

## ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АВІАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*В статті порушуються питання економічного обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з міжнародним маркетинговим менеджментом авіаційного підприємства, розглядається метод оцінки економічної ефективності механізму прийняття управлінських рішень, використовуючи економіко-математичне моделювання для побудови оптимізаційних моделей і їх реалізація автоматизованою системою управління "Міжнародний маркетинг авіаційного підприємства» на базі автоматизованої системи управління (АСУ) авіаційним підприємством.*

**Постановка проблеми.** Розвиток сучасної системи міжнародного маркетингового менеджменту авіаційного підприємства має таке саме важливе значення, як і інша діяльність, пов'язана з управлінням іншими системами авіаційного підприємства, неможливий без впровадження різних нововведень (новітніх технологій, удосконалення технічних операційних засобів, управлінських форм і методів господарювання, використовуючи новітні наукові досягнення, в тому числі і науково-технічний прогрес) для прогнозування необхідних умов виробництва конкурентоспроможної продукції ( послуг ) і її реалізацію на сучасні і перспективні вимоги ринку, активного впливу на ринок, прогнозування його потреб, стимулювання збуту і формування іміджу авіаційного підприємства. Прийняття управлінських рішень, необхідних для впровадження міжнародних маркетингових нововведень (інновацій) на підприємстві для ефективного його функціонування вимагає розширення його стратегічних міжнародних маркетингових проектів і раціонального використання інвестицій в тому чи іншому міжнародному маркетинговому проекті з необхідним економічним обґрунтуванням кожного управлінського рішення з врахуванням подолання підприємством економічних ризиків.

**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[1-5].

Однією із **невирішених раніше частин загальної проблеми, якій присвячується стаття**, нами визначається необхідність реформування політики оцінки економічної ефективності прийняття управлінських рішень на підприємствах, і в тому числі на авіаційних підприємствах, з визначенням того, що така необхідність насамперед базується на принципі 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 з недопущенням проявів дискримінації реалізації на міжнародному ринку товарів вітчизняного виробництва [2-5].

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є розроблення науково обґрунтованого механізму удосконалення оцінки економічної ефективності прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень в системах авіаційного підприємства, спрямованого на забезпечення ефективної діяльності його міжнародного маркетингового менеджменту з використанням джерела формування масиву достовірної статистичної техніко-економічної інформації показників міжнародного маркетингового менеджменту авіаційного підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Вибір багатьох підприємств для виконання різних міжнародних маркетингових проектів, накладає свої особливості на прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень для вибору структури, яка зможе створити високоефективний міжнародний маркетинговий механізм розробки і впровадження міжнародних маркетингових проектів.

Аналізуючи менеджером по міжнародному маркетингу особливості стратегії міжнародних маркетингових систем різних підприємства, можна визначити основні етапи формування стратегії розробки і впровадження системи міжнародного маркетингового менеджменту авіаційного підприємства.

Знаючи завдання, цілі, менеджер аналізує і оцінює зовнішнє середовище (товарний ринок, ринок капіталу і ринок праці) вибирає і реалізує стратегічну альтернативу управлінських рішень. На першому етапі - визначає завдання і цілі по конкурентоспроможній продукції, її якості і прибутку, фінансовий стан і інше, на другому - створення стратегії отримання прибутку, оцінюючи існуюче позитивне і негативне становище сьогодення систем управління, діяльність персоналу виробництва продукції, стан ринку, техніку і обладнання; принципи

розподілу прибутку; дослідження структури капіталу, податкової системи та інше; дослідження стратегічних можливостей та економічних ризиків в сферах економічних, технічних, соціальних, політичних, юридичних; на третьому місці - вибір методів дослідження (емпіричних, моделювання і інше).

Аналіз зовнішнього середовища-це майбутній контроль зовнішніх факторів, відпрацьованих в стратегічному плані, для майбутньої реалізації завдань і цілей, аналізу і оцінки економічних ризиків і подолання підприємством можливих небезпек конкурентного середовища та небезпеки кризових явищ і ситуацій.

Процедура стратегічних досліджень системи міжнародного маркетингового менеджменту наступна:

- в стратегії міжнародної маркетингової операційної системи ведуться пошуки можливості виробництва конкурентоспроможної продукції (послуг) порівняно з конкурентами, товарів на замовлення і інше;
- стратегія міжнародного маркетингового прогнозування процесу виробництва продукції (можливі потужності і технології, операційний ритм / постійний чи змінний/, сезонна чи несезонна продукція, доступ до ресурсів, матеріально-технічні запаси споживання і інше).

В фінансовій стратегії системи міжнародного маркетингового менеджменту підприємства менеджер досліджує наступне: фінансові можливості розробки і впровадження системи міжнародного маркетингового менеджменту в управлінській структурі фінансових відносин (визначення потреб у фінансових ресурсах, основні види фінансування, джерела фінансування та особливості їх отримання (зовнішнє, акціонерне, довгострокове, кредити під заставу обладнання /іпотечний кредит/, відсоткова ставка, інвестиції за допомогою облігацій, акцій і інше), оборотний капітал і його вартість, кредитні можливості, фінансовий контроль, стан ринку капіталі і інше).

В міжнародному маркетинговому дослідженні стратегії функціонування системи міжнародного маркетингового менеджменту розглядається:

- стан товарного ринку і конкурентний захист продукції (асортимент та якість продукції /послуг/, дослідження ринкової ціни, канали реалізації продукції, пропозиції до і після реалізаційного обслуговування продукції ( послуг);
- стан інформаційно-телекомунікаційної системи створення іміджу підприємства (різні види реклами, виставкова діяльність, управління стимулюванням збуту, паблік рилейшнз і інше).

В стратегії матеріально-технічним забезпеченням системою міжнародного маркетингового менеджменту авіаційного підприємства менеджер досліджує наступне:

- стратегію технологічного процесу по виробництву та постачанню необхідних матеріалів, запасів сировини та напівфабрикатів - вхідні міжнародного маркетингового менеджменту (Хі і Ці), перетворені міжнародною маркетинговою операційною системою підприємства на її вихідні - готової продукції ( Уі );
- стратегічне забезпечення своєчасної доставки системі міжнародного маркетингового менеджменту авіаційного підприємства всіх видів ресурсів (сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, технологічного обладнання, інструментів, транспортних засобів, палива, тепло-енергії, води і інше), в обсягах необхідних для нормального функціонування підприємства по виробництву необхідної, конкурентоспроможної продукції / послуг / ).

Стратегія визначення збутової діяльності і після реалізаційного обслуговування покупців (замовників) виготовленої продукції авіаційного підприємства (як вирішальної стратегії по збуту продукції в існуючій жорсткій конкуренції в ринкових відносинах) залежить від:

- масштабів виробництва, обсягів збутової діяльності, кількості та інтенсивності обслуговування покупців і інше;
- досягнення конкурентних переваг підприємства, яке повинно запропонувати високоякісну продукцію / послугу / за привабливою ціною на товарному ринку і якому потрібно домогтися того, щоб високоякісні властивості продукції / послуг / авіаційного підприємства стали відомі багатьом покупцям;
- розробки і впровадження системи інформаційно-телекомунікаційного менеджменту (рекламного менеджменту) підприємства, спрямованого на інформування покупців на товарному ринку про свою діяльність і про запропоновану свою високоякісну продукцію (послуги), а також на досягнення взаєморозуміння між виробником продукції і суспільством, що формує міжнародний імідж авіаційного підприємства (паблік рилейшнз) і інше.

Економічне обґрунтування управлінських рішень здійснюється для забезпечення стратегічних процесів всього планування маркетингової діяльності підприємства, з визначенням майбутніх змін товарного ринку, ринку капіталу і ринку праці, виходячи з аналізу минулого, теперішнього і майбутнього їх стану та маючи мету міжнародного маркетингового розвитку підприємства, з врахуванням динаміки росту різноманітних факторів, пов'язаних з виконанням

міжнародного маркетингового бізнес-плану.

Планування підприємством для розробки і реалізації високоефективних маркетингових проектів є довгострокове (стратегічне прогнозування) - до 10 років і більше, перспективне-п'ятирічний період, поточне - до одного року (уточнює терміни виконання управлінських рішень по плануванню реалізації міжнародних маркетингових проектів) і оперативне (деталізує виконання управлінських рішень поквартального і місячного планування).

На основі довгострокового, стратегічного прогнозування розробляються і здійснюється перспективне, поточне і оперативне планування, як єдина система бізнес-планування підприємством для розробки і реалізації міжнародних маркетингових проектів.

В прогнозній стратегії виконання міжнародного маркетингового бізнес-плану входять наступні основні етапи:

- на основі усесторонніх досліджень визначення стратегії виконання міжнародного маркетингового бізнес-плану на термін більше 5-ти років;
- реалізація методів прогнозування, використовуючи економіко-математичне моделювання для побудови і оптимізаційних моделей на основі обробки зібраної достовірної інформації експертних оцінок;
- аналіз і використання оптимальних варіантів для виконання міжнародного маркетингового бізнес-плану, що передбачає найсуттєвіші особливості стратегії операційної системи в прогнозуванні виробничої діяльності в нових умовах функціонування, в системі матеріально-технічного забезпечення та управління збутом продукції, в системі матеріально-технічних запасів споживання в операційній інфраструктурі (ремонтні, інструментальні, енергетичні, транспортні, складські і інші структури).

До п'ятирічного планування для виконання міжнародного маркетингового бізнес-плану відносяться наступні основні етапи:

- планування по удосконаленню ефективних показників розробки і впровадження міжнародних маркетингових проектів за рахунок впровадження більш новітніх технологій і корегування змін в досягненнях науково-технічного прогресу;
- визначення етапів і основних розділів міжнародного маркетингового проекту (терміни розробки і завершення нової операційної системи / терміни установки обладнання, постачання комплектуючих матеріалів, притоку інвестицій і іншого з конкретною деталізацією розподілу по рокам і кварталу);
- забезпечення отримання прибутку підприємством від використання

міжнародного маркетингового менеджменту в більш прибуткові проекти матеріально - технічного забезпечення для своєчасної доставки всіх видів ресурсів (сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, технологічного обладнання, інструментів, транспортних засобів, палива, тепло-електроенергії, води і іншого, що в значній мірі відображає стадію планування технологічного процесу виробництва та постачання матеріалів, сировини та напівфабрикатів - вхідні маркетингового процесі (Хі і Ці), перетворені новою операційною системою на її вихідні – нову готову продукцію (Уі), а також планування збутом продукції з використанням інформаційно-телекомунікаційної системи для створення міжнародного іміджу підприємства;

- зменшення ризиків інвестування за рахунок збільшення кількості інвесторів і зменшення часу на використання інвестицій (кругообіг інвестицій).

План розробки і впровадження міжнародного маркетингового проекту для оновлення підприємства є детальний, узгоджений у часі з виконавцями - розробниками проекту і фінансовими структурами документ - комплексний міжнародний маркетинговий проект, спрямований на конкретне досягнення мети - отримання прибутку від реалізації нової конкурентоспроможної продукції (послуг), а також збуту нової продукції (послуг), використовуючи (внесений в комплексний міжнародний маркетинговий проект виконавцями - розробниками міжнародного маркетингового проекту) більш досконалу інформаційно - телекомунікаційну систему для створення міжнародного іміджу підприємстві в системі маркетингового менеджменту авіаційного підприємства.

Прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень для проведення науково-дослідних розробок і впровадження комплексного міжнародного маркетингового техніко - економічного проекту авіаційного підприємства пов'язані з:

- пошуками виконавців розробки і впровадження комплексного міжнародного маркетингового техніко-економічного проекту авіаційного підприємства, з розробкою системи міжнародного маркетингового менеджменту підприємства, використовуючи наукову організацію раціонального підбору працівників (проектних, науково-дослідних організацій ) по принципу конкурсної експертизи на основі експертних оцінок висококваліфікованих спеціалістів ( Хі І Ці) з обробкою достовірної статистичної інформації, використовуючи методи моделювання для побудови статистичної оптимізаційної моделі і отримання

оптимізаційних результатів ( $U_i$ );

- розробкою комплексного міжнародного маркетингового техніко-економічного проекту, застосовуючи техніко-економічний аналіз оцінки варіантів управлінських рішень використовуючи систему показників ( $X$  і  $C_i$ ) і їх реалізацію оптимальними управлінськими рішеннями ( $U_i$ ) (детальна розробка техніко-економічної документації міжнародної маркетингової операційної системи, оцінка ефективності впровадження кожної складової міжнародної маркетингової системи, соціально-економічні і екологічні наслідки від реалізації комплексного техніко - економічного проекту, міжнародного маркетингового забезпечення, планові показники проектно-кошторисної документації міжнародної маркетингової системи, а також визначення чітких варіантів механізму реалізації комплексного маркетингового техніко - економічного проекту з очікуваними реальними показниками функціонування операційної системи підприємства і інше).

Методика прогнозування економічного обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з системою маркетингового менеджменту авіаційного підприємства є основою для оцінки економічної ефективності управлінських рішень для визначення якої необхідно зібрати показники управлінської діяльності міжнародного маркетингового менеджменту авіаційного підприємства (достовірну статистичну техніко-економічну інформацію), використовуючи експертні оцінки менеджерів високої фахової підготовки.

На основі зібраного масиву достовірної техніко-економічної інформації будується статистична оптимізаційна модель показників економічного обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з системою маркетингового менеджменту підприємства.

Статистична оптимізаційна економіко-математична модель прогнозних показників економічної ефективності механізму прийняття управлінських рішень, пов'язаних з системою міжнародного маркетингового менеджменту – це набір техніко - економічних параметрів системи, об'єднаних в єдине ціле регресійними рівняннями.

Внаслідок проведення багатofакторного регресійного аналізу (визначення коефіцієнтів регресії, залишкову дисперсію, відсів незначних параметрів рівняння регресії, використовуючи багатоступеневий аналіз і інше) одержуємо оптимальні значення показників економічної ефективності механізму прийняття управлінських рішень в систему міжнародного маркетингового менеджменту

на основі реалізації алгоритмів визначення їх оптимальних варіантів на комп'ютерній техніці по економіко-математичній моделі, визначаємо прогнозний (можливий) прибуток авіаційного підприємства, з врахуванням якісних показників від реалізації його продукції (послуг), в результаті якого проводиться прийняття управлінських рішень, пов'язаних з міжнародним маркетинговим менеджментом авіаційного підприємства.

Оцінка економічної ефективності механізму прийняття управлінських рішень в системі міжнародного маркетингового менеджменту авіаційного підприємства здійснена на основі застосування визначення приведених затрат. Приведені витрати / П / по кожному варіанту представляють собою суму поточних витрат / С / і капітальних вкладень / К /, приведених до однакової розмірності відповідно до нормативу ефективності /  $E_n$  /.

У разі, коли відсутня відмінність як порівнювані варіанти, приведені витрати / П / визначаються по наступній формулі:

$$P = C + E_n \cdot K, \quad P = K + TC \quad (1)$$

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 механізму прийняття управлінських рішень визначається, по формулі:

$$E = (P_b/A_1 - P_n/A_2) \cdot A_2 \quad (2)$$

де  $P_b, P_n$  - приведені затрати до і після впровадження механізму прийняття управлінських рішень на одиницю продукції;

$A_1, A_2$  - річний випуск продукції відповідно до і після впровадження механізму прийняття управлінських рішень;

Приймається управлінське рішення економічно ефективніше в порівнянні з базовим, якщо

$$P_n < P_b, \quad E_n > E_p, \quad T_p < T_n \quad (3)$$

**З даного дослідження випливають висновки про те, що оцінка економічної ефективності механізму прийняття управлінських рішень в системі міжнародного маркетингового менеджменту авіаційного підприємства необхідна також для функціонуванні в оптимальному (автоматизованому) режимі усіх підсистем підприємства (операційної, інноваційної, фінансової, інвестиційної, кадрової, зовнішньоекономічної, інформаційно-телекомунікаційної, в тому числі міжнародного рекламного менеджменту і**



інших), пов'язаних з системою міжнародного маркетингового менеджменту, використовуючи економіко - математичне моделювання для побудови оптимізаційних моделей і їх реалізація АСУ "Міжнародний маркетинговий менеджмент авіаційного підприємства".

### Список літератури

1. Виноградський М.Д. і інші. Менеджмент в організаціях. Навчальний посібник. К.: "Кондор"- 2004. – 598 с.
2. Економіка транспорту. За редакцією док. екон. наук., професора Коби В.Г., Навчальний посібник. К.: КДАВТ. 1999, 257-с.
3. Азарян Е.М. Міжнародний маркетинг. – К.: ИСМО МО України, НВФ « Студцентр», 1995, - 668 с
4. Данько Т.П. Управление маркетингом. Учеб. Пособие.- М.: ИНФРА-М, 1997. – 280 с.
5. Циганкова Т.М. Управління міжнародним маркетингом. К.: КНЕУ, 2001. – 426 с.