

МЕТОДИКА ЕКОНОМІЧНОГО ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА АВІАЦІЙНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Наукові праці МАУП, 2007, вип. 2(16), с. 13–18

Розглянуто питання економічного обґрунтування управлінських рішень на авіаційному підприємстві, пов'язаних з операційною, кадровою, фінансовою, інвестиційною, інформаційно-телекомунікаційною, інноваційною, міжнародною маркетинговою і зовнішньоекономічною діяльністю авіаційного підприємства. Запропоновано методика економічного обґрунтування управлінських рішень з використанням економіко-математичного моделювання в автоматизованій системі управління (АСУ) авіаційним підприємством.

Формування ринкової системи господарювання в Україні пов'язане з активізацією підприємницької діяльності авіаційних підприємств. Одним з перспективних напрямів створення конкурентного середовища є економічне обґрунтування управлінських рішень в системі управління авіаційним підприємством, яке є важливим елементом ринкової економіки. Воно не потребує значних затрат, має швидку окупність витрат, є більш активним елементом в інноваційній діяльності, здатне сприяти процесам демонополізації економіки і стимулювати конкуренцію, звільняє підприємство від виробництва нерентабельної для нього продукції, створює додаткові робочі місця, додатково залучає в економічний обіг матеріальні, фінансові, людські та інформаційні ресурси та інше. Водночас процес становлення економічного обґрунтування управлінських рішень в системах управління підприємствами України, у тому числі авіаційними підприємствами, проходить досить невизначено, що пов'язано з відсутністю методичного забезпечення економічного обґрунтування управлінських рішень в системі менеджменту підприємства. Це видно з того, що значна частка підприємств України є збитковими, вони мають від'ємний рівень рентабельності, а в інших — спостерігається більш активне вкладання інвестицій, ніж в цілому в економіці України, і збільшення їх кількості у сфері матеріального

виробництва. Тому на сучасному етапі необхідно розробити відповідне методичне забезпечення обґрунтування управлінських рішень, закріплювати та розвивати економічне обґрунтування управлінських рішень на підприємствах, що сприяє досягненню позитивних тенденцій, створює умови для залучення фінансових ресурсів у інвестування авіаційних підприємств в реальному секторі економіки, оптимізує механізм державного управління їх інвестиційною діяльністю, орієнтує авіаційні підприємства на забезпечення підвищення ефективності виробництва на маркетинговій основі [7; 18].

Стратегія економічного обґрунтування управлінських рішень, що діючих в умовах ринкової економіки, передбачає створення умов ефективного функціонування і розвитку авіаційного підприємства. Менеджерська діяльність ґрунтується на підготовці та здійсненні необхідного управлінського рішення на підставі його економічного обґрунтування і подальшій послідовній систематизації дій або висновків, спрямованих на одержання прибутку. Ця діяльність має ґрунтуватись на безперервному зародженні менеджерських ідей, економічному обґрунтуванні і стратегічному оцінюванні ідей в цілому, в тому числі визначення реальності впровадження менеджерських ідей у практику з урахуванням своїх можливостей та в умовах подолання авіаційним підприємством

економічних ризиків і небезпеки кризових явищ і ситуацій [1–10].

Усе це визначає актуальність теми нашого дослідження, її новизну і практичну значущість.

Наше дослідження виконано відповідно до навчального плану напряму 0501 “Економіка і підприємництво” Міністерства освіти і науки України, освітньо-кваліфікаційного рівня *магістр*, код МАЕУПБАСН 2.63. 26.01.05, дисципліни “Економічне обґрунтування управлінських рішень”; до науководослідної роботи кафедри маркетингу і ресурсозабезпечення Інституту економіки та менеджменту НАУ.

Метою дослідження є розроблення науково обґрунтованих шляхів і напрямів удосконалення економічного обґрунтування управлінських рішень в системі менеджменту авіаційного підприємства, спрямованого на забезпечення ефективної діяльності його систем: операційної, кадрової, фінансової, інвестиційної, інноваційної, інформаційно-телекомунікаційної, міжнародної маркетингової і зовнішньоекономічної. Відповідно до навчального плану розглядуваного напряму 0501 “Економіка і підприємництво” ця наукова проблема недостатньо досліджена.

Джерела формування масиву достовірної статистичної техніко-економічної інформації нових управлінських рішень базуються на використанні результатів науково-дослідних структур на взаємовигідних умовах, а також незалежних експертних оцінок менеджерів високої фахової підготовки, які здатні кваліфіковано висловлювати свої думки, користуються репутацією спеціалістів, що вміють знаходити ефективне рішення управлінської проблеми в конкретному випадку проведення аналізу і достовірного, незалежного оцінювання товарного ринку, регіональних і структурних диспропорцій у системі суспільного виробництва на товарному ринку, ринку капіталу і ринку праці, а також в досягненнях науки і техніки, нових можливостей використання нового товару, товару конкурентів; умінні опитувати споживачів і аналізувати інформацію про наявні проблеми, спілкуватись з торговим персоналом, який перебуває у безпосередньому контакті з покупцем, з постачальниками продукції, посередниками-менеджерами з реалізації продукції, маркетингових досліджень діючих підприємств, рекламних агентств та інших підприємств [1; 2; 6; 9]. Для проведення стратегічного прогнозування економічного обґрунтування управлінських рішень також необхідно мати достовірну інформацію про те, чи може якась ланка управлінської

діяльності стати збитковою для підприємства і виникне необхідність пошуку перспективних, ефективних ланок управління бізнесом, чи можливе посилення конкуренції або встановлення недосконалої правової бази щодо втілення різних обмежень на реалізацію продукції, що робить цю ланку діяльності недоцільною для подальшого випуску неконкурентозахищеної продукції. Прогнозування економічного обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з виявленням співвідношення між попитом і пропозицією на товар, політикою цін, прогнозними розрахунками капіталовкладень, податковими відрахуваннями, одержанням прибутку і розрахунку критичної межі беззбитковості, визначенням можливостей обсягу виробництва та реалізації конкурентозахищеної продукції і потреб систем матеріально-технічного забезпечення та управління збутом продукції, в системі матеріально-технічних запасів споживання, в операційній інфраструктурі підприємства (управління ремонтними, інструментальними, енергетичними, транспортними і складськими господарствами), з високою якістю продукції (послуг) і управлінням конкурентною стратегією підприємства на перспективу понад 10 років [4; 5; 8].

Методика економічного обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з менеджментом операційної (виробничої) системи підприємства, базується на прийнятті управлінських рішень у виробничій діяльності підприємства, в управлінні системою планування, в системі матеріально-технічного забезпечення та управлінні збутом продукції (послугами), в системі матеріально-технічних запасів, в операційній інфраструктурі підприємства, а також в управлінні якістю продукції, перспективним конкурентним захистом продукції (послуг) авіаційного підприємства [3].

Економічне обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з фінансовим менеджментом авіаційного підприємства, визначає основні функції та управлінські структурні відносини підприємства з визначення потреб у фінансових ресурсах; управління основними видами фінансування, джерелами фінансування та особливостями їх отримання (зовнішнє, акціонерне, кредитне, довгострокове, фінансування за допомогою облігацій, акцій, середньо- і короткострокове фінансування; кредити під заставу обладнання, відсоткова ставка); управління формуванням капіталу підприємства.

Стратегія прогнозування економічного обґрунтування управлінських рішень щодо залучення фінансових коштів, розподілу та використання

фондів підприємства, основного (основні фонди, довгострокові фінансові вкладення, нематеріальні активи) та оборотного капіталу (готівкові засоби, кошти боржників і складські запаси) та управління процесами формування фінансового плану підприємства, основного бюджету та його структур, з урахуванням дій комерційного ризику і виникнення небезпеки кризових явищ і ситуацій на авіаційному підприємстві [9].

Прогнозування економічного обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з упровадженням на підприємстві інвестиційного менеджменту для ефективного формування основного бюджету підприємства, перетворення інвестиційних ресурсів у вкладання капіталу для ефективного використання інвестицій в підприємницькій діяльності підприємства і отримання доходу за рахунок використання частини вартості валового внутрішнього продукту з метою збільшення активів підприємства. Стратегічний інвестиційний менеджмент — це процес управління інвестиційною діяльністю у фінансовому управлінні поповненням бюджету підприємства за рахунок стратегічного інвестора, який у процесі інвестування коштів має стратегічну мету — встановити контроль над підприємством за рахунок придбання контрольного пакета акцій в акціонерних товариствах. Економічне обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з інвестиційним менеджментом, необхідно впроваджувати підприємством для отримання ефективних інвестиційних проектів, виявлення економічних ризиків, скорочення тривалості інвестиційного періоду, що пов'яже підприємство з його контрагентами: фінансовими, кредитними, страховими установами, фінансовим ринком для залучення коштів і вкладання їх в основний бюджет та ін.

Економічне обґрунтування управлінських рішень в умовах подолання підприємством економічних ризиків і небезпеки кризових явищ і ситуацій має зв'язок з бізнесом і тими подіями, настання яких може призвести до втрат великих фінансових коштів, якщо менеджер не передбачить вірогідності тих чи інших економічних ризиків, небезпеки кризових явищ і ситуацій [3]. Економічне обґрунтування управлінських рішень щодо зниження ступеня підприємницького ризику і небезпеки кризових явищ і ситуацій спонукає менеджера протидіяти причинам виникнення і подолання наслідків економічних ризиків і небезпеки кризових явищ і ситуацій ефективним управлінням інноваційно-інвестиційною діяльністю, особливостями стратегічного прогнозування

і бюджетного планування, стимулюванням, мотивацією і ефективною працею персоналу та ін. [3].

Економічне обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних із системою кадрового менеджменту підприємства, ґрунтується на особливостях сучасної системи кадрового менеджменту, де персонал підприємства розглядається як об'єкт менеджменту, де аналізуються поняття, цілі, організаційна структура, суть, завдання, основні принципи, методи управління і системи управління персоналом, зарубіжний досвід управління персоналом на підприємствах розвинених країн (наприклад, країн Західної Європи, США та Японії). Розглядаються завдання, елементи, напрямки кадрової політики та оцінка її вибору, функції та напрямки роботи служби управління персоналом, її ресурсне забезпечення, організація кадрового діловодства та номенклатури справ, документальне забезпечення обліку, руху персоналу, виконання професійно-кваліфікованих вимог до працівників кадрових служб, а також завдань і принципів кадрового планування у визначенні поточних, перспективних і стратегічних потреб персоналу, управлінні організацією джерел залучення персоналу, його підбору за професійними якостями, використовуючи менеджмент кадрового аудиту; в управлінні професійним розвитком персоналу і його системою професійного навчання, підвищенні кваліфікації кадрів в Україні і в зарубіжних навчальних закладах, у поетапному управлінні кар'єрою фахівців, професійно-кваліфікованим просуванням виробничого персоналу за показниками проведених проміжних, підсумкових і спеціальних атестацій спеціалістів і керівників; підготовкою і формуванням резерву керівників підприємства, їх адаптації в підприємницькій діяльності і адаптації молодих фахівців та інших залучених працівників до виробничих режимів і умов праці, ефективним використанням персоналу і управлінням плінністю кадрів на підприємстві, враховуючи особливість способів звільнення персоналу і професійну етику ділових відносин з персоналом — соціальне партнерство і соціально-трудова відносина на підприємстві, а також враховуючи зарубіжний досвід соціального партнерства на підприємстві. Ефективна робота персоналу оцінюється у трьох сферах діяльності підприємства — стратегічній, перспективній і поточній, за встановленими критеріями, які мають визначати певні професійні та особисті якості працівника з урахуванням його психологічних особливостей, використовуючи методи експертних оцінок [8].

Економічне обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних із системою інформаційно-телекомунікаційного менеджменту підприємства, ґрунтується на управлінні стимулюванням збуту продукції (послуг) підприємства з використанням нових інформаційно-телекомунікаційних технологій у нових видах поширення реклами в бізнесі; управлінні стимулюванням збуту продукції, використовуючи методи та інструменти зовнішніх та внутрішніх паблік рилейшнз; управлінні процесом персональних продаж і торговим персоналом; управлінні інформаційно-телекомунікаційною виставковою діяльністю і її стратегічним (перспективним, поточним) плануванням; управлінні інформаційно-телекомунікативним інструментарієм формування іміджу підприємства; оцінюванні ефективності рекламним менеджментом та ефективності управління іншими видами телекомунікацій [10].

Економічне обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних із системою інноваційного менеджменту підприємства, має на меті отримання необхідної техніко-економічної інформації від впровадження системи управління інноваційною політикою підприємства, що пов'язано з умовами управління розвитком інноваційної системи підприємства і управлінням системою фінансування інноваційної діяльності; управлінням економічними ризиками і кризовими явищами і ситуаціями; стратегічним управлінням конкурентним захистом оновленого підприємства (стратегія і тактика оновлення операційної системи, аналіз попиту і кон'юнктури ринку, формування стратегії використання бізнесових структур в інноваційному менеджменті, стратегічне прогнозування результатів нововведень, управління інноваційними проектами, контролем з підготовки і забезпечення оновленням підприємства, економічний аналіз щодо підготовки виробництва продукції (послуг) та її збуту, організація технічної, проектно-конструкторської та організаційно-технологічної підготовки підприємства до випуску нової продукції); особливості управління персоналом підприємства в інноваційних умовах господарювання (специфіка кадрового інноваційного менеджменту, організаційна структура інноваційного персоналу, ефективність і результативність інноваційної кадрової діяльності); з оцінкою ефективності впровадження інноваційного менеджменту [3; 7].

Для економічного обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з менеджментом зовнішньоекономічної діяльності підприємства,

необхідно формувати масив достовірної техніко-економічної інформації на підприємстві як об'єкт дослідження: про управління організацією експортно-імпорتنих операцій (організація експортних та імпорتنих операцій, торгово-посередницьких операцій – торгівлі, комісійні, агентські, брокерські фірми і сектори); управління валютним регулюванням (внутрішня властивість валютного ринку, механізми-об'єкти – інструменти валютного регулювання); управління стимулюванням і захистом іноземних інвесторів (залучення інвестицій, доступ до нових технологій, передових методів управління, зарубіжних ринків, досвіду приватизації та перебудови економіки, податки, що не пов'язані з доходами, міжнародні аспекти податкових стимулів); управління розвитком вільних економічних зон (експортно-виробничі зони, зони операційних систем і зовнішньої торгівлі, науково-технічні парки США, технополіси Японії); участь в управлінні міжнародними фінансовими підприємствами (Міжнародний банк реконструкції і розвитку, міжнародна фінансова корпорація (МФК), багатостороннє агентство гарантій інвестицій (МАГІ), Міжнародний валютний фонд (МВФ), Міжнародна асоціація розвитку (МАР), Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР)); участь в управлінні міжнародними товарними ринками (міжнародні товарні біржі, міжнародні товарні аукціони і торги, міжнародні ярмарки та виставки); стратегічний менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства (планування ринкової стратегії підприємства, управління маркетинговими дослідженнями на зовнішньому ринку, вивчення об'єкта дослідження, товару, покупця, ринку, середовища міжнародного маркетингу, системи міжнародної торгівлі, економічного, політико-правового, культурного і спеціалізованих сторін системи підприємства); укладення контрактів на зовнішньоекономічну діяльність підприємства і управління контрактною діяльністю в зовнішньоекономічній діяльності підприємства (специфіка умов зовнішньоторгового контракту, ціна товару, умови платежу, підготовка до укладення контракту, вибір контрагента); управління ціновою політикою на зовнішньому ринку (цінова стратегія підприємства, ціни зовнішньоторгових контрактів, способи фіксації цін, технічно-комерційні поправки); управління механізмом розрахунків у зовнішньоторгових операціях (платіж готівкою, авансовий платіж, платіж у кредит, інкасо (інкасова форма розрахунків) і відкритий рахунок); управління

транспортним забезпеченням зовнішньої торгівлі (морські, залізничні, повітряні, автомобільні перевезення); управління страховим захистом зовнішньоекономічних операцій підприємства (страхування зовнішньоекономічного ризику (експортних кредитів), страхування від валютного та кредитного ризиків під час здійснення зовнішньоекономічних контрактів); стратегічний менеджмент міжнародних підприємницьких проєктів (бізнес-план, фінансовий план, інвестиційний, фінансовий аналіз проєктів, залучення кредитних ресурсів для впровадження міжнародних підприємницьких проєктів); оцінювання ефективності економічного обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з менеджментом зовнішньоекономічної діяльності підприємства з урахуванням подолання підприємством економічних ризиків і небезпеки кризових явищ і ситуацій [1; 2; 6; 9; 10].

Для економічного обґрунтування управлінських рішень, які приймаються керівництвом підприємства для вибору оптимальних (ефективних) варіантів, для їх впровадження в ту чи іншу систему операційної чи іншої структури підприємства, необхідно отримати показники (достовірну статистичну техніко-економічну інформацію) управлінської діяльності підприємства, використовуючи експертні оцінки менеджерів високої фахової кваліфікації. На основі сформованого масиву достовірної техніко-економічної інформації будеться статистична оптимізаційна модель показників економічного обґрунтування управлінських рішень на підприємстві. Статистична оптимізаційна економіко-математична модель показників економічного обґрунтування управлінських рішень — це набір параметрів, об'єднаних в одне ціле регресійними рівняннями. Для отримання статистичних економіко-математичних моделей показників економічного обґрунтування управлінських рішень (в системі АСУ авіаційним підприємством), їх оптимальних кількісних показників загальна методика проведення дослідження містить такі основні етапи:

- формування техніко-економічних параметрів підприємства з поділом їх на вихідні показники економічного обґрунтування управлінських рішень Y_i і вхідні X_i і C , що дає можливість вибрати основні ознаки і визначити фактори їх майбутньої моделі;
- дослідження підприємства і оцінювання точності вимірів і реєстрації його техніко-економічних параметрів;

- обґрунтування об'єму вхідної статистичної інформації для отримання достовірних даних при дослідженні підприємства;
- проведення дослідницько-статистичного експерименту зі збирання техніко-економічної інформації про об'єкт дослідження;
- статистичний аналіз одержаної інформації (побудова гістограм (полігонів розподілу), перевірка гіпотези про нормальність емпіричного розподілу параметрів процесу дослідження та ін.);
- відсів незначних параметрів із великої кількості X_i і C , що впливають на Y , виходячи з техніко-економічної суті підприємства і враховуючи результати парного кореляційного аналізу;
- оцінювання форми зв'язку;
- проведення багатофакторного регресійного аналізу (визначення коефіцієнтів регресії, залишкову дисперсію, відсів незначних параметрів рівняння регресії, використовуючи багатоступеневий аналіз частинних коефіцієнтів кореляції та коефіцієнта багатофакторної кореляції, перевіряючи при цьому значущість коефіцієнтів регресії за Т-критеріями, адекватність рівняння регресії та ін.);
- одержання оптимальних значень показників від впровадження управлінських рішень на підставі реалізації алгоритмів визначення оптимальних варіантів на комп'ютерній техніці за економіко-математичного моделю;
- одержання реальних (прогнозних) приростних оцінок прибутку (обсягу виробництва продукції, собівартості продукції (послуг) та ін.), з урахуванням якісних показників продукції, у результаті впровадження на авіаційному підприємстві економічно обґрунтованих управлінських (оптимальних) рішень в умовах подолання підприємством економічних ризиків і небезпеки кризових явищ і ситуацій в автоматизованій системі управління авіаційним підприємством.

Таким чином, впровадження принципів економічного обґрунтування управлінських рішень на авіаційному підприємстві створює умови для одержання максимального прибутку в результаті оптимізації комплексного механізму прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень на авіаційному підприємстві, що на сьогодні є основним завданням господарювання в Україні.



Література

1. Азарян Е. М. Международный маркетинг. — К.: ИСМО МО Украины, НВФ "Студцентр", 1995. — 668 с.
2. Багиев Г. Л., Моисеева Н. К., Никифоров С. В. Международный маркетинг. — СПб.; М.; Харьков; Минск, 2001. — 368 с.
3. Виноградський М. Д. та ін. Менеджмент в організаціях: Навч. посіб. — К.: Кондор, 2004. — 598 с.
4. Вовчак А. В. Маркетинговий менеджмент: Підруч. — К.: Вид-во КНЕУ, 2000. — 286 с.
5. Данько Т. П. Управление маркетингом. Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 280 с.
6. Дахно І. І. Міжнародна торгівля. — К.: МАУП, 2003. — 426 с.
7. Економіка транспорту: Навч. посіб. / За ред. В. Коби. — К.: КДАВТ, 1999. — 257 с.
8. Кулаев Ю. Ф. Экономика гражданской авиации Украины: Моногр. — К.: Феникс, 2004. — 667 с.
9. Управління зовнішньоекономічною діяльністю / За ред. А. І. Кредісова. — К.: ВІРА-Р "АЛЬТЕРПРЕС", 2000. — 448 с.
10. Циганкова Т. М. Управління міжнародним маркетингом. — К.: Вид-во КНЕУ, 2001. — 426 с.

Визначено необхідність економічного обґрунтування управлінських рішень на авіаційному підприємстві, пов'язаних з операційною, кадровою, фінансовою, інвестиційною, інформаційно-телекомунікаційною, інноваційною, міжнародною маркетинговою і зовнішньоекономічною діяльністю авіаційного підприємства. Запроваджено методіку економічного обґрунтування управлінських рішень з використанням економіко-математичного моделювання в автоматизованій системі управління (АСУ) авіаційним підприємством.

Определена необходимость экономического обоснования управленческих решений на авиационном предприятии, связанных с операционной, кадровой, финансовой, инвестиционной, информационно-телекоммуникационной, инновационной, международной маркетинговой и внешнеэкономической деятельностью авиационного предприятия. Предложена методика экономического обоснования управленческих решений с использованием экономико-математического моделирования в автоматизированной системе управления (АСУ) авиационным предприятием.

The necessity of economic ground of administrative decisions is certain on an aviation enterprise, related to the operating-room, skilled, financial, investment, informatively by telecommunication, innovative, international marketing and outwardly economic by activity of aviation enterprise and the method of economic ground is inculcated administrative decisions with the use economic mathematical design in automated control the system (to the ACE) by an aviation enterprise.

Надійшла 12 червня 2007 р.