

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В АВІАЦІЙНІЙ ГАЛУЗІ

В статті визначені основні мотиви змін діючого менеджменту в авіаційній галузі. Охарактеризовані особливості управління в авіаційній галузі. Розглянуті основні сфери менеджменту, які потребують певних змін та розроблені пропозиції щодо удосконалення процесів управління в цих сферах. Розглянуті основні переваги, які отримує авіапідприємство від впровадження запропонованих рекомендацій.

Постановка проблеми. На економічну ефективність будь-якого підприємства впливає багато зовнішніх і внутрішніх факторів. Враховуючи специфіку авіаційної галузі і тенденції її розвитку, а також значні зміни, які відбуваються в світовій та локальній економіці, соціальних, політичних сферах, розвиток глобалізації, технологій тощо, авіапідприємства повинні своєчасно реагувати на зміни, які вже відбулися в зовнішньому середовищі, а також бути готовими до змін у майбутньому, аби залишатися конкурентоспроможними і утримувати певні позиції на міжнародному ринку авіаційних послуг в таких складних умовах.

Аналіз показує, що сучасні зміни в зовнішньому економічному середовищі породжують саме неприємне – це невідомість, і як наслідок цього, збільшення ризиків і втрат. Саме тому питання ефективного менеджменту як ніколи стає дуже актуальним.

Авіапідприємства потребують перегляду підходів в багатьох сферах управління з урахуванням усіх змін, які вже відбулися, а також очікуються в найближчий період часу. Стає актуальним виявлення слабких, неефективних сторін в існуючому менеджменті і, так би мовити, його адаптації до сучасних ринкових умов.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тенденції та процес розвитку менеджменту у сучасних економічних умовах є предметом досліджень багатьох вчених, тому що успішна діяльність будь-якої організації перш за все залежить від грамотно побудованої і ефективно функціонуючої системи менеджменту.

Питанню розвитку менеджменту змін присвячено багато наукових робіт [1-8]. Серед них роботи таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як: Шейнов В.П., Курочкин А.С., Бідняк М.Н., Розанова Ю.А., Дайновський В.А., Гордієнко Л.Ю., Шемаєва Л.Г., Тарасенко Л.М., Веретенников В.И Ободец Р.В., Іванюта С.М, Копілевич С.В., Король В.С., Косарев А.И. Пустовая А.В. Питер Ф. Друкер, Джон Максвелл, Іцхак Адизес, Джим Коллінз, Тернер Колін та ін.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Оскільки економічний стан в Україні і в усьому світі постійно змінюється, а зараз взагалі спостерігається найскладніша світова економічна криза, змінюється також специфіка ринкових відношень, тобто відбувається постійна зміна як зовнішнього так і внутрішнього середовища, в якому функціонує авіапідприємство, то по-перше, теорії які були розглянуті раніше частково втратили свою актуальність, а по-друге, з часом кардинально змінилися і вимоги до сучасного менеджменту.

До того ж, тенденції розвитку менеджменту у галузі авіації, з урахуванням усіх змін, які відбулися і очікуються у майбутньому, розглядалися науковцями або частково, або недостатньо глибоко. Тенденції і специфіка змін зовнішнього економічного середовища потребують від сучасного менеджменту не тільки оперативного і своєчасного реагування на зміни, а саме головне, бути готовими до них.

Викладення основного матеріалу. В складних умовах соціально-економічного розвитку менеджмент стає ключовою ланкою у вирішенні складних проблем. Ефективний менеджмент пом'якшує кризові явища, сприяє фінансовій стабілізації, служить підвищенню конкурентоспроможності, свідомо впливає на оновлення технологій, мотивує інвестиції та інновації. Саме тому внесення необхідних змін до підходів менеджменту стає необхідністю багатьох компаній.

Про результативність менеджменту суттєво свідчать результати, яких підприємство досягає у зовнішньому середовищі. Менеджмент повинен своєчасно визначити, які результати необхідно досягти і мобілізувати всі ресурси організації для досягнення цих результатів.

Проаналізувавши тенденції розвитку авіаційної галузі та зміни, які відбуваються у зовнішньому економічному середовищі, що впливають на діяльність авіакомпаній, на наш погляд, можна прийти до наступних висновків:

- Посилення глобальної конкуренції в авіаційній галузі вплинуло на вибір найефективніших і найменш затратних форм транснаціоналізації, тобто створення міжнародних стратегічних авіаційних альянсів: Oneworld, Star Alliance, SkyTeam Alliance.
- Скорочення світового ринку авіаційних послуг в першому півріччі 2009р. на 45,9% [9] є наслідком світової економічної кризи.
- Співпраця авіакомпаній в рамках міжнародних стратегічних альянсів, в свою чергу, вплинула на перегляд корпоративної культури та цінностей компаній, підходів до планування, розподілу і використання ресурсів, управління основними процесами спільної діяльності, змін в стилі менеджменту від «керівництва» до «партнерства» тощо.
- Жорстка конкуренція на авіаційному ринку сприяє пошуку нових підходів до аналізу, пошуку, залученню та утриманню клієнтів. Вона вимагає змінювати встановлені стандарти і рівнятися на світових лідерів авіаційної галузі; розробляти нові стратегії розвитку авіакомпаній.
- Авіаційна галузь, яка динамічно розвивається, диктує певні умови для авіапідприємств: менеджмент повинен бути орієнтованим на майбутнє. Тобто керівництво повинне проводити активну інноваційну діяльність, залучаючи та утримуючи висококваліфікованих спеціалістів та створювати такі умови, щоб вони працювали з максимальною ефективністю.
- В умовах глобалізації світової економіки, кожне авіапідприємство, навіть те, що діє на локальному рівні, сьогодні є частиною світової економіки. А це означає, що воно підлягає ризику коливань усіх економічних процесів, в тому числі і валютного курсу.

Основні напрямки менеджменту підприємства, що потребують змін в умовах мінливого зовнішнього середовища, представлені на рис. 1.

Сучасний менеджмент повинен опиратися на уявлення про те, що не існує ні одного заданого і незмінного типу кінцевого використання ні для одного товару чи послуги.

На наш погляд, можна зробити висновок, що «не споживачі» авіаційних послуг відіграють в діяльності авіапідприємств не менш значну роль, ніж споживачі. Кількість «не споживачів» авіапідприємств значно перевищує кількість споживачів. За статистикою, у середньому авіакомпанії мають 70% «не

споживачів» потенційного ринку і лише 30% - споживачів. До того ж слід додати, що любі зміни ініціюють саме «не споживачі». Саме тому доцільно також аналізувати своїх «не споживачів», відповідаючи на питання: «Чому 70% населення не користуються товаром чи послугою?».

Сучасний менеджмент також вже не може орієнтуватися виключно на свій товар чи послуги, на добре освоєні ринки і традиційні види кінцевого використання продукції. Відправним пунктом повинна стати сприйнятна споживачем цінність. Адже цінність послуги чи товару споживачем і постачальником сприймається по різному.

Отже, аналіз вищезазначених факторів буде дуже корисним для постановки цілей, формування відповідної корпоративної культури і політики, створення правильної стратегії тощо.



Рис.1. Основні напрямки менеджменту, що потребують змін в умовах мінливого зовнішнього середовища

Ціль діяльності будь-якого підприємства – забезпечити підприємству можливість досягти бажаних результатів в неконтрольованому середовищі. Стратегія дозволяє підприємству усвідомлено шукати і використовувати собі на користь любі сприятливі обставини. Якщо відсутня стратегія, то не існує і способу визначення, які дії і рішення підприємства допомагають у досягненні бажаних результатів, а які ведуть у помилковому напрямку і тільки розпиляють ресурси компанії.

Отже, створення нової стратегії має базуватися на системній інформації про зовнішнє економічне середовище і обов'язково враховувати:

- зміни в розподілі доходу клієнтів;
- глобалізацію конкурентів;
- зростаючу невідповідність між економічною глобалізацією і політичною відокремленістю;
- що кожна компанія є частиною світової економіки;
- стандарти світових лідерів тощо.

Як було зазначено вище, умови зовнішнього середовища привели до створення міжнародних стратегічних авіаційних альянсів. Існує багато переваг від вступу авіапідприємств у ці альянси, але у ході співпраці авіакомпаній-союзників виникають певні проблеми. Аби запобігти цих проблем і співпрацювати ефективно і довгостроково, менеджмент повинен змінювати форму керівництва від «управління» до «партнерства». Це також означає, що дух партнерства повинен пронизувати усі ланки авіапідприємства, щоб спонукати усіх його робітників працювати на єдину ціль і прагнути її досягти.

Такий підхід неминуче вплине на перегляд корпоративної культури підприємства, її цінностей, світогляду, створення сумісних систем контролю, звітності, інформування та ін. Крім того, залучення та утримання висококваліфікованих працівників потребує у менеджерів також зміни форми керівництва від «управління» до «партнерства».

Керувати змінами неможливо, але їх можна попереджати. В період світової економічної кризи зміни – це норма. Доцільно також додати, що зміни крокують поруч з витратами і ризиком. Сучасний менеджмент повинен це враховувати і змінювати своє ставлення до змін, сміливо йти їм на зустріч та швидко змінюватися разом з оточуючою середою.

Менеджери повинні розглядати кожен змін як нову сприятливу можливість для розвитку їх підприємства, шукати шляхи максимального використання цієї зміни для зовнішньої і внутрішньої діяльності свого підприємства. Для цього потрібно:

- створення політики на майбутнє;
- формування методик пошуку і прогнозування змін;
- стратегія впровадження змін як у внутрішній, так і в зовнішній діяльності підприємства;

- політика, яка дозволяє врівноважити зміни і стабільність.

Несистематизована інформація – це просто повідомлення. Часто за інформацію менеджери сприймають просто великий обсяг даних. Лише певним образом систематизовані повідомлення набувають значущості. Достатньо ефективним є спосіб організації інформації, при якому збираються повідомлення про все незвичайне у оточуючому підприємстві внутрішньому і зовнішньому середовищі. Отже, для ефективного використання інформації необхідно:

- відстороняти дані, які не мають відношення для теми, яка розглядається;
- дані повинні бути організовані, проаналізовані, інтерпретовані, і лише тільки потім використані для прийняття управлінських рішень.

Інформація стає одним із ключових ресурсів підприємства. Інформація повинна бути організована так, щоб стати ключем до ефективних дій. Також не менш важлива організація інформаційного обміну на загальні завдання і спільну працю. Показником якості інформаційної системи є відсутність несподіванок у діяльності підприємства. Іншими словами, керівництво встигає отримати необхідну інформацію про майбутні події, проаналізувати їх, зрозуміти і прийняти відповідні заходи ще до того, як ці події відбудуться чи набудуть масштабного характеру.

Список літератури

1. Ichak Kalderon Adizes “The ideal executive. Why you cannot be one and what to do about it”. Dr. Ichak Adizes, 2004.-263.
2. Блейн Ли «Принцип власти: влияние с уважением и честью». Пер с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.-368с.
3. В.П. Шейнов «Искусство управлять людьми». – М.:АСТ, Мн.:Харвест, 2006.-512с.
4. Джим Коллинз, Уильям Лазье «Больше, чем бизнес: как преодолеть ограничения и построить великую компанию». Пер с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.-235с.
5. Питер Ф. Друкер «Задачи менеджмента в XXI веке». Пер с англ. – М.:Издательский дом «Вильямс», 2001.-272с.
6. Джозеф О’Коннор, Иан Макдермотт «Искусство системного мышления:

необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем». Пер с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.-256с.

7. Jorg Leonhardt, Joachim Vogt “Critical incident stress management in aviation”. Ashgate Publishing Co., 2006.-180p.
8. Peter Drucker “The Theory of Business”. Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press, 1998.
9. «Новости деловой авиации». Еженедельная электронная газета BizavNewsWeek 29.09.2009.