

МЕТОДИКА ЕКОНОМІЧНОГО ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АВІАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Наукові праці МАУП, 2008, вип. 1(17), с. 16–21

Розглядається питання необхідності економічного обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з менеджментом операційної системи авіаційного підприємства. Їх впровадження в операційну систему авіаційного підприємства сприятиме отриманню максимального прибутку, якщо використовуватиметься статистичне економіко-математичне моделювання на базі автоматизованої системи управління (АСУ) авіаційним підприємством.

Підвищення ефективності виробництва продукції (надання послуг) — одне з основних завдань розвитку економіки на сучасному етапі будівництва незалежної України. Необхідною умовою їх вирішення є вдосконалення прийняття управлінських рішень, передусім економічно обґрунтованих. Під виробництвом здебільше розуміють випуск продукції в результаті переробки сировини. Операційні (виробничі) системи мають ширше призначення, оскільки охоплюють не тільки виробництво продукції, а й надають послуги клієнтам (замовникам).

Уявлення операційної системи підприємства як складної управлінської системи, в якій техніко-економічні процеси відображаються у вигляді руху і перетворення інформації, дає найбільшу перспективу в отриманні ефективних результатів у рамках економічного обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з менеджментом операційної системи підприємства.

Менеджмент операційної системи підприємства є центральною ланкою управління у сфері виробництва товарів (надання послуг) шляхом переробки необхідних ресурсів усіх видів (вхідні системи X_i і C) і виробництва товарів (послуг) (вихідні системи Y_j). Функції операційного менеджменту можна поділити на технологічні та управлінські. Технологічна функція пов'язана з технологічною діяльністю, вона не має прямого

відношення до управлінської функції. До управлінської функції належить прийняття рішення щодо використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів. На відміну від працівників виробництва, які не мають відношення до управління і виконують тільки виробничо-технологічну функцію, в обов'язки менеджера входить вирішення не тільки управлінських завдань, а й виробничих:

- з планування (стратегічного, перспективного, поточного і оперативного) — реалізація виробничих процесів з урахуванням їх розвитку на прогностичний період (на 10 і більше років), п'ятирічну перспективу, поточну — річну перспективу та оперативну — поквартальну-помісячну реалізацію планів за всіма видами робіт, ресурсів і організаційних заходів, необхідних для отримання запланованого прибутку;
- з організаційних питань — організаційні заходи щодо реалізації інвестиційних та інноваційних прогнозів з урахуванням особливостей управління інноваційною системою в менеджменті операційної системи підприємства, управління підготовкою і забезпечення оновленого підприємства;
- з координаційних питань — координаційні заходи щодо організації управління оновленою операційною системою в сис-

темі менеджменту інноваційного персоналу, а також щодо економічного обґрунтування управлінських рішень в умовах подолання підприємством економічних ризиків, небезпеки кризових явищ і ситуацій;

- з мотиваційних питань — мотиваційні заходи щодо врахування матеріально-соціально-психологічних особливостей людини (винагорода, задоволеність роботою, сприятливі умови праці, високий статус на підприємстві, пристойна зарплата, можливість службового росту, зручна система відпусток, заслужене шанування з боку колег; інший бік мотивацій — заслужені покарання працівників у різній формі);
- контрольні заходи менеджера щодо своєчасного виявлення небезпеки економічних ризиків, різних конфліктів на підприємстві та їх своєчасного усунення, а також що до відхилення від існуючих нормативів Держстандарту якості продукції та ліквідації цих негараздів.

У системі операційного менеджменту управлінське рішення — це процес, що реалізується операційним менеджером, причому забезпечується виконання ним завдання у фактичній чи прогнозованій ситуації. Управлінське рішення операційного менеджменту передбачає певні дії суб'єкта управління (менеджера, який вибирає оптимальний варіант управлінського рішення) та об'єкта управління (окремих працівників, або персоналу, які виконують це рішення).

Управлінське рішення є комплексним процесом, який охоплює правовий, соціальний, психологічний та інші аспекти суб'єкта управління. У правовому, соціальному, психологічному та інших аспектах суб'єкт управління дає розпорядження на виконання управлінських рішень і несе повну відповідальність за їх своєчасне виконання і кінцевий результат отримання прибутку. Щоб прийняти економічно обґрунтоване управлінське рішення, необхідно мати достовірну техніко-економічну інформацію, завдяки чому можна вибрати серед можливих варіантів такий, що найбільше наближений до оптимального.

Процес прийняття управлінських рішень відображає послідовність їх прийняття та впровадження. Це насамперед вибір мети та оцінювання ситуації; визначення і прогнозування розвитку ситуації; формування управлінських проблем; визначення управлінських обмежень; вибір управлінських стратегій; вибір методу розв'язання управлінських проблем; пошук оптимальних

варіантів і визначення критеріїв управлінських рішень; оцінювання, вибір оптимального варіанта, узгодження, прийняття, доведення до впровадження управлінського рішення, визначення техніко-економічної оцінки результатів від впровадження управлінського рішення.

У процесі прийняття управлінських рішень, базуючись на їх економічному обґрунтуванні в операційному менеджменті у ситуаціях надзвичайної складності, можна отримати об'єктивні результати за допомогою економіко-математичного моделювання. Це єдиний спосіб проаналізувати варіанти перспективних рішень і визначити потенційні наслідки альтернативних управлінських рішень, завдяки чому їх можна об'єктивно порівняти і вибрати найкращий варіант.

Створення стратегічного менеджменту економічного обґрунтування управлінських рішень в менеджменті операційних систем передбачає врахування найсуттєвіших особливостей стратегії операційної системи підприємства в системі планування виробничої діяльності, в системі матеріально-технічного забезпечення та управління збутом продукції, в системі матеріально-технічних запасів в операційній інфраструктурі підприємства (управління ремонтними, інструментальними, енергетичними, транспортними і складськими господарствами), а також в управлінні якістю продукції (послуг) та управлінні конкурентною стратегією операційної системи підприємства в умовах подолання економічних ризиків і небезпеки кризових явищ та ситуацій.

Аналізуючи особливості економічної стратегії операційної системи підприємства, менеджер операційної системи підприємства може визначити основні етапи формування стратегічного менеджменту економічного обґрунтування управлінських рішень. Знаючи завдання і цілі, сильні і слабкі сторони операційної системи підприємства, менеджер аналізує та оцінює зовнішнє середовище; аналізує, оцінює, вибирає і реалізує стратегічну альтернативу управлінських рішень. На першому етапі він визначає завдання і цілі щодо конкурентозахищеної продукції, її якості й прибутку за підрозділами, фінансування; на другому — створення стратегії отримання прибутку, оцінюючи існуюче позитивне і негативне становище систем управління, діяльність персоналу, виробництво продукції, стан ринку, техніку і обладнання, принцип розподілу прибутку, фінансову та операційну системи; дослідження та розробку структури капіталу, податкової системи та ін.; оцінює стратегічні можливості та економічні ри-

зики у сферах соціальних, політичних, економічних, юридичних, технічних; на третьому — вибір методів дослідження (емпіричні, моделювання та ін.). Аналіз зовнішнього середовища — це майбутній контроль зовнішніх факторів, відпрацьованих у стратегічному прогнозі для майбутньої реалізації завдань і цілей, оцінювання економічних ризиків і небезпек кризових явищ та небезпек конкурентного середовища.

Процедура менеджерських стратегічних досліджень така: в операційній стратегії пошук можливостей виробництва продукції порівняно з конкурентами, товарів на замовлення чи стандартизованої; можливі потужності й технології; постійний чи змінний виробничий ритм; сезонна чи несезонна продукція; доступ до ресурсів; матеріально-технічні запаси споживання; стратегія операційної інфраструктури; стратегія інноваційного проектування процесу виробництва продукції; управління контролем якості. У фінансовій стратегії операційної системи менеджер досліджує: фінансові можливості в управлінській структурі фінансових відносин; визначення потреб у фінансових ресурсах; основні види фінансування; джерела фінансів та особливості їх отримання (зовнішнє, акціонерне, довгострокове фінансування, кредити під заставу обладнання, відсоткова ставка, фінансування за допомогою облігацій, акцій та ін.); оборотний капітал і його вартість; кредитні лінії; фінансовий контроль; стан ринку капіталу.

У маркетинговому дослідженні стратегії функціонування операційної системи розглядається стан товарного ринку і конкурентний захист продукції, її асортимент та якість; ринки збуту, канали реалізації продукції; пропозиції щодо реалізації продукції; стан маркетингово-комунікаційної системи (реклама, управління стимулюванням збуту, паблік рилейшнз, виставкова діяльність, можливість створення іміджу операційної системи).

Одна з необхідних систем функціонування операційного менеджменту — система управління матеріально-технічним забезпеченням і збутом продукції. Вона значною мірою відображає початкову стадію технологічного процесу — виробництво і постачання необхідних матеріалів, запасів сировини і напівфабрикатів — вхідні інформаційного процесу (X_i і C_i), перетворені операційною системою на її вихідні — готову продукцію (Y). До функцій матеріально-технічного забезпечення входить своєчасна доставка в операційну систему підприємства усіх видів ресурсів (сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, технологіч-

ного обладнання, інструментів, транспортних засобів, палива, тепло- та електроенергії, води та ін.) в обсягах, необхідних для нормального функціонування операційного процесу з виробництва продукції. На вибір форми постачання ресурсів можуть впливати різні фактори. Залежно від цих факторів операційна система забезпечує себе ресурсами через товарно-сировинні біржі, аукціони, різні посередницькі структури, створює власне виробництво комплектуючих виробів та ін. На великих підприємствах забезпеченням ресурсів опікується управління (відділ) матеріально-технічного забезпечення. При формуванні управлінської структури матеріально-технічного забезпечення необхідно враховувати основні управлінські функції: здійснення маркетингових досліджень ринку постачальників усіх видів ресурсів, встановлення найпривабливіших цін, прийнятих схем постачання, стабільність цін та умов постачання ресурсів, стратегічне (перспективне, поточне) прогнозування потреб в усіх видах ресурсів; своєчасна підготовка заявок на необхідні ресурси та подання їх у планові служби управління, контроль за реалізацією планів забезпечення ресурсами (укладення необхідних контрактів та ін.); управління прийняттям, розміщенням, зберіганням, забезпеченням ресурсами робочих місць; разом з технічними, планово-економічними, фінансовими управліннями проведення економічного обґрунтування норм запасів і контроль за їх станом; розроблення управлінських заходів щодо економії усіх видів ресурсів; управління оперативним обліком надходження усіх видів ресурсів, проведення економічного аналізу використання ресурсів для поліпшення процесу їх використання; управління контролем якості усіх видів ресурсів та строків виконання їх замовлень.

Управління збутовою діяльністю операційної системи і післяреалізаційним обслуговуванням покупців (замовників) виготовленої продукції здійснюється управлінською структурою збутової діяльності. У ринкових умовах господарювання збут продукції для підприємства має вирішальне значення, оскільки існує жорстка конкуренція у сфері збуту виробленої продукції. Управлінська структура служби збуту залежить від масштабів виробництва, обсягів збутової діяльності, кількості та інтенсивності обслуговування покупців та ін. Стратегія збутової діяльності базується на досягненні конкурентних переваг підприємства і створенні свого ділового іміджу. Для цього передусім необхідно розробити систему маркетингово-комунікаційного менеджменту в операційній

системі підприємства. Для успішної реалізації продукції недостатньо запропонувати високоякісну продукцію за привабливою ціною на товарному ринку. Потрібно домогтися того, щоб високоякісні властивості продукції підприємства стали відомі багатьом покупцям. Маркетингово-комунікаційний менеджмент підприємства має спрямовувати свої зусилля на інформування покупців на товарному ринку про свою діяльність і пропоновану ним високоякісну продукцію, на розробку операційної системи стратегічного менеджменту попиту та реалізації продукції. Стратегічний менеджмент попиту та реалізації продукції ґрунтується на рекламі як основного засобу управління маркетинговою комунікацією і стимулюванням збуту; на досягненні взаєморозуміння між виробником продукції і суспільством, що формує позитивний імідж виробника (паблік рилейшнз); на управлінні реалізацією продукції, виставковою діяльністю та оцінюванні ефективного здійснення стратегічного прогнозування попиту та реалізації продукції.

Економічне обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з управлінням системою матеріально-технічних запасів споживання в системі операційного менеджменту, зводиться до відповідного виду діяльності: до створення та зберігання оптимального рівня запасів усіх видів ресурсів; забезпечення стратегії своєчасної реалізації продукції (послуг); усунення необхідності безперервних поставок усіх видів ресурсів; можливість доставки продукції споживачеві у будь-який час; забезпечення стабільності виробництва продукції та її реалізації, можливість отримання прибутку за рахунок купівлі ресурсів за нижчою ціною і продажем їх у майбутньому за вищою. Витрати від впровадження управлінських рішень в систему матеріально-технічних запасів споживання залежать від купівельної вартості усіх видів ресурсів, витрат на оформлення замовлень, транспортних витрат, витрат на зберігання матеріально-технічних запасів споживання (на утримання приміщень, на операції з переміщенням запасів та ін.); вартості інвестиційного капіталу, кредитів, вкладених у запаси споживання, податків, страхування та ін; витрат, пов'язаних з дефіцитом тих чи інших ресурсів (втрачений робочий час через відсутність тих чи інших ресурсів; витрати, на прискорення доставки необхідних ресурсів на прискорення доставки готової продукції до замовника, а також витрати, пов'язані зі зменшенням обсягів збуту, із судовими позовами клієнтів, додатковим вкладенням коштів на відновлення відносин та ін.

Економічне обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з їх впровадженням в операційну інфраструктуру операційного менеджменту підприємства (управління ремонтними, інструментальними, енергетичними, транспортними і складськими господарствами), сприяє забезпеченню ефективного функціонування операційної системи підприємства, що полягає у попередженні можливих порушень в управлінні допоміжно-обслуговуючими процесами. Необхідно зазначити, що значні витрати у допоміжних виробництвах операційної інфраструктури можуть бути доцільними лише тоді, коли вони сприяють зниженню собівартості продукції основного виробництва і підвищенню якості основної продукції. Управління ремонтним господарством в сучасній операційній системі передбачає велику кількість ремонтних робіт машин і механізмів, транспортних засобів та іншого обладнання, адже кожне підприємство зацікавлене в тому, щоб обладнання впродовж тривалого часу було в робочому стані. Управлінська структура ремонтного господарства охоплює організаційну службу (матеріально-технічне забезпечення, контроль кількості та якості матеріалів, що надходять, і виконаних ремонтних робіт), економічну (стратегічне прогнозування матеріально-технічного забезпечення ремонтного господарства), технічну (аналіз технічного обладнання), ремонтно-механічну (основний обсяг ремонтних робіт) і склади. Менеджер операційної системи ремонтного господарства розробляє стратегічні системи: прогнозного забезпечення своєчасних попереджувальних ремонтних робіт обладнання; вдосконалення управління ремонтним господарством.

Управління інструментальним забезпеченням операційної системи здійснюється у міру необхідності використання оснащення (вимірювальні інструменти, верстатні та слюсарні знаряддя, штампи, різні допоміжні інструменти, без яких неможливий операційний процес з виробництва продукції), що дорого коштує. В управлінні інструментальним господарством тісно переплітаються технічні та економічні елементи, елементи стратегічного прогнозування при визначенні потреб в універсально-нормативних інструментах, виготовлених на спеціалізованих підприємствах і призначених для виробництва продукції. Менеджер управління інструментальним господарством розробляє стратегічну систему прогнозного забезпечення високоточними інструментальними пристроями, оснащенням, інструментами, які необхідні для нормального функціонування операційної системи підприємства.

Управління енергетичним забезпеченням операційної системи підприємства базується на використанні усіх видів енергоресурсів, які є носіями різних видів енергії (електричної, теплової енергії твердого, рідинного, газоподібного палива та ін.), що забезпечують різні можливості функціонування операційної системи підприємства. Управлінська структура енергетичного забезпечення операційної системи підприємства має п'ять складових: енергосилову службу (підстанції, електростанції та ін.); теплову службу (тепломережі, котельні та ін.); газопостачальну службу (станції постачання кисню, газу та ін.); службу зв'язку (пожежна сигналізація, АТС та ін.); енергоремонтні служби, що виконують різні роботи з електроенергетичним обладнанням. Менеджер (головний енергетик) та його заступники розробляють стратегічний енергетичний план забезпечення потреб усіх необхідних видів енергії для підприємства і вдосконалення управління енергетичним господарством підприємства.

Управління транспортним забезпеченням операційної системи підприємства поєднує всі матеріальні потоки операційної системи, оскільки без транспортного забезпечення операційна система працювати не може. Управління транспортним обслуговуванням здійснює служба транспортного забезпечення підприємства, яка займається внутрішнім і зовнішнім вантажоперевезенням. Менеджер транспортного господарства розробляє стратегічний прогноз вантажопотоку і стратегічний план удосконалення управління транспортним забезпеченням, а також план підвищення ефективності роботи транспортного господарства підприємства.

Основні завдання управління складським господарством в менеджменті операційної системи базуються на виконанні головної функції — ефективного зберігання основних і допоміжних матеріалів. За ступенем користування такі господарства поділяються на склади індивідуального (зберігають продукцію одного підприємства) і колективного користування (оренда площі фізичними та юридичними особами). За розміром склади займають як невелику площу (кілька сотень квадратних метрів), так і гігантську (сотні тисяч квадратних метрів). Менеджер складського господарства операційної системи здійснює стратегічне прогнозування діяльності складським

господарством і займається проблемами ефективності його діяльності.

Економічне обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з якістю продукції (послуг) в системі операційного менеджменту, визначається здатністю персоналу підприємства забезпечити конкурентну захищеність продукції (послуг). Відомо, що економія всіх видів ресурсів поступається місцем якості продукції. Управління системою якості продукції (послуг) в операційній системі здійснює служба управління системою якості продукції (послуг), яка розробляє стратегічне прогнозування якості продукції (послуг) і здійснює реальні заходи щодо досягнення якісних показників конкурентоспроможної продукції.

Для економічного обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з менеджментом операційної системи підприємства, з метою вибору оптимальних варіантів цих управлінських рішень необхідно мати показники управлінської діяльності (достовірну статистичну техніко-економічну інформацію), а також експертні оцінки менеджерів високої фахової підготовки. На основі сформованого масиву достовірної техніко-економічної інформації будується статистична оптимізаційна модель показників економічного обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з менеджментом операційної системи підприємства. Статистична оптимізаційна економіко-математична модель показників економічного обґрунтування управлінських рішень — це набір параметрів, об'єднаних регресійними рівняннями. Внаслідок проведення багатofакторного регресійного аналізу (визначення коефіцієнтів регресії, залишкової дисперсії, відкидання незначних параметрів рівняння регресії, проведення багатоступеневого аналізу та ін.) одержуємо оптимальні значення показників від впровадження управлінських рішень на основі реалізації алгоритмів визначення їх оптимальних варіантів на комп'ютерній техніці за економіко-математичною моделлю (в системі АСУ підприємством). Маючи реальні (прогнозні) приростні оцінки прибутку, враховуючи якісні показники продукції (послуг), можна економічно обґрунтувати управлінські рішення, пов'язані з менеджментом операційної системи авіаційного підприємства в умовах подолання ним економічних ризиків і небезпеки кризових явищ і ситуацій.



Література

1. Белінський Л. В., Довгань Л. Є. Менеджмент виробництва та операцій: Підруч. — К., 2005. — 624 с.
2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. — К.: ЦУЛ, 2003. — 504 с.
3. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкапова О. М. Менеджмент в організаціях: Навч. посіб. — К.: Кондор, 2004. — 598 с.
4. Економіка транспорту: Навч. посіб. / За ред. В. Г. Коби. — К.: КДАВТ, КМУЦА, 1999.

Визначена необхідність економічного обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з менеджментом операційної системи авіаційного підприємства. Їх впровадження в операційну систему авіаційного підприємства сприяє отриманню максимального прибутку. При цьому використовується статистичне економіко-математичне моделювання на базі автоматизованої системи управління (АСУ) авіаційним підприємством.

Определена необходимость экономического обоснования управленческих решений, связанных с менеджментом операционной системы авиационного предприятия. Их внедрение в операционную систему авиационного предприятия способствует получению максимальной прибыли. При этом используется статистическое экономико-математическое моделирование на базе автоматизированной системы управления (АСУ) авиационным предприятием.

Certain the necessity of economic ground of administrative decisions, linked from by the management of the operating system of aviation enterprise, with introduction of which in will bring the operating system over of aviation enterprise to the receipt maximal to the income, utillizing a statistical mathematical design on a base automated control the system (TO THE ACE) by an aviation enterprise.

Надійшла 5 липня 2007 р.