

УДК 338

Мягких І.М.

кандидат економічних наук, доцент, докторант
Національного авіаційного університету

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ БІЗНЕС-СТРУКТУРАМИ (ІБС) АВІАПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто сутність, проблеми механізму управління ІБС, проведено аналіз складових внутрішнього економічного механізму та дії його функціонування, запропоновані напрямки щодо вдосконалення механізму управління розвитком ІБС авіа-підприємств в ринкових умовах.

Ключові слова: механізм управління, економічний механізм, функціонування ІБС авіапідприємств, внутрішній економічний механізм, акціонерний механізм, центри витрат, центри прибутку.

Мягких И.М. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫМИ БИЗНЕС-СТРУКТУРАМИ (ИБС) АВИАПРЕДПРИЯТИЙ

В статье рассмотрены сущность, проблемы механизма управления ИБС, проведен анализ составляющих внутреннего экономического механизма и действия его функционирования, предложены направления по совершенствованию механизма управления развитием ИБС авиапредприятий в рыночных условиях.

Ключевые слова: механизм управления, экономический механизм, функционирование ИБС авиапредприятий, внутренний экономический механизм, акционерный механизм, центры затрат, центры прибыли.

Miagkykh I.N. MAIN AREAS IMPROVEMENT OF MANAGEMENT INTEGRATION OF BUSINESS-STRUCTURES (CHD) AVIATION ENTERPRISES

The article describes the essence, problems controlling mechanism CHD analyzes internal components of the economic mechanism of action and its functioning, proposed direction for improving management mechanism CHD airlines in market conditions.

Keywords: control mechanism, the economic mechanism, functioning CHD airlines, domestic economic mechanism, corporation mechanism, cost centers, profit centers.

Постановка проблеми. Перехід України до ринкової моделі господарювання та входження її у світовий торговельний простір ставить високі вимоги до уміння керівників управляти підприємством у ринковій економіці за наявності великої кількості конкурентів, які вже мають відповідний досвід і практику управління підприємством в цих умовах. Тому однією з найважливіших є проблема управління сучасним підприємством у нових, ринкових умовах, які швидко змінюються. Очевидно, традиційні методи управління виявляються неадекватними в нових для країни умовах. Необхідно не тільки визначитися з відповідним підходом до управління підприємствами, але й сформувати механізм його дії, механізм управління функціонуванням підприємств.

Нові економічні умови становлення ринкового механізму в ринкових умовах призвели до того, що більше половини всіх авіапідприємств України внаслідок загальної економічної кризи виявилася економічно неспроможними та постали перед необхідністю примусової санації. Підставою для виникнення такої ситуації частіше за все стають прорахунки в стратегічних планах і в наборі тактичних заходів, які не повною мірою дозволяють авіапідприємству знайти успішний вихід з кризової ситуації. Тому розгляд проблем механізму управління ІБС авіапідприємств є актуальною проблемою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми ефективності методів управління на підприємствах досліджували такі вчені: О. Ареф'єва, І. Тимошенко, С. Мочерний, В. Немцов, Ф. Хміль, а також М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоурі та інші.

Основним призначенням механізму управління авіапідприємством є створення ефективного авіапідприємства в умовах невизначеності бізнес-середовища. Бізнес-середовище впливає на авіапідприємство, тому йому необхідно визначити чіткі орієнтири своєї діяльності, тобто визначити мету функціонування. У процесі здійснення обраної мети на об'єкт управ-

ління впливають ті або інші фактори. Отже, від того, як швидко авіапідприємство зможе оцінити ці умови і врахувати їхній вплив на свою діяльність, багато в чому залежить ефективність функціонування об'єкта управління – авіапідприємства.

Постановка завдання. На основі викладеного можна сформулювати дослідження, яке полягає в розкритті складових внутрішнього економічного механізму функціонування інтегрованих бізнес-структур авіапідприємств та заходів щодо вдосконалення управління розвитком авіапідприємства в умовах інтенсивного розвитку ринкової економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Негазди у практиці управління пояснюються, насамперед, тим, що при прийнятті управлінських рішень керівники бачать певну проблему, відокремлену від безлічі інших сторін діяльності авіапідприємства.

Роль чинника управління, управлінської структури, управлінської філософії авіапідприємства в умовах сучасного виробництва значно зросла, оскільки посилення позицій у конкурентній боротьбі на сьогодні залежить від якості управління. У цьому випадку починають діяти важелі механізму управління авіапідприємством – засоби, що приводять систему в стан, який відповідає умовам поставленої мети.

Механізм функціонування системи управління передбачає чітке формулювання мети діяльності авіапідприємства в основному бізнес-процесі та на різних рівнях своєї ієрархії, що дозволяє керівнику спрямовувати діяльність авіапідприємства і відстежувати її результати. Тому на рівні окремого авіапідприємства система цілей подається у вигляді інтересів контактних груп, що використовують результати його діяльності і здатні впливати на прийняття управлінських рішень, а також змінювати умови господарської діяльності. До числа контактних груп прийнято виносити акціонерів, найманих робітників, керівників, державу, суспільні організації, місцеві органи влади і громадськість. Від здат-

ності задовольнити їхні інтереси залежать результати діяльності авіапідприємства.

Метою механізму управління ефективною діяльністю авіапідприємства є забезпечення зростання його ринкової вартості, тобто всі прагнення авіапідприємства, аналітичні методи і прийоми менеджменту повинні бути спрямовані на досягнення однієї загальної мети: допомогти максимізувати свою вартість, базуючи процес прийняття управлінських рішень на пріоритетних факторах-показниках, здатних вплинути на збільшення вартості авіапідприємства.

Механізм управління функціонує на основі таких принципів: керованості, гнучкого реагування авіапідприємства на зовнішні і внутрішні, органічного поєднання інтересів акціонерів, споживачів, партнерів і кредиторів; ієрархії цілей усередині авіапідприємства.

Цей механізм формується на основі поєднання і взаємодії його основних елементів: контролю, планування, комунікації, координації і мотивації, шляхом реалізації вищезазначених принципів. Основними інструментами механізму управління є оцінка управління ефективною діяльністю і важелі управлінського впливу на систему забезпечення розвитку і ефективної роботи авіапідприємства.

Економічний механізм функціонування інтегрованої бізнес-структури являє систему економічних методів та важелів, що, по-перше, забезпечують зовнішні зв'язки ІБС і створюють відповідні умови отримання доходу по-друге, сприяють розвитку виробничих відносин усередині ІБС. У першому випадку його принципи цілком визначаються особливостями господарського механізму суспільства (домінуючою формою власності на засоби виробництва існуючими системами ціноутворення, оподаткування, планування тощо), а в другому випадку – особливостями виробничих відносин в ІБС [5].

Економічний механізм є складовою господарського механізму. Це сукупність взаємозалежних важелів і методів планового впливу на виробництво, обмін, розподіл і споживання продуктів [3]. Його формують економічні ресурси і способи їх взаємодії для реалізації певних економічних процесів.

Внутрішній економічний механізм забезпечує функціонування інтегрованої структури, організацію та координацію управління його елементами. Він діє через економічні інтереси та складається з комплексу економічних способів, методів, нормативів, показників, за допомогою яких реалізуються об'єктивні економічні закони. Традиційно вважається, що структура цього механізму визначається через формування вертикальних зв'язків між підрозділами та координаційним центром і горизонтальних зв'язків між окремими учасниками інтеграційного процесу; систему планування діяльності інтегрованої структури; систему оцінки та контролю за результатами діяльності бізнес-одиниць; дію мотиваційного механізму функціонування.

Формування вертикальних зв'язків між учасниками інтегрованої структури проявляється у наявності замкнутого циклу виробництва: сировина послідовно переробляється в готовий продукт, який є результатом діяльності всіх елементів інтеграційного процесу. Горизонтальні зв'язки утворюються між суб'єктами господарювання учасниками інтеграційного об'єднання, які працюють на одній технологічній стадії виробництва.

Система планування діяльності включає визначення цілей і завдань інтегрованої структури на перспективу, вибір оптимальних шляхів їх досягнення з урахуванням ресурсного потенціалу авіаформування.

Зростання ролі планування в інтеграційному процесі пов'язане з обмеженістю ресурсів, зміною розмірів інтегрованої структури, комплексністю виробничих завдань.

Значення системи планування полягає в наступному: передбачення майбутніх критичних ситуацій; розробка альтернативних варіантів розвитку інтегрованої системи; поліпшення координації дій в авіаформуванні; раціоналізація розподілу ресурсів; покращення контролю в структурі та ін.

Система оцінки та контролю за результатами діяльності інтегрованої структури включає в себе кілька рівнів: рівень самого авіаформування та рівень учасників інтеграційного процесу. Контроль дає змогу керівництву переконатися у правильності управлінських рішень. Він проводиться у кілька етапів: 1) визначення об'єкта контролю; 2) розробка плану проведення та визначення відповідальних осіб; 3) одержання інформації про досягнуті результати і співставлення їх з відповідними нормативами; 4) узагальнення результатів контролю та коригування діяльності.

Об'єктами контролю на рівні авіаформування є: активи і майно акціонерів, виробничі ресурси, готова продукція, ін.

Об'єктами контролю на рівні учасників інтеграційного процесу є усі господарські операції, які вони здійснюють.

Система мотивації на рівні суб'єкта господарювання має ґрунтуватися на певних вимогах: відповідність рівня оплати праці з її результатами та визнання внеску кожного працівника в загальний обсяг виробництва; забезпечення належних умов безпеки праці, охорони здоров'я та зростання добробуту всіх працівників; створення умов і забезпечення можливостей для зростання фахової майстерності, підвищення кваліфікації та перекваліфікації; створення у колективі сприятливого психологічного клімату, атмосфери довіри й адекватних двосторонніх відносин між керівниками і працівниками [2].

Основними показниками дієвості економічного механізму є показники ефективності функціонування інтегрованої структури.

Наддержавний рівень економічного механізму проявляється через встановлення цін та умов торгівлі на міжнародних ринках, коливання валютних курсів та вартості активів на міжнародних біржах.

Державне регулювання та система державної підтримки відображає державний рівень економічного механізму,

Державне регулювання інтегрованих структур – це створення сприятливих умов для розвитку економічних відносин у пріоритетних для держави напрямках, за рахунок нормативно-правової бази, що регулюють економічну діяльність суб'єкта господарювання. Воно включає: нормативно-правове забезпечення, встановлення цін, тарифів, пільг, квот, накладання штрафів, санкцій та ін.

Нормативно-правове забезпечення об'єднує такі напрями:

- юридичні норми з окремих питань розвитку інтегрованих структур та регіону функціонування;
- конституційні норми та закони, що регламентують діяльність суб'єктів господарювання;
- підзаконні акти та інші установчі документи, що безпосередньо регламентують створення та діяльність ІБС авіапідприємств;
- програми регіонального розвитку;
- методологію інтегральної оцінки соціально-економічного розвитку інтегрованих структур та регіонів.

Державна підтримка має бути присутня на усіх стадіях інтеграційного процесу. На початку формування інтегрованої структури держава повинна сприяти формуванню статутного капіталу та створенню сприятливих умов для діяльності організації.

Система державної підтримки інтегрованих структур включає пільгове кредитування суб'єктів господарювання, цільові державні субсидії, державні закупівлі та замовлення на продукцію (роботи, послуги), податкове стимулювання, страхування ризиків та ін.

Для визначення економічного механізму функціонування ІВС. слід розглядати окремо його складові [1; 4; 6; 7]:

1. Основою економічного механізму керування авіакомпанією є ринковий механізм конкуренції й ціноутворення, традиційний механізм відтворення факторів виробництва (механізм самоокупності і механізм самофінансування).

Основа ринкового механізму конкуренції й ціноутворення становлять конкурентне середовище й конкурентні стратегії учасників ринку (продавців і покупців). Конкурентне середовище визначається формою ринку (олігополія, монополія і їхні модифікації). Конкуренція продавців за збут своїх товарів при перевищенні пропозиції над попитом і конкуренція покупців за покупку потрібного товару при перевищенні попиту над пропозицією утворюють механізм цін, що встановлює ціну рівноваги. Конкурентні стратегії визначаються факторами попиту та пропозиції. Динаміка попиту та пропозиції під впливом різних факторів породжує процес безперервної адаптації авіапідприємств і споживачів їхнього продукту до кон'юнктури ринку. Держава регулює ринок, підтримуючи сумлінну конкуренцію, забороняючи несумлінну конкуренцію й обмежуючи монополістичну діяльність.

2. Механізм відтворення факторів виробництва покликаний забезпечити безперервну самоокупність авіапідприємства. Він включає механізми оплати праці, відтворення виробничих запасів і відтворення основних виробничих фондів (капіталу). Перехід до ринкової економіки супроводжується деградацією механізму відтворення капіталу (механізмів оборотних коштів й амортизації), що зажадало створення специфічного механізму неспроможності (банкрутства) авіапідприємств. Останній покликаний відновити дієздатність механізму самоокупності, або здійснити ліквідацію збиткового авіапідприємства, що перетворилося в неплатоспроможного боржника.

3. Акціонерний механізм реалізується шляхом нагромадження акціонерного капіталу і його інвестування в розвиток, а також шляхом реінвестування прибутку. Нагромадження капіталу досягається емісією акцій і ростом їхнього курсу на вторинному ринку в результаті ефективної діяльності акціонерного товариства. Частка прибутку; який реінвестується у розвиток, визначається інвестиційною політикою акціонерного товариства, що залежить від сформованої структури акціонерної власності (розподілу акцій серед акціонерів). Якщо вирішальну роль у керуванні акціонерним товариством грає угруповання акціонерів, зацікавлене в одержанні доходів у перспективі, то пріоритет при розподілі прибутку буде віддаватися його реінвестуванню в розвиток: якщо вирішальна роль належить угрупованню, зацікавленому в одержанні поточних доходів, пріоритет буде віддаватися оплаті дивідендів на шкоду розвитку.

4. Акціонерний механізм успішно діючого акціонерного товариства підсалюється механізмом по-

зикових коштів, що реалізується через традиційний механізм інвестиційного кредитування, та механізми лізингу й венчурного (ризикового) фінансування, а також шляхом випуску акціонерним товариством власних облігацій. Областю венчурного фінансування є ризикові підприємства, що висувають і готові реалізувати перспективні ідеї й проекти. Лізинг являє собою своєрідну форму інвестицій, при якій лізингодавець фінансує інвестиції лізингоотримувача, видаючи йому кредит не коштами, а майном (основним капіталом, так для авіакомпаній таким майном є повітряні судна (літаки)). Випуск облігацій компанії розрахований на масового інвестора може стати ефективним механізмом розвитку тільки успішно діючих акціонерних авіапідприємств, що володіють можливостями забезпечення позики й високим іміджем.

5. Механізми державного регулювання діяльності авіакомпанії мають економічну, організаційно-адміністративну, правову й політичну природу. В економічному механізмі, на етапі реформування економіки, найважливіше значення мають:

- політика приватизації, під впливом якої складається й розвивається акціонерне підприємство й формується акціонерний механізм керування;
- участь держави в капіталі акціонерних авіакомпаній з метою забезпечення державних пріоритетів у найважливіших виробництвах;
- антимонопольна політика, спрямована на створення конкурентного ринку й на формування ринкового механізму конкуренції ціноутворення.

Незважаючи на те, що трансформація форм власності дозволяє акціонерним авіапідприємствам самостійно здійснювати фінансування науково-технічного розвитку виробництва, обов'язкового складового економічного механізму керування розвитком залишається механізм державної підтримки. Це обумовлюється рядом обставин. По-перше, тривалістю періоду, протягом якого окупаються витрати. Саме в цей період авіапідприємства потребують фінансової підтримки, компенсуючи надалі витрати держави підвищенням податкових відрахувань за рахунок росту ефективності виробництва. По-друге, викликані вимогами ринку радикальні перетворюючі нововведення (перехід до нового життєвого циклу технології, зміни технологічної спеціалізації) є капіталомісткими і вимагають концентрації великих ресурсів. Держава зацікавлена в таких нововведеннях, тому що їхня реалізація веде до підйому виробництва на якісно новий рівень. По-третє, постіндустріальна епоха що настає, характеризується створенням нових технологій і продуктів, розрахованих на прищеплювання нових потреб. Тривалість інноваційного циклу таких виробництв збільшується, тому що в нього включається етап визнання нової продукції. У той же час перехід виробництва на рівень постіндустріальної епохи створює широкі можливості для включення економіки держави у світове народне господарство.

Механізми державної підтримки науково-технічного розвитку виробництва різноманітні. Основа цих механізмів становлять бюджетне фінансування науки, освіти й раціональна система податків.

Функціонування ІВС як системи господарюючих елементів забезпечується через його внутрішній економічний механізм. Складові внутрішнього економічного механізму: 1) організаційно-економічну систему або формування вертикальних зв'язків між підрозділами й адміністративним центром та горизонтальних зв'язків між окремими підрозділами;

2) система внутрішньогосподарського ринку; 3) система планування діяльності підрозділів; 4) система контролю й оцінки діяльності підрозділів дає змогу визначити причини відхилень, місце їх виникнення і вжити відповідних заходів щодо усунення недоліків і поширення позитивних результатів; 5) система матеріальної відповідальності підрозділів; 6) мотиваційний механізм.

При внутрішньому економічному механізмі можна виділити економічні форми функціонування підрозділів [1].

1. Підрозділи – центри втрат. Ці підрозділи виготовляють, як правило, продукцію внутрішньогосподарського призначення, їх діяльність досить жорстко регламентується, а ефективність оцінюється за показниками витрат. Це передусім підрозділи технологічної спеціалізації, яким притаманні зв'язки в межах технологічної послідовності обробки.

2. Підрозділи – центри прибутку. Підрозділи, що є центрами прибутку; виготовляють або кінцеву продукцію, яку реалізують на ринку, або проміжну продукцію внутрішньогосподарського призначення, яку передають іншим підрозділам за внутрішніми планово-розрахунковими цінами і створюють таким чином розрахунковий умовний прибуток як частину прибутку підприємства. Як правило, це підрозділи предметної та змішаної спеціалізації.

Не менш суттєву роль при формуванні економічного механізму відіграє розмір ІБС. Якщо малим підприємствам більш притаманне централізоване управління з прямим плановим регулюванням його діяльності, то на великих підприємствах (особливо в умовах динамічного зовнішнього середовища) можуть застосовуватись договірні форми регулювання діяльності підрозділів, а предметно-спеціалізовані підрозділи, що є суб'єктами ринку, взагалі мають широку свободу поведінки.

За рахунок внутрішньої спеціалізації та кооперування великі підприємства на відміну від малих мають більш можливості підвищувати загальний рівень кваліфікації персоналу, завантажувати обладнання, зменшувати витрати на складські та транспортні операції, рекламу та ін. Концентрація фінансових і людських ресурсів у великих корпораціях дає змогу останнім здійснювати внутрішньофірмову диверсифікацію капіталу з однієї галузі економіки в іншу, що поряд з тими перевагами, які вони мають за рахунок концентрації ресурсів, дає їм можливість існувати навіть у найбільш несприятливих для економіки періодах.

Вибір тієї чи іншої форми функціонування економічного механізму ІБС значною мірою залежить також і від того, яку ринкову політику проводить ін-

тегрована бізнес-структура, яких стратегічних цілей вона намагається досягти: чи визначити та захопити нову ринкову нішу, чи забезпечити стабільну діяльність, чи не звертати увагу на зміну ринкових умов функціонування.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, економічний механізм може мати різні режими функціонування: від жорсткого адміністративно управління з високою централізацією прийняття рішень до повного саморегулювання в умовах вільного ринку. Вибір режиму функціонування внутрішнього економічного механізму визначається кількома чинниками, а саме: призначенням продукції, розмірами підприємства та розмірами його підрозділів [3].

Проведений аналіз діючого механізму управління ІБС авіапідприємств засвідчує недостатню ефективність державного регулювання національного ринку авіаційних перевезень, оскільки цьому ринку притаманні такі риси, як монополізм, нестабільність, низька конкурентоспроможність, відсутність внутрішнього потенціалу для розвитку основних його учасників – національних авіакомпаній. Як наслідок, на сьогодні український авіаційний ринок, включаючи як вітчизняні авіакомпанії, так і аеропорти, ще не в повній мірі готовий до роботи в умовах «відкритого неба», а адаптовані до європейських стандартів нормативно-правові акти не враховують стан ринку авіаційних послуг в Україні та потреби національних компаній.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Внутрішній економічний механізм підприємства: навч. посібник / М.Г. Грецак, О.М. Гребешкова, О.С. Коцюба: за ред. М.Г. Грецака. – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.
2. Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк. – К.: Знання, 2007. – 1072 с.
3. Горбонос Ф.В. Економіка підприємства: підручник / ред. Ф.В. Горбонос [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/1584072036215/ekonomika/ekonomika_pidpriyemstv_
4. Економіка підприємств: підручник / за заг. ред. С.Ф. Локропівного. – Вид. 2-ге, перераб. та доп. – К.: КНЕУ, 2000. – 431 с.
5. Дружиніна Ю.О. Економічний механізм функціонування інтегрованих структур бізнесу: теоретичний аспект [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pk.napks.edu.ua/library/compilations_vak/eiu/2011/6/p_120.
6. Осипов Ю.М. Основы теории хозяйственного механизма. – М.: МГУ, 1994. – 368 с.
7. Путятін Ю.А. Фінансові механізми стратегічного управління розвитком підприємством / Ю.А. Путятін, А.І. Шушкар, А.Н. Трідед. – Х.: Основа, 1999. – 488 с.
8. Собственность и хозяйственный механизм в условиях обновления экономики / под. ред. В.С. Мочерного. – Львов: Світ, 1993. – 176 с.