

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянено основні підходи щодо формування механізму управління сталим розвитком підприємства, структуровано основні складові системи забезпечення управління розвитком авіапідприємства, обґрунтовано важливість кожної зі складових забезпечення процесу управління сталим розвитком авіапідприємства.

Ключові слова: управління сталим розвитком, механізм управління, авіапідприємство, система забезпечення управління.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання, які характеризуються процесами соціально-політичної нестабільності більш гостро постає питання в формуванні нових механізмів управління. Великі вітчизняні корпорації, які володіють налагодженою системою виробничо-господарської діяльності, планування й обліку, виявляють сьогодні неспроможність ефективно реагувати на постійно змінні умови зовнішнього середовища через нерозвиненість механізмів адаптації до цих умов. Причиною таких наслідків є відсутність у підприємств оптимального механізму управління сталим розвитком, який дозволяв би на різних етапах розвитку формувати таку структурно-функціональну взаємодію, яка дозволяла б випрацювати більш стійкі реакції на всі впливаючі чинники.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питань механізму управління сталим розвитком підприємств сьогодні стають усе більш актуальними і розглядаються у працях зарубіжних та вітчизняних учених, серед яких можна виділити: Баластрик Л.О., Гайдай П.И., Гончарук А.Г. Казак В.М., Кирич Н.Б., Крушвиц Л., Пономаренко В.С., Райзберг Б.А., Хазан М., Хміль Ф.І. та ін. Разом з тим у дослідженнях присутні дискусійність і різноаспектність поглядів щодо сутнісних характеристик механізму управління сталим розвитком, складових системи забезпечення. Крім того, аналіз публікацій з проблем формування механізму управління сталим розвитком показує слабкий рівень їх дослідження на підприємствах авіаційної галузі.

Виділення не розв'язаної раніше частини проблеми. У дослідженнях українських та російських вчених до кінця не сформовано остаточного розуміння поняття «механізм управління». Неточність у визначенні понять і категорій перешкоджає ефективному формуванню та правильному використанню самого механізму і його інструментарію на практиці. У ряді досліджень [1; 3; 5; 7; 8; 9; 10] для трактування механізму управління підприємством використовуються такі поняття і компоненти, як спосіб організації виробництва; принципи управління та функціональні задачі, які стоять перед керованим об'єктом; сукупність форм і методів управління; методів і засобів управління, об'єднаних спільністю мети, за допомогою яких

здійснюється ув'язування й узгодження суспільних, групових і приватних інтересів, забезпечується функціонування й розвиток підприємств як соціально-економічної системи функціональна структура органів управління; інформація та засоби її обробки та інше.

У даному випадку ми схилиємось до думки німецького професора Лутц Крушвиц, який зауважує «... немає правильного чи неправильного визначення. Терміни можна створити, лише враховуючи наші цілі» [6, с.2]. Тому дослідження механізму управління сталим розвитком підприємства потребує комплексного підходу до аналізу всіх задіяних складових, що дасть можливість вибудувати цільове спрямування та в результаті вдала їх компіляція в ході реалізації механізму буде сприяти сталому розвитку підприємства.

Постановка завдання. Метою статті є виявлення та характеристика основних складових системи забезпечення механізму управління сталим розвитком підприємства, обґрунтування цільового призначення кожної зі складових забезпечення процесу управління сталим розвитком авіапідприємства.

Викладення основного матеріалу. В умовах ринкової економіки, з урахуванням динамічного зовнішнього і внутрішнього середовища головне завдання механізму управління сталим розвитком підприємства - в утриманні необхідної рівноваги і мінімізації ризику для підприємства при вимірі внутрішніх і зовнішніх чинників на основі реалізації певних економічних, фінансових, організаційних і інших дій.

Під управлінням сталим розвитком підприємства ми розуміємо такий стан підприємства, при якому відбувається цілеспрямована зміна структури і функціоналу, що призводить до зміни якісного стану підприємства і формує такий обсяг компетенцій, який дозволяє успішно проходити критичні точки та переходити на нову стадію, створюючи цим "циклічно-безперервний" розвиток.

Необхідно відзначити, що механізм управління сталим розвитком підприємства має бути сформований з урахуванням ряду методологічних принципів [2]: комплексності, динамічності, адаптивності, гармонізації внутрішнього і зовнішнього середовища, обов'язкового

зворотнього зв'язку, обліку цільової спрямованості функціонування підприємства

При формуванні структури, механізму управління сталим розвитком авіапідприємства (МУРАП) необхідно враховувати основні акценти :

- ряд локальних механізмів управління (фінансово-економічний, виробничий, організаційний, корпоративний, маркетинговий, інноваційний) функціонують завдяки утворенню сукупності взаємозв'язаних і взаємодіючих частин, об'єднання яких обумовлене різними цілями управління;

- кожен окремо взятий локальний механізм управління включає сукупність методів як систему правил і процедур, що застосовуються суб'єктом управління для виконання завдань розвитку, що стоять перед системою управління для досягнення цілей управління;

- при виконанні поставлених завдань кожний із механізмів управління незалежно від його природи керується певним набором інструментів, важелів, за допомогою яких здійснюється цільова дія на об'єкти управління;

- при формуванні механізму управління необхідно враховувати, що повна реалізація його функцій практично неможлива без відповідного набору елементів об'єкта управління, вдале застосування яких суб'єктом призводить до досягнення результатів розвитку підприємства.

Отже, завдання наукового дослідження, на наш погляд, полягає, передусім, у конкретизації складових системи забезпечення управління розвитком авіапідприємства, їх особливостей і специфічних рис, зв'язків між ними, формулюванні принципів вимог. (рис.1).

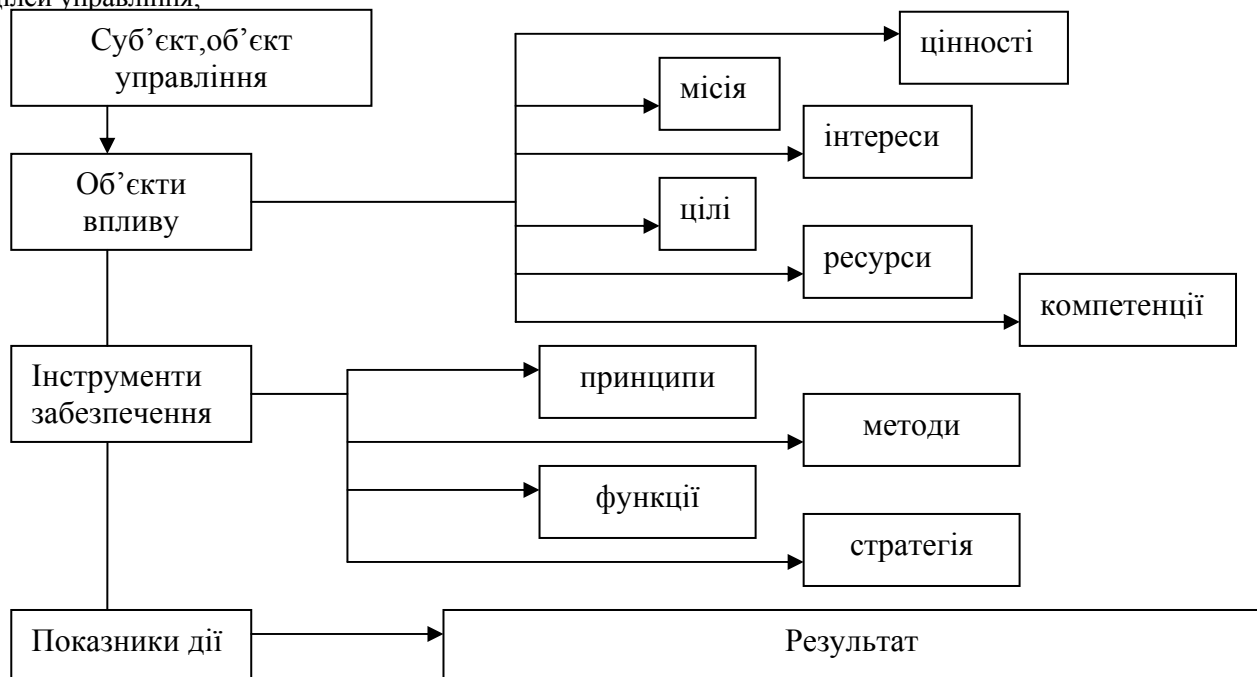


Рис. 1. Склад системи забезпечення управління сталим розвитком авіапідприємства

* розробка автора

Цінності ті орієнтири, за якими вибудовуються на підприємстві поведінка людей, відносини всередині колективу та зовнішні зв'язки, з допомогою них ставляться цілі й обмеження на них.

Місія – базовою категорією підсистеми стратегічного управління, без якої неможливе подальше планування стратегії і відповідно неможливе отримання результативності діяльності. Місія підприємства - це твердження, що розкриває сенс існування, вищу мету, призначення, причину існування підприємства і його відмінність від собі подібних.

Місія та цілі авіапідприємств відбивають інтереси всіх учасників, які залучені в діяльність підприємства і процес його функціонування. Тому її необхідність спричинена тим, що вона визначає основу ієрархії цілей підприємства, дозволяючи концентрувати ресурси на їх виконання, допомагає в розробці стратегії і планів; підвищує лояльність

співробітників та їх прагнення до командної роботи; полегшує залучення інвестицій, дозволяючи наочно показувати інвесторам і кредиторам потенційні результати і сенс вкладення коштів; дозволяє вигідно відрізнитися від конкурентів, наочно пред'являючи споживачеві особливості і переваги підприємства.

При побудові механізму управління сталим розвитком авіапідприємства (МУРАП) доцільно виділити основні елементи, що становлять його ядро, на якому і навколо якого формуються інші складові частини механізму. Таким ядром при формуванні механізму управління розвитком авіапідприємства повинні стати елементи об'єкта управління – ресурси та компетенції. Саме вони спільно з метою (цілями) управління впливатимуть на вибір конкретних методів, інструментів управління.

Ресурси в процесі управління є тими джерелами, через які відбувається вплив на об'єкти

управління. Джерела мають різну природу і походження: матеріальну, соціальну, інформаційну, вони не існують відособлено один від одного, а тісно взаємодіють і, можна сказати, утворюються в процесі взаємного впливу. Джерела ресурсів, і, як наслідок, самі ресурси завжди бувають обмежені в рамках конкретного авіаційного підприємства.

Компетенції – це похідна внутрішніх людських ресурсів. Інтелектуальний ресурс потрібен у процесі прийняття рішень у ході здійснення господарської діяльності, неможливе відокремлення його від людини. Людина є активним елементом системи, яка не тільки може погоджуватись чи не погоджуватись, а також формувати умови, взаємодіючи з іншими людьми в системі.

Під компетенцією підприємства ми розуміємо «набутий у процесі діяльності успішний досвід, трансформований у відповідні знання і навички, пов'язані як з умінням оперувати ресурсами, створюючи продукти та послуги, так і з умінням здійснювати ефективно управління діяльністю і успішно вести конкурентну боротьбу, забезпечуючи адекватну реакцію на виклики і загрози зовнішнього середовища».

До ресурсних (професійних) компетенцій ми відносимо компетенції для фахівців групи конкретних посад або функцій, тобто в їх основі лежать функціональні здібності. До ключових компетенцій варто віднести стратегічні здібності, які виражаються через реалізацію управлінських рішень на різних рівнях та відносно різних середовищ. До інноваційних компетенцій ми відносимо динамічні здібності, які можуть бути задані «згори-вниз», та відповідно динамічно реалізовані «вниз-вгору», тоді вони набирають наочності корпоративних компетенцій, які, як правило, розкривають базові цінності підприємства і цілісність побудови корпоративної культури.

Найбільш важливими особливостями, що обумовлюють специфіку управління компетенціями під час забезпечення сталого розвитку підприємства є: інтегральний характер, можливість накопичення у часі, без втрати компетенцій проміжних рівнів і періодів; інерційність у накопиченні компетенцій, наявність часового лагу між компетенціями різного рівня значимості та ієрархії; можливість накопичення лише завдяки наявності позитивного досвіду успішної (результативної) господарської діяльності; відносний характер та мінливість компетенцій, їх відповідність умовам зовнішнього середовища (передусім – інституціонального, технологічного та конкурентного), у якому функціонує підприємство.

МУРАП спрямований на досягнення конкретної мети (цілей), яка формується в системі управління підприємством. Визначення цілей на підприємстві здійснюється на основі планування. На початковому етапі формулюється головна, глобальна мета, далі здійснюється процедура її декомпозиції, тобто розділення мети на частини

або підцілі. При цьому генеральна мета може бути представлена як супідрядна сукупність безлічі взаємоузгоджених і взаємодіючих цілей локальних, рівнів. Очевидно, що цілеспрямоване управління спрямоване на конкретні кінцеві результати, тому для кожної мети визначаються критерії (показники). Показники повинні визначати міру пристосованості складної господарської системи до виконання поставлених перед нею завдань, враховуючи її внутрішні структурні особливості.

Важливого значення набуває визначення рівнів формування і реалізації цього механізму управління при створенні структури МУРАП. Найважливішим принципом забезпечення стійкого розвитку є досягнення гармонії або узгодженості внутрішнього середовища, параметри якого характеризують внутрішню стабільність, а також визначають режим функціонування підприємства за трьома функціональними рівнями: матеріальним, енергетичним, інформаційним і також зовнішнього середовища, параметри якого характеризують зовнішню стійкість і визначають режим дії зовнішнього оточення на економічний суб'єкт.

Взаємоузгодженість цілей та інтересів учасників, задіяних на різних рівнях розвитку підприємства, відбувається завдяки використанню різноманітної кількості методів та інструментів управління. При цьому під методом управління розуміється спосіб впливу суб'єкта, який управляє, на об'єкт управління для досягнення поставленої мети, а під інструментом управління – те, що є основою цього способу впливу. Отже, у структурі будь-якого методу управління, у тому числі і в МУРАП, як основні елементи мають бути присутніми, по-перше, суб'єкт управління; по-друге, спосіб впливу на об'єкт управління (інструмент); по-третє, об'єкт управління; по-четверте, мета дії на об'єкт управління.

Як показав аналіз, інтереси груп учасників корпоративних відносин авіапідприємств часто не збігаються. Для більшості великих авіаційних акціонерних товариств можна виділити такі групи учасників відносин корпоративної власності: керівники підприємств, у тому числі виконавчі органи емітента; великі акціонери; дрібні ("міноритарні") акціонери; власники інших цінних паперів емітента; кредитори, які не є власниками цінних паперів емітента; органи державної влади та місцевого самоуправління.

Інтереси кожної з цих груп часто суперечать один одному. Так, менеджери зацікавлені передусім в міцності свого становища, зростанні власних доходів, представницьких витратах компанії та зниженні ризику управлінських рішень, які приймаються навіть на шкоду доходності вкладень. Акціонери ж зацікавлені у високих прибутках емітента і високому курсі його акцій, тому схильні до підтримки рішень, які ведуть до отримання підприємством високих прибутків, хоч би і пов'язаних з більш високим ризиком. Корпоративні відносини на авіапідприємствах будуються через інструменти взаємодії між

учасниками на різних рівнях впливу. Прямий вплив чинять державне регулювання корпоративних відносин, фондовий ринок, банківський сектор. Опосередкований вплив здійснюють товарні ринки, професійні об'єднання. (табл. 1)

Таблиця 1

Цілі, інтереси, ресурси та інструменти взаємодії між учасниками корпоративних відносин авіапідприємств на різних рівнях впливу

Корпоративні відносини учасників	Головні цілі	Основні інтереси	Ресурси та інструменти, що створюють та регулюють процес узгодженості та взаємодії
Корпорація – державні органи	Економічне зростання. Соціальний порядок.	Співвідношення суспільної вигоди та затрат	- законодавство; - нормативна база та виконавчі органи; - податкова політика - антимонопольне регулювання діяльності
Корпорація – акціонери	Зростання вартості підприємства. Зростання прибутку.	Співвідношення дохідність-ризик	- можливості з вилучення прибутку (дивіденди, акції, емісія акцій, котирування акцій, векселі і т.д. - можливості з вилучення основного капіталу (деPOSITNІ сертифікати НБУ; облигації підприємств; ощадні сертифікати; інвестиційні сертифікати; деривативи; облигації місцевих позик; казначейські зобов'язання
Корпорація – менеджери	Гроші. Влада. Слава. Інтерес Стабільність.	Співвідношення винагорода-зусилля	Знання Рівень зусиль (партнерські відносини, корпоративна культура)
Корпорація – працівники	Якість життя	Співвідношення винагорода-зусилля	- рівень зусиль; - трудова та виробнича дисципліна; - бажання освоювати нові знання та вміння.
Корпорація – споживачі	Задоволення потреб	Співвідношення ціна-якість	- вимогливість по відношенню до якості; - наполегливість у переговорах відносно зниження цін

* розробка автора

Важливо, що методи й інструменти завжди є змінною системою елементів. Очевидно, що змінний структурний склад того чи іншого механізму управління залежить від багатьох чинників. Розглядаючи структуру МУРАП, можна виділити такі особливості авіаперевізного підприємства [4]: високу швидкість доставки пасажирів і вантажів; високу прохідність і меншу, ніж на інших видах транспорту, залежність від фізико-географічних умов місцевості; можливість організації комбінованих перевезень з умовою забезпечення високого рівня комфорту для пасажирів і послуг, для відправників вантажу; велику мобільність і гнучкість у застосуванні повітряного транспорту, його здатність здійснювати масові одноразові та спеціальні перевезення.

При формуванні структури МУРАП до його складу мають бути віднесені методи та інструменти, що відносяться до різних класифікаційних груп, залежно від взаємодії локальних механізмів. Ці методи та інструменти повинні діяти в органічній єдності, гнучко реагувати на чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, дозволяючи адаптувати процес управління до змінних умов. Для цілей формування МУРАП, урахувавши складність, багатоаспектність поняття стійкості розвитку на різних рівнях управління, доцільно не обмежувати набір методів управління в його структурі. При цьому одні методи можуть бути основними, а інші доповнюючими і визначатися метою (цілями) складом функцій управління МУРАП, що реалізуються, в конкретний момент часу. При

цьому ще більша різноманітність спостерігається на рівні вибору конкретних інструментів реалізації тих чи інших методів управління.

У результаті реалізації МУРАП можуть виникати ситуації, що вимагають перегляду методів та інструментів управлінської дії на об'єкти (чинники) управління, для максимізації позитивного результату від використання наявних ресурсів і компетенцій, досягнення мети МУРАП. Тільки за наявності такої відповідності (мета - об'єкти управління – методи управління - інструменти управління – ресурсне – компетенційне забезпечення управління) можна говорити про оптимальність структури МУРАП. Отже, з цих позицій раціональність і достатність ресурсного та компетенційного забезпечення управління є першочерговими умовами для успішного запуску в реалізацію функцій МУРАП.

Висновок. Проведене дослідження дозволяє розглядати МУРАП як структуру, що складається з мети (цілей), елементів об'єктів управління, методів та інструментів управління, ресурсного та компетенційного забезпечення. Проте технологія реалізації МУРАП, інструменти та прийоми, ресурсне забезпечення та ін. відрізнятимуться великим різноманіттям. Пояснюється це тим, що хоча зовнішнє середовище функціонування авіапідприємств може мати однакові параметри для господарюючих суб'єктів, але характер і міра їх сприйняття будуть різними для кожного підприємства, а внутрішні умови (внутрішнє середовище) економічного суб'єкта є індивідуальною складовою для будь-якого підприємства. Отже, механізм управління сталим

розвитком підприємств неповторний для кожного шаблонні, типові підходи при його формуванні.
конкретного авіапідприємства й унеможливило

Список літератури

1. Баластрик Л.О. Проблеми удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємствами / Л.О. Баластрик, Л.В.Транченко // Теоретичні та прикладні питання економіки: зб.наук.праць. (Вип.7) – К.: КНУ ім.Т.Шевченка, 2005. – С.188-194.
2. Гайдай П.И. Формирование структурной модели механизма управления экономической устойчивостью машиностроительного предприятия / П.И. Гайдай Э.Р. Мисхожев // Вестник Санкт-Петербургского университета ГПС МЧС России. – 2012. – № 4. – С. 37-46.
3. Гончарук А.Г. Формирование общего механизма управления эффективностью предприятия / А.Г. Гончарук // Економіка промисловості. – 2009. – № 2. – С. 164–175.
4. Казак В.М. Методика підвищення ефективності вантажних авіаційних перевезень / В.М. Казак, К.В. Палій // Науковий вісник ХДМУ. - 2011. – №1(4) - С. 277-285.
5. Кирич Н. Б. Конкурентоспроможність переробних підприємств – запорука економічної стабільності галузі та сталого розвитку суспільства / Н. Б. Кирич // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 1(26). – С. 45–50.
6. Крушвиц Л. Инвестиционные расчеты / Пер. з нім. під загальн. ред. В.В. Ковальова та З.А. Сабова. – СПб.: Питер, 2001. – 409 с.
7. Пономаренко В.С. Механизм управления предприятием: стратегический аспект. – Харьков: Изд. ХГЭУ, 2002. – 252 с.
8. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Лозовський, Е. Стародубцева. – М.: ИНФРА, 2005. – 480 с.
9. Хазан М. Организационно-экономический механизм развития в системе управления предприятием / М.Хазан // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 2. – С.96-103.
10. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник / Ф.І.Хміль. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.

Аннотация

Наталья Васюткина

МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Рассмотрены основные подходы относительно формирования механизма управления устойчивым развитием предприятия, структурированы основные составные системы обеспечения управления развитием авиапредприятия, обоснована важность каждой из составляющих обеспечения процесса управления устойчивым развитием авиапредприятия.

Ключевые слова: управление устойчивым развитием, механизм управления, авиапредприятие, система обеспечения управления

Summary

Natalia Vasyutkina

MECHANISM OF MANAGEMENT STEADY DEVELOPMENT OF ENTERPRISE

In this article considered basic approaches in relation to forming of mechanism of management steady development of enterprise, structured the basic component systems of providing of management airline development, reasonable importance each of constituents of process providing of management steady airline development.

Keywords: management, management mechanism, airline, system of providing of management, steady development