

Солопенко Р.І.

канд. економ наук, професор  
Київський славістичний університет

## ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА АВІАЦІЙНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

*В статті порушуються питання необхідності економічного обґрунтування управлінських рішень на авіаційному підприємстві, пов'язаних з операційною, кадровою, фінансовою, інвестиційною, інформаційно-телекомунікаційною, інноваційною, маркетинговою і зовнішньоекономічною діяльностями авіаційного підприємства і пропонується методика економічного обґрунтування управлінських рішень, використовуючи економіко-математичне моделювання показників прийняття управлінських рішень в автоматизованій системі управління (АСУ) авіаційним підприємством.*

*The questions of necessity of economic ground of administrative are affected the Article decisions on an aviation enterprise, related to the operating-room, skilled, financial investment, telecommunication, innovative, marketing and external economic of aviation enterprise and the method of economic ground of administrative decisions is offered, utilizing a mathematical design in automated control the system ( TO THE ACE ) by an aviation enterprise.*

**Ключові слова:** прийняття управлінських рішень, операційна, інноваційна, кадрова, фінансова, інвестиційна, маркетингова, інформаційно - телекомунікаційна і зовнішньоекономічна системи.

### Вступ

Прийняття управлінських рішень в операційній, інноваційній, інвестиційній, фінансовій, маркетинговій, кадровій, інформаційно-телекомунікаційній і зовнішньоекономічній системах, 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 основі його економічного обґрунтування і подальшій послідовній систематизації дій або висновків, спрямованих на одержання прибутку. Ця діяльність повинна бути основана на безперервному зародженні менеджерських ідей, економічному обґрунтуванні стратегічної оцінки ідей в цілому, в тому числі визначення реальності впровадження менеджерських ідей у практику, з врахуванням своїх можливостей та в умовах подолання авіаційним підприємством економічних ризиків і небезпеки кризових явищ і ситуацій. [1-4].

Однією із невирішених раніше частин загальної проблеми, присвячується стаття, якій нами визначається необхідність реформування політики прийняття

управлінських рішень на підприємствах, і в тому числі на авіаційних підприємствах, з визначенням того, що така необхідність насамперед базується на принципі прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень і прийняття їх оптимальних варіантів на рівні, достатньому для їх впровадження, в тому числі на державному рівні, а також на засадах забезпечення обов'язковості їх реалізації з недопущенням проявів дискримінації реалізації на міжнародному ринку товарів вітчизняного виробництва [5-14].

### **Постановка задачі**

Основною метою дослідження є розроблення науково обґрунтованих шляхів та напрямів удосконалення економічного обґрунтування управлінських рішень в системах авіаційного підприємства, спрямованого на забезпечення ефективної діяльності його автоматизованих підсистем управління: операційною, інвестиційною, інноваційною, маркетинговою, інформаційно-телекомунікаційною, кадровою, зовнішньоекономічною в автоматизованій системі управління авіаційним підприємством з використанням джерела формування масиву достовірної статистичної техніко-економічної інформації для прийняття управлінських рішень, що 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, і які користуються репутацією спеціалістів, що вміють знаходити ефективне рішення управлінської проблеми в конкретному випадку по проведенню аналізу і достовірній, незалежній, оцінці товарного ринку, регіональних та структурних диспропорцій у системі суспільного виробництва на товарному ринку, ринку капіталу і ринку праці; досягненнях науки та техніки в нових можливостях використання нового товару, товару конкурентів; умінні опитувати споживачів і аналізувати інформацію про незадоволені проблеми, вести розмову з торговим персоналом, який знаходиться у безпосередньому контакті з покупцем, з постачальниками продукції, посередниками-менеджерами по реалізації продукції; маркетингових дослідженнях діючих підприємств, рекламних агентств і інших підприємств; проведенні стратегічного прогнозування економічного обґрунтування управлінських рішень для пошуку перспективних ланок управління бізнесом, в умовах можливого посилення конкуренції, чи встановленню недосконалої правової бази по втіленню різних обмежень на реалізацію продукції, що робить дану ланку діяльності недоцільною для подальшого випуску неконкурентнозахищеної продукції [6 - 7].

### **Методологія**

Методологічну основу дослідження є фундаментальні положення сучасної економічної науки в області маркетингу, менеджменту, моделювання, економічного аналізу, статистики, а також економічна теорія та наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, законодавчі й нормативно-правові акти України. У дослідженні використано методи моделювання показників системи прийняття управлінських рішень на основі формування масиву інформації

висококваліфікованих експертів для отримання їх експертних оцінок, використовуючи існуючі методи моделювання. Інформаційно-методичною основою дослідження є законодавчі акти з питань функціонування авіаційних підприємств, діяльність системи менеджменту авіаційних підприємств, українські та зарубіжні статистичні бюлетені, науково-інформаційні фонди провідних науково-дослідних закладів.

Теоретичну основу дослідження складають праці вітчизняних і зарубіжних економістів з проблем прийняття управлінських рішень на підприємстві, законодавчі та нормативні акти, які стосуються порядку організації та здійснення прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень.

### **Результати дослідження**

Економічне обґрунтування управлінських рішень, пов'язаний з виявленням співвідношення між попитом та пропозицією на товар, політикою цін, прогнозними розрахунками капіталовкладень, податковими відрахуваннями, одержанням прибутку і розрахунку критичної межі беззбитковості, визначення можливостей обсягу виробництва та реалізації конкурентноспроможною 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 10 і більше років.

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.

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

Стратегія прогнозування економічного обґрунтування управлінських рішень щодо залучення фінансових коштів по розподілу та використанню фондів підприємства, основного (основні фонди, дострокові фінансові вкладення, нематеріальні активи) і оборотного капіталу (готівкові засоби, кошти боржників і складські запаси) та управління процесами формування

фінансового плану підприємства основного бюджету, та його структур, з врахуванням дій комерційного ризику і виникнення небезпеки кризових явищ і ситуацій на авіаційному підприємстві.

Економічне обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з впровадженням на підприємстві інвестиційного менеджменту необхідне для ефективного формування основного бюджету підприємства, перетворення інвестиційних ресурсів у вкладання капіталу для ефективного використання інвестиції в підприємницькій діяльності підприємства і отримання прибутку за рахунок використання частини вартості валового внутрішнього продукту з метою збільшення активів підприємства.

Стратегічний інвестиційний менеджмент - це процес управління інвестиційною діяльністю у фінансовому управлінні поповнення 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'язує підприємство з його контрагентами: фінансовими, кредитними, страховими установами, фінансовим ринком для залучення коштів і вкладання їх в основний бюджет і інше.

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. Економічне обґрунтування управлінських рішень щодо зниження ступеня підприємницького ризику і небезпеки кризових явищ і ситуацій спонукає менеджера протидіяти причинам виникнення і подолання наслідків економічних криз і небезпеки кризових явищ і ситуацій ефективним управлінням інноваційно-інвестиційною діяльністю, особливостями стратегічного прогнозування і бюджетного планування, стимулюванням, мотивацією і ефективною працею персоналу і ін.

Економічне обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з системою кадрового менеджменту підприємства, має в основі особливості сучасної системи кадрового менеджменту, де розглядається персонал підприємства як об'єкт менеджменту, аналізується: поняття, цілі, організаційна структура, суть, завдання, основні принципи, методи управління і системи управління персоналом і аналізується зарубіжний досвід управління персоналом на підприємствах промислово розвинутих країн (наприклад, країни Західної Європи, США і Японії). Розглядаються завдання, елементи, напрямки кадрової політики і оцінка її вибору, функції та напрямки роботи служби управління персоналом, її ресурсне забезпечення, організація кадрового діловодства та номенклатури справ, документальне забезпечення обліку та руху персоналу, виконання професійно-кваліфікованих вимог до працівників кадрових служб,

а також завдань та принципів кадрового планування в визначенні поточних, перспективних та стратегічних потреб персоналу, управління організацією джерел залучення персоналу, його підбору по діловим характеристикам і професіональним якостям, використовуючи менеджмент кадрового аудиту; управління професійним розвитком персоналу і його системою професійного навчання, підвищення кваліфікації кадрів в Україні і в зарубіжних учбових закладах, а також поетапне управління кар'єрою фахівців, професійно-кваліфікованим просуванням виробничого персоналу, по показникам проведених проміжних, підсумкових та спеціальних атестацій спеціалістів і керівників; підготовкою і формуванням резерву керівників підприємства, їх адаптації в підприємницькій діяльності і адаптації молодих фахівців і інших

залучених працівників до виробничих режимів і умов праці, ефективним використанням персоналу і управлінням плинністю 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. Оцінка ефективної роботи персоналу розглядається в трьох сферах діяльності підприємства – стратегічній, перспективній і поточній, за встановленими критеріями, які мають визначення певних професійних і особистих якостей працівника з урахуванням його психологічних особливостей, використовуючи методи експертних оцінок.

Економічне обґрунтування управлінських рішень пов'язаних з системою інформаційно-телекомунікаційного менеджменту підприємства ґрунтується на: управлінні стимулюванням збуту продукції (послуг) підприємства, використовуючи нові інформаційно-телекомунікаційні технології в: нових видах поширення реклами в бізнесі; управлінні стимулюванням збуту продукції, використовуючи методи і інструменти зовнішніх та внутрішніх паблік рилейшнз; управлінні процесом персональних продаж і управлінні торговим персоналом; управлінні інформаційно-телекомунікаційною виставковою діяльністю і її стратегічним (перспективним, поточним) плануванням; управлінні інформаційно-телекомунікативним інструментарієм формування іміджу підприємства; оцінці ефективності рекламного менеджменту і ефективності управління іншими видами телекомунікації.

Економічне обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з системою інноваційного менеджменту підприємства має свої цілі 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 по підготовці і забезпеченню оновленням підприємства, економічний аналіз по підготовці виробництва продукції (послуг) і її збуту, організація технічної, проектно-конструкторської і 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); оцінкою ефективності впровадження інноваційного менеджменту.

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 наступне: управління організацією експортно-імпорتنих операцій (організація експортних і імпорتنих операцій / торгово - посередницькі операції – торгові, комісійні, агентські, брокерські фірми); управління валютним регулюванням (внутрішня властивість валютного ринку, механізми-об'єкти – інструменти валютного регулювання); управління стимулюванням та захистом іноземних інвесторів (залучення інвестицій, доступ до нових технологій, передових методів управління, закордонних 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 у зовнішньоекономічній діяльності підприємства і управління контрактною діяльністю в зовнішньоекономічній діяльності підприємства

( специфіка умов зовнішньоторгового контракту, ціна товару, умови платежу, підготовка до укладання контракту, вибір контрагента і інше); управління ціновою політикою на зовнішньому ринку (цінова стратегія підприємства, ціни зовнішньоторгових контрактів, способи фіксації цін, техніко-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 проектів (бізнес-план, фінансовий план, інвестиційний, фінансовий аналіз проектів, залучення кредитних ресурсів для впровадження міжнародних підприємницьких проектів ); оцінку ефективності економічного обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з менеджментом зовнішньоекономічної діяльності підприємства з врахуваннями подолання підприємством економічних ризиків і небезпеки кризових явищ і ситуацій.

Для економічного обґрунтування управлінських рішень, які приймаються керівництвом підприємства в цілях вибору оптимальних (ефективних ) варіантів, для їх впровадження в ту, чи іншу систему операційної, чи іншої структури підприємства, необхідно зібрати показники ( достовірну статистичну техніко-економічну інформацію ) управлінської діяльності підприємства, використовуючи експертні оцінки менеджерів високої фахової кваліфікації. На основі сформованого масиву достовірної техніко-економічної інформації будується 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 включає наступні основні етапи:

- формування техніко-економічних параметрів підприємства з виділенням їх на вихідні показник економічного обґрунтування управлінських рішень  $U_i$  і вхідні  $X_i$  і  $C_i$ , що дає можливість вибрати основні признаки і визначити фактори їх майбутньої моделі;
- дослідження підприємства і проведення оцінки точності вимірів і реєстрації його техніко-економічних параметрів;
- обґрунтування об'єму вхідної статистичної інформації в цілях отримання достовірних даних для дослідження підприємства;
- проведення дослідницько-статистичного експерименту по збору техніко-економічної інформації про об'єкт дослідження;
- статистичний аналіз одержаної інформації ( побудова гістограм /полігонів розподілу/, перевірка гіпотези про нормальність емпіричного розподілу параметрів процесу дослідження і ін.);
- відсів незначних параметрів із великої кількості  $X_i$  і  $C_i$ , впливаючих на  $U_i$ , виходячи з техніко-економічної суті підприємства і опираючись на результати парного кореляційного аналізу;

- оцінка форми зв'язку;
- проведення багатофакторного регресійного аналізу ( визначення коефіцієнтів регресії, залишкову дисперсію, відсів незначних параметрів рівняння регресії, використовуючи багатоступеневий аналіз приватних коефіцієнтів кореляції і коефіцієнта багатофакторної кореляції, перевіряючи при цьому значущість коефіцієнтів регресії по Т – критеріям, перевіряючи адекватність рівняння регресії і інше);
- одержання оптимальних значень показників прийняття управлінських рішень на основі реалізації алгоритмів визначення оптимальних варіантів на комп'ютерній техніці по економіко-математичній моделі;
- одержання реальних ( прогнозних ) оцінок прибутку ( об'єму виробництва продукції, собівартості продукції, /послуг/ і інше ), з врахуванням якісних показників продукції, в результаті впровадження на авіаційному підприємстві економічно обґрунтованих управлінських рішень в умовах подолання авіаційним підприємством економічних ризиків і небезпеки кризових явищ і ситуацій.

### **Висновки**

З даного дослідження випливають висновки про те, що впровадження механізму прийняття управлінських рішень на авіаційному підприємстві створює умови для одержання максимального прибутку, в результаті оптимізації комплексних показників прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень на авіаційному підприємстві, що і є в даний момент основною задачею господарювання в Україні, при цьому необхідно активно впроваджувати механізми реалізації продукції не тільки на внутрішньому, а і на міжнародному ринку.

При визначені перспективи подальшого розвитку у даному напрямку встановлено, що державна стратегія має бути спрямована на підтримку вирішення проблеми прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень, передумовою чого мають стати збільшення витрат на розвиток стратегічних галузей економіки, зміцнення недержавних форм власності, а також реформування оплати праці і податкової системи. В основному все це стане головним фактором впливу на розвиток науково-технічних і економічних процесів прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень на державному рівні, важливим інструментом стратегічного управління економічним розвитком України.

### **Література**

1. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій. Підручник.-К., 2005.- 624 с.
2. Василенко О.В., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент. Навчальний посібник - К: 2003. – 440 с.



3. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. Навчальний посібник - К, 2005.- 423 с.
4. Курочкин А.С. Операционный менеджмент. Учебное пособие - К., МАУП, 2000. – 141 с.
5. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навчальний посібник, за ред. А.В. Кредісова, К., 2000.- 448 с.
6. Кулаев Ю.Ф. Экономика гражданской авиации Украины. Монография.- К: Изд. «Феникс», 2004. – 667 с.
7. Економіка транспорту. За ред. д. е. н. , проф. Коби В.Г. Навчальний посібник. - К., КДАВТ, КМУЦА, 1999. - 254 с.
8. Азарян Е.М. Международный маркетинг. – К.: ИСМО МО Украины, НВФ «Студцентр», 1995.- 668 с
8. Багиев Г.Л., Моисеева Н.К., Никифоров С.В. Международный маркетинг. – СПб; М.; Харьков; Минск, 2001. – 368 с.
10. Дахно І.І. Міжнародна торгівля.- К.: МАУП, - 2003. - 426 с.
11. Циганкова Т.М. Управління міжнародним маркетингом. К.: КНЕУ, 2001. – 426 с.
12. Виноградський М. Д. і інші. Менеджмент в організаціях. Навчальний посібник. К.: "Кондор"- 2004. – 598 с.
13. Вовчак А.В. Маркетинговий менеджмент: Підручник. - К.: Видавництво КНЕУ, 2000.- 286 с.
14. Данько Т.П. Управление маркетингом. Учебное пособие.- М.: ИНФРА-М, 1997. – 280 с.

Відомість про автора:

Довідка про автора: Солопенко Ростислав Іванович, кандидат економічних наук, професор кафедри менеджменту та маркетингу Київського славістичного університету, тел. 423-19-01, моб. 8 (097) 240-68-60.

Адреса для листування: Київ – 03164, вул. Підлісна, 2, кв.24.