

УДК 658.018(045)

Дяченко О.О., аспірант

**ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН – ЗАПОРУКА  
ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ АВІАПІДПРИЄМСТВА**

*У статті розглянуто роль та значення організаційних змін для ефективного функціонування та підвищення конкурентоспроможності авіаційних підприємств*

*Ключові слова: організаційні зміни, авіаційні підприємства*

*В статье рассматриваются роль и значение организационных изменений для эффективного функционирования и повышения конкурентоспособности на авиационных предприятиях*

*Ключевые слова: организационные изменения, авиационные предприятия.*

*In the article a role and value of organizational changes is examined for the effective functioning and increase of competitiveness on aviation enterprises*

*Keywords: Of competitiveness, aviation enterprises.*

**Постановка проблеми.** Цивільна авіація України є однією з найважливіших складових як економіки, так і політичного зовнішнього іміджу нашої держави. Не дивлячись на її малу частку (1-5% в середньому) в загальній кількості перевезень пасажирів і вантажів транспортними підприємствами України, значення і роль її є надзвичайно високою. З суто економічної точки зору цивільна авіація через високу вартість послуг і динамічний характер їх продажу забезпечує швидкий і вагомий внесок фінансових коштів, особливо в іноземній валюті. На сьогоднішній день цивільна авіація України переживає дуже непрості часи.

Низка проблем, перед якими зараз опинилася цивільна авіація України, є фактично наслідком хронічної кризи в глибоких сферах цієї області. При цьому слід визначити поняття "Організаційної кризи", або "кризи у сфері організації суб'єктів" цивільної авіації. "Організаційна криза" – це стан, коли форми організації суб'єктів ринку не дозволяють їм ефективно функціонувати в умовах, коли зовнішнє середовище характеризується позитивними до цих суб'єктів стосунками.

Загальну характеристику організаційної системи авіапідприємств України можна визначити як примітивну, достатньо низького рівня, на фоні якої іноді з'являються слабкі спроби йти шляхом її удосконалення. Структурно, авіаційний ринок України досить чітко розбитий як функціонально (авіакомпанії, аеропорти, сервісні і забезпечуючі структури, авіазаводи тощо) так і технологічно (авіакомпанії з загальних

перевезень, спеціального призначення). Але світова тенденція розвитку цивільної авіації свідчить, що з кожним роком у світовій авіаційній практиці здійснюється велика консолідація і інтеграція суб'єктів ринку як за функціональним так і за технологічним принципом – створюються могутні консорціуми і альянси авіаперевізників і структур, що забезпечують їх. В цій ситуації певні організаційні зміни мають сприяти ефективному функціонуванню та відповідному рівню конкурентоспроможності авіаційних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішеної проблеми.** Різні аспекти теорії та практики управління організаційними змінами, в тому числі процеси планування й реалізації змін є предметом наукових досліджень зарубіжних і вітчизняних вчених. Деякі вчені розглядають зміни як „перетворення організації між двома моментами часу” [2], „перетворення, перебудову організаційної структури й управління підприємством при збереженні основних засобів, виробничого потенціалу підприємства” [3], „освоєння організацією нової ідеї або форми поведінки” [4]. Але теоретичні та прикладні аспекти управління організаційними змінами на підприємствах недостатньо досліджені, в існуючих моделях управління організаційними змінами недостатньо враховуються інтелектуальні ресурси підприємства.

**Метою статті** є визначення необхідності проведення організаційних змін на авіаційних підприємствах для покращення існуючого стану та підвищення конкурентоспроможності.

**Виклад основного матеріалу.** Українському ринку довелося пережити декілька жорстких коливань, таких як інфляція, не зовсім вдало проведена приватизація, кардинальні зміни податкового і митного законодавства, які призвели до дуже різких змін в загальних тенденціях розвитку і становлення ринку держави. Для подолання організаційної кризи необхідно створення нових організаційних форм, які цілком відповідають вимогам сьогоденного складного і жорсткого ринку, при цьому генеральною лінією повинен стати принцип інтеграції і консолідації. У напрямі консолідації результатами повинне стати об'єднання авіапідприємств під спільною координацією і постачанням, – створення "альянсів" або "консолідованих авіаперевізників" (на рівні держави – національний перевізник, на рівні регіону – регіональний перевізник, на рівні підприємств – спеціалізована група, наприклад, консорціум авіакомпаній). Консолідація дозволить відразу вирішити низку таких важливих питань, як розподіл конкурентного ринку, якісніший захист від зовнішніх конкурентів, більше використання незадіяних потужностей тощо.

У напрямі інтеграції результатами повинно стати об'єднання авіакомпаній з структурами, діяльність яких прямо або опосередковано спрямована на забезпечення процесу виконання авіаційних комерційних робіт. Інтеграція забезпечить позитивне вирішення маркетингових і конкурентних проблем, питань зменшення витрат авіапідприємства і тарифну політику, проблем ефективного постачання, питання забезпечення притоку фінансових коштів на вигідних умовах. Економічними механізмами рішення цього питання є принципи придбання/продажу акцій, вхід/прийняття до статутного фонду, орендні стосунки, довгострокове пільгове інвестування, створення дочерніх підприємств, приватизація.

Треба відзначити, що лєвова частка авіаперевезень припадає на приблизно 10 компаній, серед яких можна виділити 3 авіакомпанії-лідера. На сьогоднішній день понад 50% авіаційних перевезень виконуються трьома ведучими столичними авіакомпаніями - «МАУ», «Аеросвіт» і «Авіалінії України», які фактично визначають зовнішність цивільного повітряного флоту України.

Не дивлячись на складне економічне становище, попит на послуги авіатранспорту не зменшується. За 2008 рік кількість перевезених пасажирів порівняно з 2007 роком зросла на 25,4%. Постійно збільшуються міжнародні пасажиропотоки в аеропортах України. За 2008 рік з них відправлено за кордон 4081,3 тис. пасажирів, що на 16,0% більше, ніж за 2007 рік. В той же час до України прибуло з-за кордону 4093,4 тис. пасажирів (на 16,3% більше). [1]

Велике значення для розвитку будь-якого виду транспорту має залучення інвестицій. На жаль, інвестиції в основний капітал за видом економічної діяльності «Діяльність авіаційного транспорту» у 2008 році скоротилися майже в двічі (305,0 млн.грн. в 2007 р. проти 160,0 млн.грн. в 2008 р.). [1] Виходячи з об'єктивних реалій економічного становища в Україні, основним і пріоритетним шляхом підвищення об'ємів інвестицій в галузь цивільної авіації України, на нашу думку буде створення інтеграційних фінансово-промислових структур, засновниками яких будуть фінансові інститути і авіаційні підприємства.

Треба відмітити, що в процесі функціонування авіаційних підприємств під впливом численних факторів зовнішнього середовища виникає невідповідність сформованої організаційної структури реальним потребам. Організаційні невідповідності у таких випадках стають сферою управління організаційними змінами.

Під організаційними змінами розуміється будь-яка зміна в одному або кількох елементах організації. Зміни можуть стосуватися будь-якого елемента процесу організації (рівня спеціалізації; способів групування;

діапазону контролю; розподілу повноважень; механізмів координації). При цьому слід зауважити, що зміни у будь-якому одному підрозділі організації, як правило, впливають на інші підрозділи і на організацію в цілому.

У процесі функціонування підприємства протягом усього життєвого циклу відбуваються зміни, що притаманні будь-яким стадіям його економічного стану і зростанню, і стагнації, і рецесії. Зміни, які відбуваються в процесі функціонування підприємства, є якісними і можуть проявлятися в перетворенні потенціалу підприємства (технологічного, інтелектуального, управлінського, фінансового тощо) та в зміні розмірів, масштабів діяльності підприємства. Зміни – це єдине, що в організації залишається незмінним. В умовах ринку зміни є невід'ємною частиною сучасного управління і сприймаються як своєрідний інструмент підвищення ефективності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Перебудова організації припускає фундаментальну зміну організації, що стосується її місії й організаційної культури.

Для успішного проведення змін вище керівництво, незалежно від типу, сутності і змісту змін, повинне:

- скласти сценарій можливого опору змінам;
- провести заходи з метою послаблення прагнення до опору змінам;
- усунути чи зменшити до мінімуму реальний опір;
- закріпити проведені зміни.

Радикальне перетворення організації проводиться на стадії виконання стратегії в тому випадку, якщо організація не змінює галузі, але при цьому в ній відбуваються радикальні зміни, викликані, наприклад, її злиттям з аналогічною організацією. У цьому випадку злиття різних культур, поява нових продуктів і нових ринків вимагають сильних внутрішніх організаційних змін, що особливо стосується організаційної структури.

Помірне перетворення здійснюється в тому випадку, коли організація виходить з новим продуктом (послугою) на ринок і намагається завоювати для нього покупців. У цьому випадку зміни торкаються виробничого процесу, а також маркетингу, особливо в тій його частині, що пов'язана із привертанням уваги до нового продукту.

Управління змінами – це складний процес, який будується на таких принципах: принцип програмно-цільового управління, системності управління, цілісності, правової визначеності, економічності, мотиваційного забезпечення, плановості дій, принцип логічної основи та зворотного зв'язку. Встановлені принципи зумовлюють необхідність

формування концепції управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства, заснованої на системному підході.

Системний підхід базується на загальній теорії систем та впливає з поняття «система». Системний підхід є дослідженням способів організації елементів системи в єдине ціле і взаємодії процесів функціонування системи, її підсистем та елементів.

В умовах стрімкої трансформації як вітчизняної, так і світової економіки постає проблема ефективного управління організаційними змінами.

**Висновки.** Здійснення структурних змін на підприємстві передбачає не тільки вибір певної форми реорганізації (перетворення організаційно-правової форми або трансформації організаційної структури), але й як стрижневі елементи цього процесу – реформування відносин власності, модернізацію техніко-технологічної бази підприємства, формування складного мотиваційного механізму забезпечення продуктивної зайнятості персоналу.

Треба відмітити, що застосування нових ефективних методик управління організаційними змінами в системі менеджменту, спрямованих на комплексний розвиток авіаційних підприємств, є одним із головних засобів підвищення конкурентоспроможності та забезпечення його успішної діяльності.

Організаційні зміни є невід'ємною складовою для будь-якого підприємства, оскільки середовище, в якому воно існує – динамічне і мінливе. Тому підприємство, що прагне бути лідером серед конкурентів, повинне реагувати на зміни середовища шляхом ефективного впровадження організаційних змін.

### Література

1. Статистичний щорічник України за 2008 рік // Державний комітет статистики України – К.: Державне підприємство «Інформаційно-аналітичне агентство», 2009.

2. Barret W., Carroll G., Modeling internal organizational change// Annual Review of Sociology. 1995

3. Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний; учеб. пособ. для студ. вузов, обуч. по жон. спец. / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро ; под общ. ред. И.И. Мазура. — М.: Экономика, 2001 .- 454с.

4. Дафт Ричард Л. Теория организации: учебник / Р. Л. Дафт; пер с англ. Под ред З.М. Короткова; предисловие З.М. Короткова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 736 с.