних коефіцієнтів кореляції і коефіцієнта багатфакторної кореляції, перевіряючи при цьому значущість коефіцієнтів регресії по T – критеріям, перевіряючи адекватність рівняння регресії і інше);
- одержання оптимальних значень показників від впровадження управлінських рішень на основі реалізації алгоритмів визначення оптимальних варіантів на комп'ютерній техніці по економіко-математичній моделі;

– одержання реального (прогнозного) прибутку (об'єму виробництва продукції, собівартості продукції, /послуг/ і інше, з врахуванням якісних показників продукції), в результаті впровадження на авіаційному підприємстві механізму прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень, здійснюючи визначення економічної ефективності на основі застосування оцінки приведених затрат. Приведені витрати / П / по кожному варіанту управлінського рішення представляють собою суму поточних витрат / із| С / і капітальних вкладень / К /, приведених до однакової розмірності відповідно до нормативу ефективності /Ен).

Приведені витрати|затрата| / П / визначаються по наступних|слідуючий| формулах:

$$П = С + Ен \cdot К , \quad (1)$$

$$П = К + Т \cdot С \quad (2)$$

де T - нормативний термін окупності капітальних вкладень (величина, зворотна E_n - нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень у даної галузі промисловості, /для авіаційних підприємств $E_n = 0,15$).

При цьому річний економічний ефект від впровадження|вживання| механізму прийняття управлінських рішень виз|начається | по формулі:

$$E = (Пб/A1 - Пн/A2) \cdot A2 \quad (3)$$

де $Пб, Пн$ - приведені затрати|затрата| до і після впровадження механізму прийняття управлінських рішень| на одиницю продукції;

$A1, A2$ - річний випуск продукції, відповідно, до і після впровадження механізму прийняття управлінських рішень|;

Приймається управлінське рішення |економічно ефективніше в порівнянні з базовим, якщо: приведені затрати після впровадження механізму прийняття управлінських рішень менші за базовий варіант ($Пн < Пб$); нормативний коефіцієнт економічної ефективності більший за визначений ($E_n > E_p$); нормативний термін окупності капітальних вкладень менший за розрахунковий ($T_p < T_n$).

З даного дослідження випливають висновки про те, що визначення економічної ефективності впровадження механізму прийняття управлінських рішень на авіаційному підприємстві створює умови для одержання максимального прибутку, в результаті оптимізації комплексного механізму прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень на авіаційному

підприємстві, що і є на сьогодні основною задачею господарювання в Україні, при цьому необхідно активно впроваджувати механізми реалізації продукції не тільки на внутрішньому, а і на міжнародному ринку.

При визначені **перспективи подальшого розвитку у даному напрямку** встановлено, що державна стратегія має бути спрямована на підтримку обов'язкового визначення економічної ефективності механізму реалізації прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень, передумовою чого мають стати збільшення витрат на розвиток стратегічних галузей економіки, що стане головним фактором впливу на розвиток науково-технічних і економічних процесів прийняття управлінських рішень на державному рівні.

Список літератури

1. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій: Підручник - К., 2005. -624 с.
2. Василенко О.В., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник.- К: 2003.—440 с.
3. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. Навчальний посібник. - К, 2005. - 423 с.
4. Курочкин А.С. Операционный менеджмент. Учебное пособие. - К., МАУП, 2000. – 141 с.
5. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навчальний посібник / за ред.А.В.Кредісова/,К.,2000.-448 с.
6. Кулаєв Ю.Ф. Экономика гражданской авиации Украины. Монографія .- К: Издат. « Феникс», 2004. – 667 с.
7. Азарян Е.М. Международный маркетинг. – К.: ИСМО МО Украины, НВФ « Студцентр », 1995, - 668 с
8. Циганкова Т.М. Управління міжнародним маркетингом. К.: КНЕУ, 2001. – 426 с.
9. Виноградський М.Д. і інші. Менеджмент в організаціях. Навчальний посібник.К.: "Кондор"- 2004. - 598 с.
10. Вовчак А.В. Маркетинговий менеджмент: Підручник .- К.:Видавництво КНЕУ, 2000.-286 с.