

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ АВІАПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

В статті розглянутий підхід до стратегічного управління на авіапромислових підприємствах на основі системи збалансованих показників діяльності (BSC). Ключові слова: управління, підприємство, стратегія.

В статье рассмотрен подход к стратегическому управлению на авиационных предприятиях на основе системы сбалансированных показателей деятельности (BSC). Ключевые слова: управление, предприятие, стратегия.

In the article an approach to strategic management at aviation industry enterprises on a basis of balanced scorecard (BSC) of performance is considered. Key words: management, enterprise, strategy.

Постановка проблеми. Створення ефективної моделі управління високотехнологічним авіапромисловим підприємством значною мірою полягає в розробці системи економічно і науково обґрунтованих цільових показників, які б охоплювали всі стратегічно важливі сфери діяльності підприємства (фінанси, ринок, виробництво та інновації). Саме формування механізму причинно-наслідкових зв'язків між усіма групами показників служить інструментом для реалізації стратегій підприємства та підвищення інформативного забезпечення прийняття управлінських рішень. Для ефективного управління стратегією компаніям потрібна система управління, що дозволяє здійснювати моніторинг стратегічних ініціатив. Західним менеджментом у 90-х роках була створена збалансована система показників діяльності (BSC, Balanced Scorecard), що відкрила нові перспективи в управлінні. Дана система може використовуватися як базовий інструмент управління та давати можливість встановлювати як загально корпоративні, так й індивідуальні цілі, а також цілі структурних підрозділів; доводити їх до свідомості співробітників і керівників різного рівня, оцінювати досяжність поставлених цілей за допомогою використання збалансованої системи вимірників ефективності. Система дозволяє одержувати швидкий зворотний зв'язок і може бути, як складовою частиною управління підприємством, так і її основним ядром. [3]

Існує ряд суперечливих зовнішніх і внутрішніх факторів і умов, що формують вихідну базу прийняття управлінських рішень на підприємствах авіапромислової галузі, а саме: неефективність і слабкі адаптивні властивості організаційної й технологічної структури, старіння виробничих фондів, нестача або відсутність власних і кредитних джерел, інвестиційних ресурсів і т.д. Тому стає актуальною проблема застосування цієї системи для відновлення нормальної роботи та підвищення ефективності діяльності вітчизняних авіаційних промислових підприємств.

Метою статті є висвітлення змісту та обґрунтування доцільності застосування стратегічної системи управління на основі збалансованої

системи показників діяльності (BSC), як ядра для створення певного механізму саморозвитку і самоорганізації на авіаційних підприємствах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні і методичні аспекти стратегічного менеджменту й управління розвитком досліджувалися такими вченими, як А. Аагер, І. Ансофф, К. Боумен, В. Василенко, А. Градов, Ю. Іванов, Е. Коротков, А. Зуб, С. Каплан Роберт, М. Кизим, Ю. Кристек, Л. Лігоненко, Б. Мільнер, Г. Мінцберг, П. Нортон Дейвит., В. Пономаренко, О. Пушкар, К. Ру-Дюфор, А. Слаттер, О. Тищенко, А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд, О. Тридід. Питаннями ефективного розвитку авіапромислових підприємств на основі системного підходу до прийняття управлінських рішень займалися такі науковці: О.Андросова, О.Апарова, О.Горбановська, О.Коба, Ю.Колбушкін, О.Косарев, Ю.Кулаєв, В.Кулик, В.Щелкунов.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Заслужують уваги і розробки питання довгострокового розвитку авіаційних промислових підприємств, основними факторами якого є грамотне стратегічне управління, ефективність бізнес-процесів, капітал компанії, втілений у знаннях і кваліфікації співробітників, здатність утримувати і залучати нових клієнтів, корпоративна культура, що заохочує інновації й організаційні удосконалення, інвестиції в інформаційні технології з урахуванням специфіки діяльності авіапромислових підприємств.

Виклад основного матеріалу. Сучасний потенціал авіапромисловості це сукупність високотехнологічних підприємств: проектно-конструкторських організацій, дослідних і серійних промислових підприємств, центральних науково-дослідних інститутів по розробці, виробництву, ремонту й модернізації авіаційної техніки цивільного й військового призначення, а також наземного обладнання, що забезпечує експлуатацію цієї техніки. Галузь також має у своєму розпорядженні безліч заводів загального призначення, що забезпечують перший і другий рівень авіабудівельної кооперації (радіо- і електронні прилади, апаратура, різні агрегати, вузли, нормалі тощо), що створюють специфічне технологічне оснащення й верстати, а наукоємний характер галузі вимагає використання висококваліфікованої робочої сили.

Практика свідчить, що внутрішньогалузеві потоки фінансових коштів і капіталу слабо зорієнтовані на підвищення ефективності ланцюжка "наука - виробництво - експлуатація авіатехніки". В результаті на авіапідприємствах наукової й дослідно-експериментальної бази порушується процес відтворення й підвищення ефективності потужностей, одержання нових знань, їх матеріалізації в технічних і технологічних нововведеннях.

Існують і досягли критичного рівня проблеми розвитку наукового й старіння кадрового потенціалу тощо, і в результаті створюються численні небажані системні й кумулятивні ефекти. Крім того, дослідження свідчать, що авіапромислові підприємства працюють в умовах, коли українські авіатранспортні компанії при поповненні парку віддають перевагу західним авіалайнерам, вже сертифікованим по міжнародним нормам ІКАО тощо.

Зауважимо, що швидке відновлення авіаційного потенціалу України на якісно новій основі й у новому структурному оформленні, здатному протистояти сучасним транснаціональним корпораціям ("Boeing", "Airbus"), у короткостроковій перспективі практично неможливо. Необхідно враховувати, що економічний ріст потенціалу авіаційних підприємств й їх можливостей підтримується не тільки наявністю відповідних ринкових інституцій, але й факторами самоорганізації й саморозвитку підприємств.

Практика показує, що близько 50% підприємств будують системи оцінки ефективності, базуючись винятково на фінансових показниках. На жаль, при створенні стратегії багато компаній, орієнтуючись на взаємовідносини із клієнтами, ключові конкурентні напрямки й власні ресурси, мотивують співробітників і оцінюють результати тільки за фінансовими показниками. Але, якщо компанія хоче не тільки вижити, але й досягти успіху в інформаційну епоху, то її системи оцінки й управління повинні будуватися виходячи зі стратегічних завдань і можливостей. [3]

Суттєве значення в цих умовах набуває врахування основних факторів довгострокового розвитку авіаційних промислових підприємств:

- грамотне стратегічне управління;
- ефективність бізнес - процесів;
- знання й кваліфікація співробітників;
- здатність утримувати й залучати нових клієнтів;
- корпоративна культура, що заохочує інновації й організаційні покращання, інвестиції в інформаційні технології.

Всі перелічені завдання стратегічного й тактичного управління дозволяє вирішити збалансована система індикаторів діяльності - BSC (Balanced Scorecard). Початок її розробки датується 1990-м роком, коли Norlan Norton Institute – дослідницький центр всесвітньо відомої аудиторсько-консалтингової компанії KPMG Peat Marwick розпочав вивчення проблем ефективності управління та пошук інструментів її підвищення. [3]

Основне призначення системи полягає в посиленні стратегії бізнесу, її формалізації, проведенні та доведенні до кожного співробітника підприємства. Система цілей і показників BSC дозволяє відійти від виключно фінансової схеми управління підприємством і трансформує стратегію в завдання та показники, згруповані по чотирьох різних напрямках: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання й підвищення кваліфікації. Отже, зберігаючи фінансову складову як основний параметр управлінського й бізнес-процесів, BSC водночас надає великого значення узагальненому інтегрованому комплексу критеріїв, що пов'язує довгостроковий фінансовий успіх з такими показниками, як клієнтська база, внутрішні процеси, персонал і систематична робота компанії в цілому.

Розглянемо кожний напрям з позиції діяльності авіапромислових підприємств.

1. Фінансовий напрямок. Фінансові показники збережені в ССП, оскільки вони є індикаторами відповідності стратегії компанії, втілення

загальному плану вдосконалення підприємства в цілому. Як правило, фінансові цілі відносяться до прибутковості та вимірюються, наприклад, операційним прибутком, прибутковістю залученого капітала. Альтернативними фінансовими цілями можуть бути швидкий ріст обсягу продажів або генерування потоку готівки. Класично фінансові показники служать головним орієнтиром для координації всіх напрямків діяльності й створення єдиної системи їхньої оцінки й управління. Так, проведення економічного аналізу результатів діяльності з оцінкою ефективності роботи кожного з 43 підприємств галузі і їх суміжників дозволило б уточнити номенклатуру продукції, у випуск якої економічно вигідно інвестувати. [5]

2. Споживчий напрямок. Дозволяє менеджерам сформулювати стратегію, орієнтовану на споживача та цільовий сегмент ринку, таким чином, щоб у майбутньому вона забезпечила виняткову прибутковість. У даному напрямку підприємство визначає ті сегменти ринку й споживчі групи, у яких має бути вести боротьбу з конкурентами. Визначаються стандарти задоволення споживчого попиту, залучення нових споживачів, збереження попиту, підвищення рівня лояльності споживачів. Наприклад, для споживача надзвичайно важливі фактори своєчасної доставки або доставки в короткий термін; постійного потоку нових видів продуктів або послуг; здатності постачальника не тільки передбачати нові потреби клієнта, але й можливості задовольняти їх. А також оцінюється ринкова вартість пропозиції - основний індикатор стану споживчого ринку.

Найбільш раціональний шлях розвитку авіапідприємств лежить через розвиток внутрішнього ринку авіатехніки й послуг повітряного транспорту, а також через стабільне фінансування зростаючого державного замовлення. За результатами маркетингових досліджень ринків авіатранспорту й авіаперевезень повинен складатися план можливого державного інвестування виробництва авіатехніки. Тоді й сприятлива кон'юнктура світового ринку зіграє свою позитивну стимулюючу роль.

Отже, виробнича програма авіапідприємств повинна формуватися під впливом платоспроможного попиту на її продукцію, як з боку держави, так і з боку внутрішнього й зовнішнього ринків. Попит на конкретні типи авіатехніки, прогноз стану існуючих літальних апаратів дозволити обґрунтувати необхідний парк літаків і вертольотів. З іншого боку, економічна доцільність розробки, виробництва й експлуатації деяких типів літальних апаратів, силових установок, агрегатів та обладнання є основою при ухваленні рішення про державне фінансування або позабюджетне інвестування. [1]

3. Внутрішні бізнес - процеси. Дана складова визначає ті найголовніші внутрішні бізнес-процеси, які необхідно авіапідприємству удосконалити:

- розробити такі бізнес-пропозиції споживачам, які допоможуть створити й зберегти клієнтську базу в цільовому сегменті ринку;
- задовольнити очікування акціонерів щодо високої фінансової прибутковості.

BSC формулює абсолютно нові процеси, за допомогою яких компанія повинна досягти досконалості, вирішуючи фінансові завдання й виконуючи побажання споживачів. Підприємство усвідомлює, що для задоволення майбутніх потреб клієнтів або для розвитку нового напрямку обслуговування цільових споживачів необхідно розробити новий бізнес-процес. Наприклад, у питанні технічного обслуговування повітряних суден на авіаремонтних підприємствах, як альтернатива ремонту найбільш актуальним на теперішній час є освоєння (уведення) на українських авіапідприємствах виконання технічного обслуговування за безремонтними технологіями (ремонтно-відновлювальних робіт, трудомістких видів технічного обслуговування, таких як C-check на повітряних судах західного виробництва).[4]

Крім того, система показників розглядає інноваційні процеси, як невід'ємну частину внутрішніх бізнес-процесів. Інноваційні процеси й довгий ланцюжок створення вартості (розробка, розвиток, виробництво, строки надходження на ринки, ланцюг поставок, післяпродажне обслуговування авіатехніки) на базі ефективних організаційно-управлінських структур, здатних адекватно реагувати на зміни ситуації на ринках, є потужними стимулами для досягнення фінансового успіху, чим ефективно управління поточним операційним процесом.

Слід зауважити, що авіапромисловим підприємствам необхідно гармонізувати комерційний і технократичний підходи до створення й розробки авіатехніки. Необхідно враховувати затребуваність техніки ринком, а не тільки технічні можливості виробництва. Для зміни ситуації авіапідприємствами повинен управляти менеджмент, відповідальний за продажі, саме йому повинна належати головна роль у визначенні стратегії бізнесу, у виявленні потенційних ринкових ніш, конкурентних переваг і замовників нововведень. І тільки після цього, на базі проведених ринкових досліджень та техніко-економічних параметрів нововведень, необхідно виконувати науково-дослідні та досвідно-конструкторські роботи.

4. Навчання й розвиток персоналу. Агресивна глобальна конкуренція вимагає від компаній постійного вдосконалення при створенні вартості для клієнтів і акціонерів. Організаційне навчання та кар'єрний ріст мають три головних джерела: люди, системи й організаційні процедури. Перші три складові збалансованої системи виявляють великий розрив між існуючими можливостями людей, систем і процедур, необхідними для прориву в діяльності. Для того, щоб ліквідувати це упущення, підприємство повинно інвестувати в перенавчання персоналу, удосконалення інформаційних технологій і систем, створення взаємозв'язку між організаційними процедурами й щоденними операціями. Так, сучасний стан вітчизняних інтелектуальних і виробничих систем і нормативної бази вимагає гармонізації з аналогічними системами та документованими процедурами провідних закордонних виробників авіаційної техніки, що вимагає певних інвестиційних вливань.[5]

Проте відсутність фінансових засобів порушує процес відтворення нових наукових знань і технологій, що в найближчому майбутньому може викликати зниження існуючого рівня розвитку авіапромислових підприємств внаслідок нестачі науково-технічного й кадрового потенціалу. В умовах старіння кадрів і відтоку талановитої частини науково-технічних кадрів із авіапідприємств в інші галузі економіки питання підвищення кваліфікації науково-технічних кадрів, поліпшення їх вікової структури набувають актуальності. Слід зауважити, що авіапромисловість та її суміжні галузі грають найважливішу соціальну функцію в забезпеченні збереження висококваліфікованих робочих місць у науково-дослідних інститутах, конструкторських бюро, на виробництві.

Висновки. Отже, чотири складові інноваційної системи BSC були розроблені таким чином, щоб задовольнити вимоги самих різноманітних компаній і галузей промисловості. Проте набір складових може змінюватися в більшу або меншу сторону в залежності від виду діяльності і стратегії компанії: зустрічаються компанії, які використовують у своїй звітності менше чотирьох напрямків або, навпаки, мають потребу в додаткових складових.

Виходячи з вищевикладеного можна у повній мірі констатувати адаптивність даної системи до стратегічного управління авіапромисловими підприємствами, абсолютно всі складові системи BSC дійсно оцінюють критичні фактори не тільки поточного, але і майбутнього розвитку підприємства. При запровадженні хоча б частково саме ключових складових системи створюються можливості для більш прозорої та керованої діяльності, оскільки менеджмент одержує відповіді на основні питання: за рахунок чого компанія створює свою вартість; які процеси є ключовими в її діяльності; який рівень кваліфікації персоналу і застосовуваних технологій яка їх відповідність обраній стратегії; які інвестиції потрібно здійснити в розвиток з метою досягнення довгострокових цілей підприємства.

Список використаних джерел

1. Державна стратегія розвитку авіаційної промисловості до 2020 року [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
2. Про стан виконання Державної комплексної програми розвитку авіаційної промисловості України на період до 2010 року та першочергові завдання розвитку вітчизняного авіабудування [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
3. Каплан Роберт С., Нортон Дейв П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст]: / Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 320с.
4. Сирийчик Т., Фургальські А., Клімкевич Ч., Камола М., Дяченко Т., Пугачов М., Філіпенко О. Транспортна політика України та її наближення до норм Європейського Союзу [Текст]:/ За ред. Марчіна Свенчіцкі. – К.: Аналітично-дорадчий центр Блакитної стрічки, 2010. – 102с.
5. Офіційний сайт Державіадміністрації України [Електронний ресурс].- Режим доступу: www.avia.gov.ua