

Оксана О. Дяченко (Національний авіаційний
університет, м. Київ, Україна)

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗДІЙСНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН НА АВІАТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті визначено зміст поняття організаційно-економічних змін на авіатранспортних підприємствах. Розглянуто питання нової парадигми управління, яка заснована на системному й ситуаційному підходах до управління. Запропоновано методику проведення організаційно-економічних змін на авіатранспортних підприємствах. Розглянуто механізм комплексного управління організаційними змінами на авіатранспортних підприємствах.

Ключові слова: авіатранспортні підприємства, нова парадигма, організаційно-економічні зміни, авіатранспортні підприємства, механізм комплексного управління.

Літ. 11.

Оксана О. Дяченко (Национальный авиационный
университет, г. Киев, Украина)

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ НА АВИАТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

В статье определено понятие организационно-экономических изменений на авиатранспортных предприятиях. Рассмотрен вопрос новой парадигмы управления, которая основана на системном и ситуационном подходах к управлению. Предложена методика проведения организационно-экономических изменений на авиатранспортных предприятиях. Рассмотрен механизм комплексного управления организационными изменениями на авиатранспортных предприятиях.

Ключевые слова: авиатранспортные предприятия, новая парадигма, организационно-экономические изменения, механизм комплексного управления.

Oksana O. Dyachenko (National Aviation University, Kyiv, Ukraine)

METHODICAL APPROACHES TO ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC CHANGES IMPLEMENTATION AT AIR TRANSPORT ENTERPRISES

The article determines the notion of organizational and economic changes at air transport enterprises. The new paradigm of management is considered which is based on the system and situational approaches to management. A method is offered for performing organizational and economic changes at air transport enterprises. The mechanism for complex management of organizational changes at air transport enterprises is considered.

Keywords: air transport enterprises; new paradigm; organizational and economic changes; the mechanism of comprehensive management.

Постановка проблеми. Сьогодні конкурентне середовище змінюється прискореними темпами. Конкурентна боротьба в світовій авіаційній галузі все більше зосереджується на організаційних чинниках, людських ресурсах, якості всіх технологічних і виробничих процесів. У цих умовах авіатранспортні компанії, що мають багаторічний досвід функціонування на авіаринку, змушені займатися глобальною реорганізацією, що вимагає значних засобів і зусиль на її здійснення. Організаційна перебудова ведеться в усіх сферах діяльності авіакомпаній, а розробка й реалізація ефективних програм організацій-

них змін є ключовим чинником успіху в конкурентній боротьбі. Для українських авіатранспортних підприємств ця проблема актуальна подвійно: необхідно реформуватися в повноцінні ринкові агенти й одночасно ефективно вписатися в процеси становлення нової постіндустріальної глобальної економічної системи.

При цьому виникає гостра необхідність у дослідженні процесів реорганізації авіатранспортних підприємств залежно від змін конкурентного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у теорію і практику управління організаційними змінами зробили: Т.Є. Андреева [1], Т.В. Бауліна [3], Н.Є. Беляева [4], Д.К. Воронков [5], А.І. Кочеткова [7], Г.Б. Клейнер [6], І.І. Мазур [8], Дж. Харрінгтон [9], Г.В. Широкова [10] та інші. Праці названих авторів присвячені сучасним концепціям, методам, моделям організаційних змін. Однак системні теоретичні й методичні основи, принципи й методи ефективного управління організаційними змінами на авіатранспортних підприємствах, зважаючи на нові економічні умови, потребують подальшої розробки.

Невирішені частини проблеми. Українськими та зарубіжними вченими висвітлюються різноманітні проблеми організаційних змін. Однак, незважаючи на різноплановість і глибину проведених досліджень, проблема забезпечення методичних підходів до проведення організаційно-економічних змін на авіатранспортних підприємствах залишається недостатньо вивченою. Сьогодні існує потреба в розробці теоретичних підходів до методів управління цілеспрямованими організаційно-економічними змінами для створення ефективних моделей організаційного розвитку з метою підтримки високого конкурентного статусу авіатранспортних підприємств.

Метою дослідження є розгляд методики проведення організаційно-економічних змін на авіатранспортних підприємствах і формування механізму їх ефективної реалізації.

Основні результати дослідження. Необхідність у змінах на сучасних підприємствах виникає настільки часто, що їхній вплив на функціонування підприємства вже не розглядається як виняткове явище. У практиці й наукових дослідженнях усе більше уваги приділяється аналізу методів та організаційних можливостей управління змінами. Управління змінами розглядається як один з найважливіших аспектів управління як в узагальненому сенсі управління системами, так і в прикладному сенсі управління економікою, бізнесом, організаціями, оскільки будь-яка система передбачає функціонування та розвиток, які призводять до змін і перетворення.

Відповідно до сутності управління організаційно-економічними змінами та з урахуванням особливостей діяльності авіатранспортних підприємств поняття «організаційно-економічні зміни» можна визначити як зміни, що обумовлені станом авіапідприємства (необхідність виходу з кризового стану, потенційне банкрутство, виживання та ефективне функціонування) і спрямовані на забезпечення його розвитку в довгостроковому періоді; функціонально-структурні перетворення – структури активів, функціональної структури (виробничої, фінансово-інвестиційної, маркетингової, управління персоналом,

системи управління) та організаційно-правової форми підприємства. Таким чином, організаційно-економічні зміни на авіатранспортних підприємствах слід розглядати як організаційні реформи, що є послідовністю подій, які призводять до вирішення проблем функціонування й підвищують конкурентоспроможність. Оскільки зміни можуть стосуватися будь-якого елемента процесу організації (рівня спеціалізації, способів групування, діапазону контролю, розподілу повноважень, механізмів координації), необхідно враховувати те, що це постійний східчастий процес переведення підприємства на новий рівень з використанням існуючих ідей і концепцій.

Зміни сьогодення повинні спиратися на нову парадигму управління, яка має бути заснована на системному й ситуаційному підходах до управління. Виробнича система розглядається як «відкрита» система, головні передумови успіху діяльності її знаходяться поза системою, успіх пов'язаний з тим, наскільки добре вона пристосовується до зовнішнього середовища, прогнозує й розпізнає погрози, протистоїть їм, відшукує можливості, що виникають у середовищі, отримує максимум вигоди. Це і є головні критерії ефективності системи управління відповідно до нових завдань.

Перед проведенням організаційно-економічних змін на авіатранспортних підприємствах необхідно сформулювати концепцію комплексного управління змінами. Головна ідея концепції така: для успішного функціонування авіатранспортного підприємства в даному зовнішньому середовищі й ефективного досягнення поставлених цілей необхідна відповідність 3 параметрам: рівня впливу зовнішнього середовища, рівня реактивності виробничої системи й рівня її ресурсодостатності. На основі ідеї слід розробити концептуальну модель управління організаційно-економічними змінами на авіапідприємстві.

Основні постулати концепції комплексного управління організаційно-економічними змінами на авіатранспортних підприємствах:

1. Система управління є сукупністю процедур прийняття рішень, що формуються під відповідним впливом зовнішнього середовища реакції.

2. Організаційні механізми мають постійно стежити за змінами зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, бути пристосованими до виявлення нових проблем і готовими до розробки нових рішень більше, ніж до контролю вже прийнятих.

3. Тип структури управління повинен вибиратися таким чином, щоб забезпечити максимальну гнучкість й адаптивність підприємства, швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища (найчастіше необхідно здійснювати перехід до більшої децентралізації управління).

4. Процедури прийняття рішень, процеси планування й контролю повинні здійснюватися в основному відповідно до моделей адаптивного й планового управління.

5. Організаційний розвиток авіатранспортного підприємства відбувається внаслідок змін умов функціонування (динаміки зовнішнього середовища) і полягає в зміні таких найважливіших елементів її внутрішнього середовища:

- функціональних: ресурсно-технологічної системи, процесів, механізмів функціонування, стратегії, моделей поведінки, структури;

- фундаментальних: цілей, системи передачі знань, компетенції, повноважень, організаційної культури, лідерства, цінностей і ментальних особливостей учасників діяльності, діапазону можливих реакцій.

6. Послідовність і швидкість зміни функціональних і фундаментальних елементів повинна вибиратися керівником залежно від стадії її життєвого циклу, що визначає можливості й обмеження розвитку підприємства.

7. Комплексне управління організаційно-економічними змінами полягає в:

- оцінюванні неузгодженостей між рівнем змін зовнішнього середовища, рівнем ресурсодостатності й рівнем реактивності підприємства;
- формулюванні причин відхилень;
- виборі методу рішення проблем;
- розробці механізму реалізації організаційних змін на АП (розробці планів реалізації змін, визначенні раціональної швидкості проведення організаційних змін з метою встановлення реальних строків здійснення змін; розробці системи інформування персоналу; вибору соціально орієнтованих методів проведення змін; розробці оперативних програм і системи моніторингу за здійсненням змін).

8. Для успішної реалізації змін необхідна розробка системи організаційної підтримки змін. Система підтримки змін повинна включати: систему навчання персоналу й керівництва всіх рівнів; систему комунікацій; систему оперативної підтримки організаційних змін і систему організації підтримки.

9. Проекти реорганізації авіатранспортного підприємства повинні відповідати чинним юридичним нормам.

Слід відмітити, що для забезпечення успішного функціонування й розвитку авіатранспортного підприємства в сучасних умовах необхідно формувати постійно діючий двоскладовий механізм комплексного управління організаційно-економічними змінами, який складається із механізму проектування програми необхідних організаційно-економічних змін і механізму практичної реалізації організаційно-економічних змін. З'єднувальною ланкою й основним органом управління всього механізму повинна виступати спеціальна служба розвитку авіатранспортного підприємства.

Процес проектування програми необхідних організаційних змін передбачає 3 етапи:

1. Діагностика стану зовнішнього й внутрішнього середовищ авіатранспортного підприємства й виявлення розривів у розвитку. Аналіз й оцінювання розривів здійснюється за допомогою системи контролю, сформованої на основі оцінок і суджень керівника й служби розвитку.

2. Оцінювання стану готовності авіапідприємства та його працівників до майбутніх змін. Оцінювання здійснюється за допомогою системи контролю, сформованої на основі оцінок і суджень особи, яка приймає рішення, й персоналу служби розвитку.

3. Визначення потреби авіатранспортного підприємства в необхідних організаційних змінах і розробка раціонального проекту. На даному етапі керівник і служба розвитку здійснюють аналіз інформації, наданої службою розвитку про розриви в динаміці системи й зовнішнього середовища та про го-

товність авіатранспортного підприємства до змін. На основі цього аналізу керівник формує нові цілі розвитку й напрямки вдосконалювання системи для подолання розривів, нові переваги й нові власні оцінки результатів, тобто створюється нове бачення керівництва, новий образ майбутньої організації. При формуванні проекту організаційних змін завдання полягає в складанні раціонального проекту авіапідприємства, що відповідає цілям і завданням керівника.

На підставі всіх узагальнених даних керівник, служба розвитку, керівник програми формують стратегію організаційних змін. За допомогою системи організаційного проектування, служба розвитку розробляє механізм практичної реалізації – систему взаємопов'язаних цілей, стимулів і засобів, що дозволяють перетворити в процесі трудової діяльності динаміку матеріальних і духовних потреб членів організації й «зовнішніх» пов'язаних груп у динаміку виробничого й організаційного потенціалу та кінцевих результатів, спрямованих на найбільш повне й ефективно задоволення цих потреб. Суть і призначення механізму практичної реалізації організаційних змін полягає в організаційному забезпеченні безперервності й цілеспрямованості процесу розвитку авіапідприємства в напрямі задоволення потреб суспільства й особистості.

Головними завданнями формування механізму практичної реалізації організаційно-економічних змін на авіапідприємстві є:

1. Формування організаційної структури системи розвитку.

2. Створення автоматизованої інформаційної системи збору й обробки інформації з організаційного розвитку.

Організаційну структуру управління розвитком на авіатранспортному підприємстві пропонується формувати за програмним принципом. Можливості програмно-цільового управління дозволяють мобілізувати творчі зусилля фахівців і керівників різного рівня задля прискореного рішення завдань розвитку й підвищення ефективності його функціонування в зовнішньому середовищі. При переході до програмних структур управління на авіатранспортному підприємстві (особливо великому) виникає необхідність у створенні високоефективної внутрішньофірмової системи інформації, що обслуговує функціональні, програмні й проектні підрозділи у взаємодії.

Таким чином, впровадження механізму комплексного управління організаційно-економічними змінами повинне відбуватися поетапно, з відповідною розробкою і попередньою організаційною підтримкою. Структура й функції всіх складових мають бути продумані й описані в стандартах або інших документах авіатранспортного підприємства, тому що його впровадження є одним з найважливіших проектів організаційно-економічних змін за всю історію існування авіатранспортного підприємства. Ефективність функціонування його може дати істотний позитивний синергетичний ефект і продовжити життєвий цикл організації.

Для успішної реалізації вибраної стратегії розвитку авіатранспортного підприємства необхідна побудова моделі організаційних змін, що має відповідати вимогам конкурентної боротьби, бути орієнтованою на інтереси клієнта, «відкритою», налаштованою на зміни зовнішнього середовища.

Завдання управління організаційно-економічними змінами і побудова моделі змін можуть бути віднесені до складних, тому що при описі компонентів моделі управління характерна більша розмірність (кількість змінних перевищує кілька десятків), складний характер взаємозалежностей між змінними, наявність нелінійності, випадкових чинників, а також чинника часу.

Для вирішення складних завдань управління такими системами, як авіатранспортні підприємства, галузі, макроекономічні системи, для опису яких характерні більша розмірність, нелінійність, стохастичність, динаміка й взаємозалежність змінних, використовуються в основному методи імітаційного моделювання. Однак для вирішення слабоструктурованих завдань названих методів недостатньо. Для цих завдань визначення в явному вигляді, наприклад, цільової функції (критерії оптимальності), часто стає неможливим (особливо за прискореної динаміки змін зовнішнього середовища в умовах ринкової економіки).

Спеціально проведені в низці країн дослідження типів завдань, які вирішуються на авіатранспортних підприємствах, показали велику питому вагу слабоструктурованих завдань. При вивченні діяльності керівників великих авіатранспортних підприємств з'ясувалося, що приблизно 90% виявлених проблем належить до класу слабоструктурованих, дві третини з них пов'язані з внутрішніми чинниками, обумовленими стилем керівництва, організаційною структурою, соціально-психологічним кліматом, і мають, як правило, довгостроковий характер. Звертає на себе увагу той факт, що належно структуровані проблеми не є предметом основної уваги керівників вищого рівня й навіть не впливають на розвиток організації в цілому. Усі достатньо складні рішення є результатом численних зустрічей, обмінів думками, переговорів, виявлення позицій тощо. Рішення виробляється в ході складного комунікаційного процесу. При вирішенні таких завдань потрібно вивчати поведінку фахівців у процесі структуризації, а потім уже конструювати процедури, що допомагають людині вирішувати такі завдання. У таких випадках доводиться покладатися, наприклад, на систему переваг особи або групи осіб, що приймають рішення. Система переваг, як правило, заздалегідь не задана, вона виявляється в процесі вирішення завдання. Більшість критеріїв виражається через якісні показники. В цьому випадку необхідно розробляти різні евристичні прийоми, що дозволяють виявляти систему переваг керівника. Слід пам'ятати, що процес організаційно-економічних змін на авіатранспортному підприємстві визначається змінами, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Він є безперервним, циклічним і пов'язаний, звичайно, з появою нових технологій і нової авіатехніки або освоєнням нових авіаринків.

Аналізуючи вищевикладене, можна зробити такі **висновки**:

1. Методичні положення комплексного управління організаційно-економічними змінами на авіатранспортних підприємствах при практичному використанні дозволяють створювати системи раннього розпізнавання й запобігання кризовим ситуаціям, спрямованого вибору стратегій розвитку авіатранспортних підприємств і його підрозділів.

2. Запропонована методична основа формування механізму комплексного управління організаційними змінами й методичні пропозиції щодо їх реалі-

зації дозволять ефективніше використовувати виділені на програми організаційно-економічних змін ресурси й забезпечувати вищі результати досягнення поставлених цілей.

3. Запропоновані методичні підходи до управління організаційно-економічними змінами дають змогу підвищити ефективність проведення необхідних змін.

4. Практичними результатами використання запропонованих підходів буде забезпечення формування на авіатранспортному підприємстві стану постійної готовності до змін, що значно підвищить його конкурентоспроможність.

1. *Андреева Т.Е.* Организационные изменения: сравнительный анализ основных подходов // Вестник С.-Петерб. ун-та. – Серия: Менеджмент. – 2004. – №2. – С. 33–34.

2. *Ареф'єва О.В., Штангрет А.М.* Сучасний стан та ключові загрози для розвитку підприємств авіаційної галузі в Україні // Проблеми системного підходу в економіці. – 2011. – №1 // www.nbuv.gov.ua.

3. *Бауліна Т.В.* Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки: Автореф. дис... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка та управління підприємствами». – К., 2004. – 20 с.

4. *Беляєва Н.Є.* Управління організаційними змінами підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Харківський національний економічний ун-т. – Х., 2009. – 20 с.

5. *Воронков Д.К., Погорелов Ю.С.* Развитие предприятия: управление изменениями та інновацій: Монографія. – Харків: АдВА, 2009. – 436 с.

6. *Клейнер Г.Б.* От теории предприятия к теории стратегического управления // Российский журнал менеджмента. – 2003. – №1. – С. 31–56.

7. *Кочеткова А.И.* Введение в организационное поведение и организационное моделирование. – М.: Дело, 2004. – 944 с.

8. *Мазур И.И., Шапиро В.Д.* Реструктуризация предприятий и компаний: Учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / Под. общ. ред. И.И. Мазура. – М.: Экономика, 2001. – 454 с.

9. *Харрингтон Дж.* Совершенство управления изменениями / Пер. с англ. В.Н. Загребельного; Под науч. ред. В.В. Брагина. – М.: Стандарты и качество, 2008. – 192 с.

10. *Широкова Г.В.* Управление организационными изменениями: Учеб. пособ. для вузов. – СПб.: С.-Петерб. гос. ун-та, 2005. – 432 с.

11. *Шелкунов В.И., Переверзева С.А.* Основные составляющие жизнедеятельности авиакомпаний Украины в условиях перехода на рыночные экономические отношения // Проблеми інформатизації та управління: Збірник наук. праць. – Вип. 7. – К.: НАУ, 2003. – С. 21–25.

Стаття надійшла до редакції 22.11.2012.