

ФАКТОРИ ТА УМОВИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ АВІАЦІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Проаналізовано питання покращення ефективності управління авіаційним підприємством та названі умови, які цьому сприяють.

Ключові слова: фактори та умови, ефективне управління, авіаційне підприємство.

Проанализированы вопросы улучшения эффективности управления авиационным предприятием и названные условия, которые этому способствуют.

Ключевые слова: факторы и условия, эффективное управление, авиационное предприятие.

Analyzed the issue of improving the efficiency of aviation companies and identified the conditions that contribute to this.

Keywords: factors and conditions, effective management, aviation business.

Постановка проблеми. Адаптація авіаційних підприємств в умовах конкуренції зажадала проведення системної модернізації в області управління на рівні послуг, операцій, бізнес-моделей. Складність рішення цієї задачі посилювалася глибоким трансформаційним спадом, нестабільністю зовнішнього середовища, а також швидкими темпами інституційних перетворень. Для вирішення завдань адаптації авіаційних підприємств до ринкових умов господарювання були потрібні «інші» управлінські кадри у вищій і середній ланці управління. За умови успішного вирішення проблем в управлінні авіапідприємств, ця галузь може стати однією з основних бюджетоформуючих галузей економіки України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми вдосконалення, методи та засоби підвищення категорії управління підприємством розглядаються в роботах Цурика В.В [1], Кендюхова О.В. [2], Пономаренко В.С. [3] та інших.

Невирішена раніше частина загальної проблематики. Питання ефективності управління сьогодні закріплене в міжнародних і національних стандартах, проте, його широта робить необхідним і можливим його уточнення стосовно такого виду діяльності як управління авіаційним підприємством.

Формування цілей статті. Метою даної статті є визначення теоретичних підходів та факторів, що впливають на ефективне управління авіаційного підприємства.

Викладення основного матеріалу. Сучасне авіаційне виробництво являє собою складну інтегровану систему, що містить в собі чисельні і різноманітні структурні ланки . Проте , яку б із ланок утворення ми не розглядали , всі вони виступають у вигляді тієї чи іншої комбінації підприємств . Тому авіаційне підприємство виступає як первинна , одна з основних ланок господарства України. Зокрема , тут здійснюється процес

виробництва матеріальних благ , формуються одні і виявляються інші економічні відносини , переплутуються загальнолюдські , групові і особисті інтереси . А отже , для функціонування цієї складної структури потрібно виробити оптимальну систему управління.

Управління – це цілеспрямований вплив суб’єкта господарювання через апарат управління на трудовий колектив для досягнення поставленої мети. Управління на авіаційних підприємствах здійснюється у двох сферах: виробничо-технічній, коли виконуються роботи з організації, координації та регулювання виробничого процесу, та соціально-економічній, коли регулюються взаємовідносини між учасниками виробничого процесу в умовах поділу і кооперації праці, формування відносин між управлінцями та виконавцями.

Особливо необхідним в сучасних умовах конкуренції авіапідприємств є потреба в проведенні системної зміни технологій в управлінні. Також необхідним джерелом покращення діяльності є підготовка кадрів, тобто кваліфікованих працівників, що попередньо пройшли професійну підготовку і мають спеціальну освіту в сфері авіації. Також для того, щоб управління було якісним, необхідно, щоб авіаційному підприємстві була сприятлива кадрова політика, яка залежить від стадії розвитку організації (формування, інтенсивний ріст, стабілізація, період спаду).

В першу чергу для визначення факторів, що впливають на ефективність управління авіапідприємством необхідно орієнтуватись на традиційні підходи в управлінні, які базуються на основних функціях менеджменту.

Планування	Організація	Мотивація	Контроль
↓	↓	↓	↓
Що робити?	Як робити?	Як зацікавити?	Як оцінити?
↓	↓	↓	↓
<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначити цілі, шляхи та методи їх досягнення. 2. Узгодити можливості працівника та цілі авіаційного підприємства. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Утворити структуру організації 2. Підібрати кваліфіковані кадри в сфері авіації 3. Утворити взаємозв’язок в організації 4. Скоординувати дії структурних 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначити потреби (інтереси) 2. Визначити сподівання 3. Забезпечити умови для досягнення потреб через хорошу роботу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначити хто і за допомогою чого буде контролювати показники оцінки 2. Здійснити регулюючий вплив і адаптацію процесу

	підрозділів.		господарюван- ня до зовнішнього середовища.
--	--------------	--	--

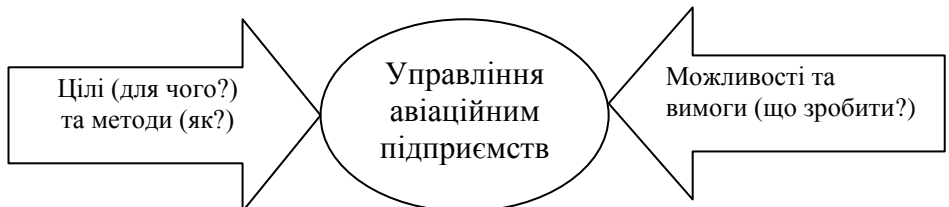
Рис. 1 Основні функції управління авіапідприємством

Слід зазначити, що функціонування менеджменту на авіаційних підприємствах виявляється під впливом чинників. З одного боку, позитивний вплив на якість менеджменту роблять: зростання професіоналізму, пов'язане з появою когорти найманих топ-менеджерів, що здобули хорошу профільну освіту і досвід роботи в іноземних і міжнародних компаніях в Україні і за кордоном. Формування цієї когорти зв'язане з проявом тенденції до розділення власності і управління, що намітилася в останні роки; інтеграцією підприємств в холдинги, сприяючою прискореному розповсюдженню вищих стандартів управління. З іншого боку, на стані менеджменту негативно позначаються незавершеність процесів переділу власності, що перешкоджає переходу до регулярного менеджменту; недолік необхідної компетенції у більшості керівників вищої і середньої ланки із-за незавершеної зміни поколінь в когорті управлінських кадрів і відсутності якісної базової підготовки молодих фахівців, що поповнюють склад управлінських команд. Не дивлячись на значне зростання кількості учбових закладів, фахівців-менеджерів, що оперативнo відреагували на дефіцит, що існував на ринку, більшість з них не можуть забезпечити потрібний працедавцям рівень підготовки. Крім того, неадекватні і нерегулярні вкладення в людський капітал на самих підприємствах.

В наш час в управлінні сучасним авіаційним підприємством необхідно дотримуватися таких принципів:

- чіткого розподілу праці серед виконавців;
- додержання дисципліни і порядку;
- ознайомлення працівників з їх повноваженнями і відповідальністю в межах їх призначення;
- використання мотивації високопродуктивної праці;
- забезпечення рівної справедливості для всіх працівників;
- впевненості у стабільності роботи;
- дотримання взаємовідносин з працівниками з урахуванням виробничої ієрархії;
- заохочування ініціативи.

Для забезпечення ефективного управління на авіапідприємствах, необхідно розглянути процес управління в трьох напрямках (Рис. 3):



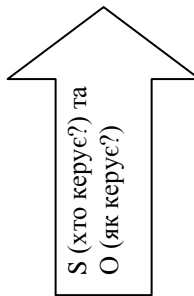


Рис 2 Функціональна модель управління авіаційним підприємством

1. Перший напрям – характеризує відповідність суб'єкта управління (хто управляє) і об'єкту управління (чим управляє) один одному. Ставлячи питання, хто в управлінському апараті авіакомпанії, тобто хто конкретно управляє, ми не завжди можемо отримати чітку відповідь. Наприклад, є об'єкт управління, але не ясно хто їм управляє, або навпаки – є керівник, але немає ясності, чим він управляє. Подібна невідповідність приводить до втрати керованості, впливає на виконавську дисципліну і мотивацію співробітників, але найголовніше не дозволяє авіакомпанії нормально функціонувати і розвиватися.

2. Другий напрям – повинен забезпечити узгодженість управлінських цілей і методів. Мета не завжди виправдовує засоби. Невідповідність цілей і методів, одна з основних проблем управління. Відсутність узгодженості між цілями і методами їх досягнення можна зустріти в будь-якій компанії. Головне щоб ці невідповідності не приймали критичний характер.

3. Третій напрям – напрям вимог і можливостей. У кожного об'єкту управління є свої вимоги, які мають бути узгоджені з можливостями і вимогами суміжних і керівних підрозділів. Таким чином, відбувається постійне «притирання» взаємних вимог і можливостей. Причому це «притирання» відбувається як по вертикалі, так і по горизонталі. Авіаційне підприємство працює для того, щоб задовольнити вимоги власника, ринку і держави. Саме вони задають основний вектор вимог, що перетворюється системою управління в конкретні завдання для об'єктів управління різного рівня. В результаті відбувається «склеювання» підприємства по вертикалі на основі ієрархічного планування (узгодження вимог верхніх управлінських ланок з можливостями полагджених ланок і навпаки).

Також важливою проблемою в управлінні авіапідприємств є недостатня обізнаність керівників, що викликає неспрацювання механізму управління.

Для вирішення цієї проблеми необхідно врахувати три важливих компоненти, за допомогою яких керівник авіаційного підприємства зможе ефективно управляти (Рис. 3). Це буде здійснюватись при виконанні умов КІО, тобто Компетентність (К), Інформованість (І) Оперативність (О), які є рівнозначними:

К 33%	І 33%	О 33%
------------------------	------------------------	------------------------

Рис. 3 Фактори, що впливають на якісне управління

Компетентність. Все більше успішний розвиток авіакомпаній залежить від рівня компетентності управління. Є величезна кількість визначень поняття компетенція. У нашому випадку компетенція менеджера – це знання особливостей об'єкту управління і володіння методами управління цим об'єктом. На чолі авіаційних компаній стоять люди, які можуть бути як могутніми двигунами, так і серйозними утримувачами розвитку компанії. Зростання масштабів виробництва, це з одного боку збільшення можливостей, з іншої - необоротне ускладнення системи управління. Від компетентності менеджменту залежить, чи зможе компанія подолати неминучі кризи зростання або закінчить своє існування.

Інформованість. Живучи в століття інформаційного суспільства сучасному керівникові все складніше бути інформованим. На обличчя суперечність, коли з одного боку інформації дуже багато, з іншої - вона часто абсолютно даремна. Володіння достовірною, повною і своєчасною інформацією є серйозною конкурентною перевагою. Але недолік або надлишок інформації, разом з суперечністю, заважає ухваленню правильного управлінського рішення.

Оперативність (своєчасність). Якщо дві перші умови виконано, цього недостатньо. Необхідно оперативно ухвалювати своєчасні управлінські рішення. У міру зростання авіакомпанії внутрішні комунікації ускладнюються, що неминуче утрудняє оперативність ухвалення рішень. Також, якщо керівник володіє такою властивістю як оперативність, то у всієї авіакомпанії, буде лад, адже несвоєчасне здійснене управління призводить до невиконання, провалу операцій.

В сучасному світі керівник повинен уміти управляти інформаційними потоками своєї авіакомпанії, а цю задачу неможливо вирішити без впровадження корпоративних інформаційних систем

управління підприємства. Враховуючи, що на українському авіаринку комплексних інформаційних систем управління складається ситуація аналогічна загальносвітовій: значна частина проектів впровадження комплексних інформаційних систем закінчуються невдало як з технологічної, так і з фінансової точок зору, то необхідно ввести такі компоненти як:

1. Врахування жорсткості, закритості і високої вартості запропонованих рішень. На ринку продається більш - менш жорстко «відлитий» в програмному коді чужий управлінський досвід компаній, що часто працюють в інших країнах. Звідси необхідність серйозно змінювати сам продукт, або кардинально перебудовувати ділові процеси підприємства.

2. Все вищезазначене веде до нав'язування чужого управлінського досвіду, до високої вартості володіння системою і до довгострокової методологічної і технологічної залежності клієнтів від постачальників управлінських рішень. Існуючі концепції побудови автоматизованих систем мають тенденції до консервації організаційних структур і процесів підприємств. Це основна концептуальна і технологічна суперечність, яка має бути знята.

Аналізуючи вищезгадані проблеми та шляхи їх вирішення можна виділити декілька напрямів підвищення ефективності управління авіаційного підприємства:

1. удосконалення організаційної структури управління підприємством;
2. оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності авіаційного підприємства;
3. удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами;
4. підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості вироблюваної продукції та наданих послуг в сфері авіації. Удосконалення організаційної структури підприємства означає насамперед необхідність встановлення оптимальної чисельності управлінського апарату, а також чисельності працівників виробничих підрозділів згідно з діючими нормативами.

Відповідно, управління авіаційним підприємством багато в чому визначається ефективністю рішень, різних рівнів, що приймаються керівниками, — вищої, середньої і нижньої ланок. Для ухвалення таких рішень менеджерам необхідно володіти достовірною, оперативною і регулярною інформацією про стан справ.

Висновок. Таким чином можна підвести підсумок, що для ефективної діяльності будь-якого підприємства, зокрема, авіаційного, необхідна категорія ефективного управління, яка є невід'ємною складовою усього управління в цілому. Функціонування авіаційних підприємств в умовах конкуренції потребує проведення системних нововведень в цій області. В діяльності авіаційних підприємств повинна бути чітко сформована мета та функції якісного та ефективного управління. Також необхідним джерелом покращення адаптації авіаційних підприємств до ринкових умов

господарювання необхідна національна система підготовки авіаційного персоналу. При успішному вирішенні всіх проблем, які стоять перед авіаційним підприємством, ця галузь може стати однією з провідних галузей економіки.

Література

1. Цурік Валерій Віталійович. Управління підприємством в умовах кризи: дис. канд. екон. наук[текст]: 08.06.01 / Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган - Барановського. - Донецьк, 2005.
2. Кендюхов Олександр Володимирович. Оцінка ефективності управління підприємством в умовах перехідної економіки[текст]: Дис. канд. наук: 08.06.01-2000.
3. Пономаренко Володимир Степанович. Стратегічне управління підприємством: Дис. д-ра екон. наук[текст]: 08.06.02 / Харківський держ. економічний ун-т. - Х., 2006. - 457 арк. : іл. - Бібліогр.: арк. 386-401.
4. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления[текст]:– М.: Прогресс, 2001. – 186 с.
5. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту[текст]: Підруч. / О.Є.Кузьмін, О.Г.Мельник. - К.: Академвидав, 2003. - 416 с. - (Альма-матер)
6. Макаровська Т. П., Бондар Н. М. Економіка підприємства[текст]: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. — К.: МАУП, 2003. — 304 с: іл. — Бібліогр.: с. 26-33