

УДК 338.47:656.7:61.5(045)

Бадьор Ю. В.

Національний авіаційний університет, Київ

## РОЛЬ ІННОВАЦІЙНИХ ЗНАТЬ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТУ В СТАНІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АВІАКОМПАНІЇ

*У статті розглянуто сутність економічної безпеки авіакомпанії, її складові, внутрішні та зовнішні чинники впливу на її стан, визначено роль інноваційних знань топ-менеджменту для авіакомпаній в умовах швидких змін та загроз, виявлено сучасні напрямки інноваційного знання та їх значення при можливому приєднанні України до європейської програми «Відкрите небо», підкреслено важливість людського чинника в ефективності діяльності авіакомпанії.*

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день надзвичайної актуальності набуває питання забезпечення належного рівня безпеки держави і відповідних національних інтересів. Це пов'язано з прискореними процесами глобалізації, науково-технічним прогресом та іншими змінами в таких сферах як економічна, соціальна, політична, технічна, екологічна тощо.

Встановлено, що українські авіакомпанії перебувають нині у стадії прискореного динамічного розвитку, а тому постійно знаходяться під впливом внутрішніх та зовнішніх загроз, що призводить до негативних наслідків для всієї авіатранспортної системи України. Захист економічних інтересів та прав власності підприємств є одним із першочергових напрямів у системі економічної безпеки транспорту України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти економічної безпеки на рівні підприємств та організацій та її сутнісні характеристики є предметом дослідження багатьох вчених, зокрема, О. В. Ареф'єва [1], Г. В. Козаченко [2], А. І. Соловійова [4] та інших.

Проблеми, пов'язані з управлінням на основі інноваційних знань керівництва, розглянуті у працях таких науковців, як С. Гарсія [3], Ю. С. Герасимчук [5], В.М. Бондаренко [6].

Варто відзначити вагомий вклад цих дослідників у дослідження проблем економічної безпеки підприємств та шляхів підвищення її рівня. Окремо слід відзначити наукові здобутки Ю. С. Герасимчук при вивченні інноваційних знань менеджерів як основи забезпечення економічної безпеки авіакомпанії.

**Невирішена раніше частина загальної проблеми.** На нашу думку, в економічній літературі недостатньо вивчені питання взаємозв'язку належного рівня безпеки авіапідприємств з прийняттям управлінських рішень на основі інноваційного знання. Нові виклики і загрози потребують більш ефективних напрямків управлінських рі-

шень вищим керівництвом. На жаль, сьогодні топ-менеджмент не завжди чітко детермінує цілі і завдання, визначає очікуваний результат або (що ще гірше) використовує застарілу інформацію. Сьогодні нова авіакомпанія завдяки ефективному і своєчасному прийняттю рішень та вибору оптимальної бізнес-моделі може зайняти провідні позиції на ринку порівняно швидко, у той час як традиційні лідери переживають втрати інформації.

Наприклад, міжнародна авіакомпанія «Wizz air» менше, ніж за десять років існування змогла розширити свої ринки збуту на всю Східну і Центральну Європу саме завдяки інноваційному підходу до споживачів і до управління загалом. Правильно обрана бізнес-модель (low-cost) і стратегічний підхід вищого керівництва відіграли значну роль у конкурентній позиції авіакомпанії на ринку, що постійно піддається змінам та загрозам.

В основу забезпечення економічної безпеки авіакомпанії мають бути покладені нові якості керівництва, стратегічне бачення та інноваційний підхід до вирішення питань. Проблема використання інноваційних знань топ-менеджментом авіакомпанії є досить актуальною, оскільки вони мають значний вплив на стан економічної безпеки авіапідприємства і є її визначальним фактором.

**Мета статті.** Головною метою нашого дослідження є представлення управлінських навичок інноваційних знань топ-менеджменту як стратегічного ресурсу забезпечення економічної безпеки авіапідприємства, розгляд сучасних проблем авіаційної галузі України, які потребують новітнього підходу на рівні прийняття управлінських рішень, доведення визначальної ролі людського фактора в формуванні економіки нового типу.

**Вклад основного матеріалу.** Економічна безпека підприємства — це такий стан

корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технології, техніки та устаткування, прав) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективне їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам) [4, С. 21].

Головна мета економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективне нинішнє функціонування і високий потенціал розвитку в майбутньому.

Відзначимо основні цілі економічної безпеки для будь-якого підприємства:

- забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства (організації);
- забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу того чи того суб'єкта господарювання;
- досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективно організації структури управління підприємством (організацією);
- досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу;
- мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища;
- якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства (організації);
- забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства та відділів організації;

– ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів.

Таким чином, економічна безпека являє собою такий стан підприємства, який забезпечує йому здатність протидіяти несприятливим зовнішнім чинникам.

На сучасному етапі формується якісно нове ставлення до проблеми безпеки, зокрема її економічної складової. Виникає необхідність перегляду існуючих методів і засобів забезпечення безпеки на рівні авіапідприємств, адже ця галузь постійно піддається загрози терористичних актів і має підвищений рівень ризику. Виявлено, що економічна безпека авіакомпанії базується на авіаційній безпеці та безпеці польотів. Поєднання цих двох понять і має бути покладене в основу ефективного управління авіакомпанією.

Забезпечення економічної безпеки авіапідприємства регулюється як на національному, так і на міжнародному рівнях. На загальнодержавному рівні питання економічної безпеки регулюються законами України, указами Президента України, постановами Кабінету Міністрів України, наказами Міністерства транспорту та Державної авіаадміністрації, на міжнародному рівні – нормами та стандартами Міжнародної організації цивільної авіації (ІСАО) та Міжнародної асоціації повітряного транспорту (ІАТА) [5, С. 63].

Зобразимо схематично внутрішні та зовнішні чинники впливу на економічну безпеку авіакомпанії (рис. 1).

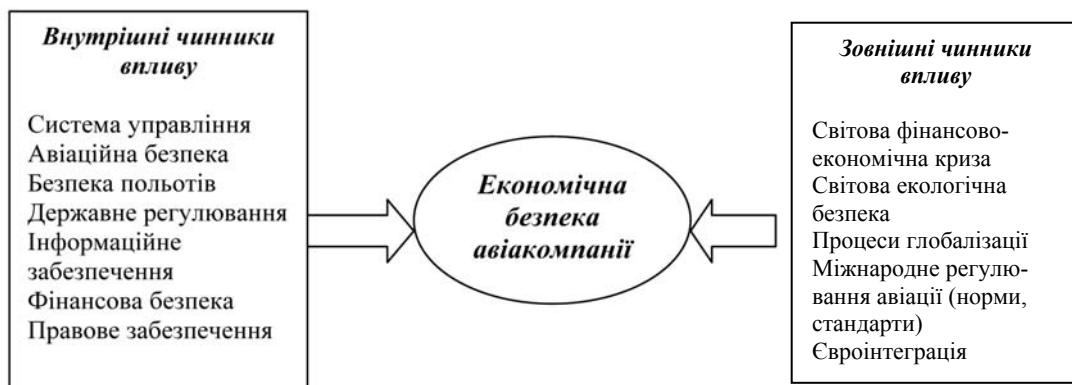


Рис. 1. Внутрішні та зовнішні чинники впливу на економічну безпеку авіакомпанії

Як бачимо з рис. 1, система управління авіакомпанією є одним з визначальних факторів забезпечення економічної безпеки авіакомпанії. Ефективна система управління повинна базуватись на оптимальній організаційній структурі, кваліфікованому та вмотивованому персоналі, чітко окреслених бізнес-процесах, наявній ефективній стратегії розвитку.

На економічну безпеку авіакомпанії впливають різні зовнішні чинники, для ідентифікації яких потрібен постійний моніторинг зовнішнього середовища. Останній, в свою чергу, неможливий без використання новітніх інформаційних технологій та якісно нового знання топ-менеджменту, що базується на власному досвіді й обізнаності, системному мисленні, досконалії технології передачі знання, вмотивованості, сучасних лідерських якостях менеджера. Разом із процесами інформатизації суспільства все більше зростає цінність інноваційних знань, які дають можливість забезпечувати стратегічно важливі перспективи майбутнього сталого розвитку у мінливих умовах. Інноваційне знання як основа забезпечення економічної безпеки авіакомпанії та стратегічний ресурс для прийняття управлінських рішень може бути класифіковане за певними напрямками, які є актуальними на сьогодні та відносяться до компетенції окремих підрозділів в середині компанії. До них відносяться наступні [5, С. 65]:

- технічні знання: міжнародні стандарти і нормативи, єдині авіаційні вимоги (JARs), ініціативи з реформування повітряного простору та систем управління повітряним рухом (SES);

- екологічні – перспективи та загрози від приєднання до Європейської схеми торгівлі шкідливими викидами;

- політичні: наслідки можливого приєднання до європейської програми «Відкрите небо», перспективи введення безвізового режиму;

- технологічні: впровадження сучасних технологій продажу та бронювання, технологій обслуговування пасажирів та вантажу (e-ticketing, e-freight, VIP, FT);

- стратегічні: перспективи приєднання до одного з трьох глобальних авіаційних альянсів (Star Alliance, One world та Sky team ) вибір ефективної бізнес-моделі (лоу-кост, традиційна, змішана модель).

На нашу думку, варто більш детально розглянути проблему приєднання України до програми «Відкрите небо», адже у випадку його реалізації топ-менеджмент авіакомпаній змушений

буде повністю переглянути стратегії своєї діяльності. Рівень економічної безпеки вітчизняних авіакомпаній може значно знизитись, незважаючи на всі переваги даного приєднання.

На сучасному етапі приєднання України до європейської програми «Відкрите небо» є досить актуальним, адже в майбутньому воно може виступити дуже сильним каталізатором стрімких позитивних змін на ринку авіаційних послуг України. Особливої уваги заслуговують наступні переваги: доступне використання для пасажирів послуг авіаперевізників, підвищення довіри між країнами та співпраці в сфері авіаперевезень країн-сусідів, підвищення рівня безпеки польотів, збільшення обсягів авіаперевезень у повітряному просторі країни, набуття досвіду роботи на міжнародному рівні, зміцнення авторитету України як авіаційної європейської держави. Проте, навколо цього приєднання на сьогодні вирує безліч суперечностей. За оцінками провідних фахівців з даного питання, вірогідність вступу України у «Відкрите небо» у 2011 р. вже зараз коливається від 50 до 80 %, і проблеми з аеронавігаційними тарифами автоматично відсувають переговорний процес.

Варто підкреслити, що українським авіаперевізникам після вступу до «Відкритого неба» буде дуже складно конкурувати із західноєвропейськими гігантами, які відрізняються потужним флотом і значними фінансовими ресурсами. Виявлено, що монополізація авіаринку, яка спостерігається останнім часом в Україні, привела до невинновано високої вартості квитків на авіаційні перевезення, а конкурентоспроможність багатьох українських авіакомпаній, на жаль, не відповідає бажаному рівню. Варто припустити, що великі перевізники можуть зменшити маржу на київському напрямку і витіснити українські авіакомпанії, а європейські low-cost-гіганти матимуть переваги у ціновому факторі. Вітчизняні авіакомпанії значно поступаються європейським рівнем обслуговування пасажирів, невинновано високою вартістю квитків на авіаційні перевезення, розмірами флоту. Вітчизняними авіакомпаніями необхідно вживати заходів щодо підвищення конкурентоспроможності, наприклад, об'єднуватися в альянси або тісно співпрацювати з іншими компаніями на ринку. В таких умовах інноваційні знання менеджерів є вирішальним стратегічним ресурсом для безпечного становища авіапідприємств, адже лише ефективні дії вищого керівництва зможуть підвищити конкурентні позиції українських авіакомпаній.

Отже, основою забезпечення економічної безпеки авіапідприємства є ефективна система прийняття управлінських рішень. Лише той працівник, який має відповідні професійні знання, досвід і навички відповідно до посади, здатний приймати ефективні управлінські рішення. Управлінське рішення в інтересах забезпечення економічної безпеки підприємства – це стратегічний чи тактичний альтернативний вибір особою цілеспрямованих дій у межах наданих повноважень та існуючої компетенції. Дуже важливу роль у прийнятті управлінських рішень відіграють цінності як система тверджень про найкращі методи поведінки та кінцеву мету діяльності. Саме управління на основі цінностей, покладене в основі організаційної стратегії, має стати засобом підвищення ефективності авіакомпанії в сучасних умовах економіки знань [3, С. 76-80].

Для побудови «економіки знань» необхідні постійні інвестиції в людський капітал як на рівні держави, так і на рівні компаній. На думку фахівців, інноваційні знання як основа інтелектуального капіталу збільшують конкурентоспроможність авіакомпанії. Лише завдяки постійному управлінню знаннями, ефективній зміні організаційної структури, впровадженню моделей електронно-інформаційної взаємодії, новітніх засобів комунікацій можливе адекватне реагування менеджменту авіакомпанії на зміни. Комбінація цих аспектів і є управлінням на основі інноваційного знання.

Досвід провідних країн світу показує взаємозв'язок динаміки фінансових показників компаній, що характеризують їхню успішність та стійкість, і вкладень в інноваційні проекти та розвиток інтелектуальної складової капіталу шляхом навчання персоналу. Для авіаційної галузі цей взаємозв'язок явно виражений, адже персонал авіаційної галузі потребує спеціальної підготовки, від рівня якої залежить безпека пасажирів та рівень задоволення їхніх вподобань.

Висновок. На підставі вищесказаного можна зробити висновок, що регулювання економічної безпеки авіакомпанії шляхом застосування інноваційного знання менеджерами відповідних підрозділів забезпечує стійкість та ефективність функціонування підприємства в умовах динамічних змін

навколишнього середовища. Сучасні умови спричиняють необхідність врахування світової фінансово-економічної кризи, що негативно впливає на світову авіаційну галузь, а також світових тенденцій із захисту навколишнього середовища.

Актуальним стає питання прийняття ефективних управлінських рішень для високого рівня економічної безпеки.

Авіатранспортна система України є надзвичайно складною, її успішне функціонування можливе лише за ефективного функціонування кожного елемента, а також відповідного регулювання, яке б забезпечувало можливість виконання елементами їхніх функцій вчасно, безпечно і в повному обсязі.

Одним з таких елементів є авіакомпанія, належний рівень безпеки якої можливий лише за побудови ефективної системи управління. Відповідно, для успішного забезпечення безпеки авіапідприємства необхідно врахувати безліч внутрішніх та зовнішніх чинників, розробити стратегію компанії, яка б мала орієнтуватися на майбутнє, а не бути лише відображенням поточної ситуації.

#### Список літератури

1. *Ареф'єва О.В., Кузенко Т.Б.* Планування економічної безпеки підприємств. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2004. – 170 с.
2. *Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М.* Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: Монографія. – К.: Лібра, 2003. – 280 с.
3. *Долан С., Гарсія С.* Управление на основе ценностей. – М.: Претекст, 2008. – 313 с.
4. *Соловьев А.И.* Экономическая безопасность хозяйствующего субъекта // Конфидент. – 2002. - №3. – С.46-50.
5. *Герасимчук Ю. С.* Інноваційні знання менеджерів як стратегічний ресурс та основа забезпечення економічної безпеки авіакомпанії / Ю. С. Герасимчук // Акт. пробл. економіки. - 2010. - № 5. - С. 60 - 68.
6. *Фетисов Г.Г., Бондаренко В.М.* Прогнозирование будущего: новая парадигма. – М.: Экономика, 2008. – 283 с.
7. *Дегтяр Н.В.* Кадрова складова як стратегічний чинник інноваційного розвитку авіапідприємства // Економіка. – 2009. - №9. – С. 3-6

*Науковий курівник – Гуріна Г.С.,  
канд. екон. наук, доц.*