

УДК65.011.12

Суворова І.М.

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ АВІАТРАНСПОРТНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

*У статті розглянуто основні підходи щодо трактування терміну «системний підхід», визначено основні принципи системного підходу, досліджено основні завдання системного підходу з орієнтацією на діяльність авіатранспортних підприємств, запропоновано схему основних етапів системного управління авіакомпанією, а також доведено необхідність застосування системного підходу в управлінні авіатранспортними підприємствами.*

*Ключові слова: процес управління, системне управління, системний підхід, авіатранспортні підприємства, авіакомпанія.*

*В статье рассмотрены основные подходы к трактовке термина «системный подход», определены основные принципы системного подхода, исследованы основные задачи системного подхода с ориентацией на деятельность авиатранспортных предприятий, предложена схема основных этапов системного управления авиакомпанией, а также доказана необходимость применения системного подхода в управлении авиатранспортными предприятиями.*

*Ключевые слова: процесс управления, системное управление, системный подход, авиатранспортные предприятия, авиакомпания.*

**Постановка проблеми.** Становлення ринкових відносин в Україні потребує глибокого вивчення нових теоретичних положень та розробки практичних підходів щодо управління діяльністю авіатранспортних підприємств. Адже для ефективної діяльності авіакомпаній необхідна така категорія ефективного управління, яка буде невід'ємною складовою усього управління в цілому. Для цього сучасні авіакомпанії повинні визначити підходи та згідно обраних підходів чітко сформулювати мету та функції якісного та ефективного управління. Можна вважати, що саме практичне значення вирішення проблеми системного підходу до управління авіатранспортними підприємствами дозволить авіакомпаніям створити ефективну систему управління та успішно конкурувати на сучасному ринку авіап перевезень. Саме системний підхід є тим засобом, який найкраще описує та передбачає реальну дійсність. Він забезпечує весь набір інструментів для керування компанією на основі законів економіки, дозволяє керівництву авіакомпанії більш продуктивно реалізовувати функції прогнозування, планування, організації, керівництва і контролю. Таким чином, вирішення даної проблеми надасть можливість авіатранспортним підприємствам найбільш успішно розвиватися в умовах нестабільного

ринкового середовища та мати вирішальні конкурентні переваги.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми вдосконалення, методи та засоби підвищення категорії управління підприємством, в тому числі питання вивчення системного підходу, досліджувалися такими науковцями, як: В. Алієв, М. Альберт, Н. Андерсон, А. Воронкова, Ю. Васильєв, Я. Гордон, Е. Гуммесон, Д. Джоберт, М. Згуровський, А. Ігнатієва, Л. Костирко, Г. Кожекін, Ф. Котлер, О. Курочкін, Н. Мартиненко, М. Мескон, Л. Маттссон, Б. Мільнер, В. Пономаренко, В. Парахіна, А. Сидорова, Л. Синиця, В. Спіцнадель, О. Тридіда, О. Тимошин, Ф. Ушвицький, В. Цуріка та інші.

**Невирішена частина загальної проблеми.** Слід зазначити, що проблемам системного підходу в економіці приділяється достатньо уваги, проте, недостатньо вивченим залишається практичний аспект організації системного підходу в управлінні авіатранспортними підприємствами.

**Метою статті** є дослідження концептуальних основ системного підходу в управлінні авіатранспортними підприємствами, який є тією системою поглядів на процес управління авіакомпанією, що дозволяє управляти підприємством і забезпечувати досягнення поставлених цілей.

**Виклад основного матеріалу.** В сучасних ринкових умовах процес управління характеризується здатністю: адаптуватися до зовнішньої обстановки, що постійно змінюється; самостійно організовуватись і розвиватись, враховуючи внутрішні кількісні і якісні зміни; функціонувати за умов неповного інформаційного забезпечення; мати різні зовнішні і внутрішні цілі, а також виконувати завдання функціонування. Тому, процес управління розглядається як єдність змісту, форми і процесу, що спрямовується на досягнення цілей і завдань економічної системи [1]. У найбільш узагальненому вигляді управління може бути визначено як цілеспрямований вплив адміністрації на колектив для переведення організації (системи) в інший, більш прогресивний стан. Процес управління виступає як об'єктивно обумовлена система функцій, що носить назву управлінського циклу, а функції носять назву стадій управлінського циклу [7, 13].

Загальна модель об'єкту управління поєднує у своєму складі: сукупну працю виконавців робіт, засоби праці, технологію виробництва, предмети праці, економічні зв'язки і відносини між працівниками. У ході вивчення об'єкту управління виникає складна взаємодія, що охоплює предмет та сферу дослідження різних наук: організації праці, технічних дисциплін, технології виробництва, природничих та технічних наук, що вивчають предмети праці та процес їх обробки, теоретичні та прикладні економічні науки [14]. В свою чергу суб'єкт управління - це адміністративно-управлінський персонал підприємства, який шляхом

застосування методів управління забезпечує його ефективну діяльність. Так, посилаючись на теорію організації, під системою управління розуміють організаційні стосунки між суб'єктом і об'єктом управління [11].

М. З. Згуровський [8] під системним управлінням розуміє процедури обґрунтування взаємозалежних рішень і дій узгоджених за цілями, задачами, строками, ресурсами, результатами для забезпечення ефективності, безпеки (за наявністю ризиків невизначеностей) зовнішніх впливів. Також він вважає [12], що відповідно до теорії організації, теорії систем, кібернетики та синергетики сучасна система управління підприємством є ієрархічно впорядкованою, динамічною, нерівноважною та нелінійною системою. Крім цього, є актуальним ще і те, що елементи системи пов'язані між собою та із зовнішнім середовищем інформаційними зв'язками.

Слід погодитись із П. В. Магдановим, який підкреслює, що система управління організацією - це сукупність правил і процедур, а призначенням системи є оцінка стану організації, розробка та реалізація управлінського впливу [16]. Згідно із дослідженнями В. Галушки, система управління - це сукупність усіх елементів, підсистем і комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують функціонування підприємства [5]. Компонентами підсистеми є групи людей, які взаємодіють вирішуючи проблеми організації [26].

В діяльності авіатранспортного підприємства суттєво-визначальну роль відіграє системний підхід. Авіакомпанія є відкритою системою, тобто це така організація (система), яка має внутрішнє середовище, що формується під впливом змінних, які безпосередньо впливають на процес перетворень (виробництво продукції та послуг): цілі, структура, задачі, технологія і люди. Оскільки авіакомпанія - це відкрита система, вона визначає динамічну взаємодію з навколишнім світом, тобто знаходиться постійно під зовнішнім впливом. Зовнішнє середовище авіатранспортного підприємства складається з середовища прямого впливу (закони і державні установи, споживачі, конкуренти, трудові ресурси) та середовища опосередкованого, непрямого впливу (стан економіки, науково-технічний прогрес, соціально-культурні та політичні зміни, міжнародні події та оточення, взаємозв'язки з населенням). Таким чином, ключові фактори успіху авіакомпанії знаходяться в двох сферах: зовнішній (з якої вона одержує ресурси, інформацію, знання) і внутрішній (сильні і слабкі сторони, які створюють ті чи інші передумови для перетворення ресурсів у продукцію або послуги), а ступінь розмежування відкритої чи закритої системи змінюється в залежності від ситуації [19, 15].

Сутність поняття «системний підхід» з різних позицій представлено на рис. 1. Отже, розглядаючи систему управління з позиції системного підходу, слід погодитись з Л. С. Зеленцовою, яка дотримується думки, що дана система створюється для реалізації функцій управління організацією і є упорядкованою сукупністю елементів, які взаємопов'язані та взаємодіють, при чому, системоутворюючим фактором виступає конкретний результат діяльності [9].

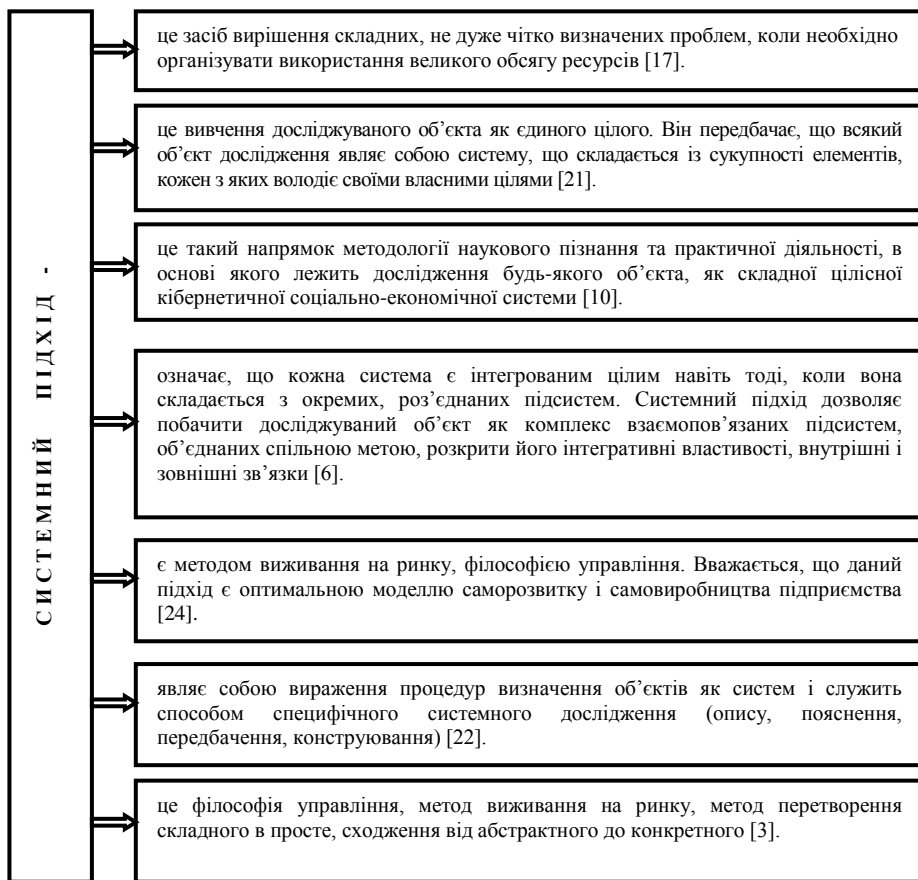
Системний підхід в управлінні діяльністю підприємств за своєю суттю передбачає проведення комплексних досліджень, інтегральних оцінок щодо управління фінансово-економічною діяльністю з різних позицій [2]. Він базується на сукупності принципів, які відображають його зміст та особливості: цілісності, сумісності елементів цілого, розвитку, мобілізації функцій, інтерактивності, імовірнісних оцінок, варіантності тощо.

Всі процеси і явища системний підхід розглядає у вигляді певних цілісних систем, що володіють новими якостями та функціями і не властиві її елементам. Сутність системного підходу полягає в розгляді всіх явищ як єдиного цілого, їх об'єктивній оцінці, забезпеченні розвитку всієї системи з урахуванням таких внутрішніх змінних, як: мета, планування, організація всіх робіт, структура організації. Системний підхід - це спосіб управління, заснований на розумінні об'єкта управління як цілого, а також на виявленні різноманіття його внутрішніх і зовнішніх зв'язків, узгоджених методів і засобів управління економікою, галуззю, фірмою, компанією [25].

На думку автора, системний підхід в управлінні авіатранспортним підприємством - це така система поглядів на процес управління авіакомпанією, яка раціонально поєднує управлінський вплив на всі елементи авіаційного підприємства з урахуванням: цілей, завдань, сутності, принципів, форм і методів управління авіакомпанією, а також розглядає їх динаміку.

Саме системний підхід передбачає системне вирішення завдань, які постають перед авіатранспортним підприємством. Безпосередньо, системний підхід в управлінні вивчає підприємство як систему, що складається із взаємопов'язаних елементів. Системний підхід передбачає вивчення об'єкта дослідження за такими аспектами: елементний (визначення елементів системи, її міцності, рівня спільності системи); структурний (визначення типу структури, зв'язків, взаємозалежностей на кількісному та якісному рівні); функціональний (визначення функцій системи, підсистем); інтегративний (виявлення цілей системи, протиріч та способів їх усунення, визначення основної ланки); комунікативний (виявлення зв'язків із іншими системами) та історичний (дослідження

етапів розвитку системи, прогнозування її перспектив) [4].



**Рисунок 1. Сутність поняття «системний підхід» з різних позицій**

Необхідність застосування системного підходу спричинена ускладненням внутрішньої структури об'єктів управління; розширенням і розгалуженням зв'язків; швидким і безперервним зростанням обсягу інформації; нестабільністю навколишнього середовища; посиленням конкурентної боротьби.

Безперечною перевагою системного підходу є спрямування на слабоструктуровані проблеми, пошук оптимального варіанта їх вирішення

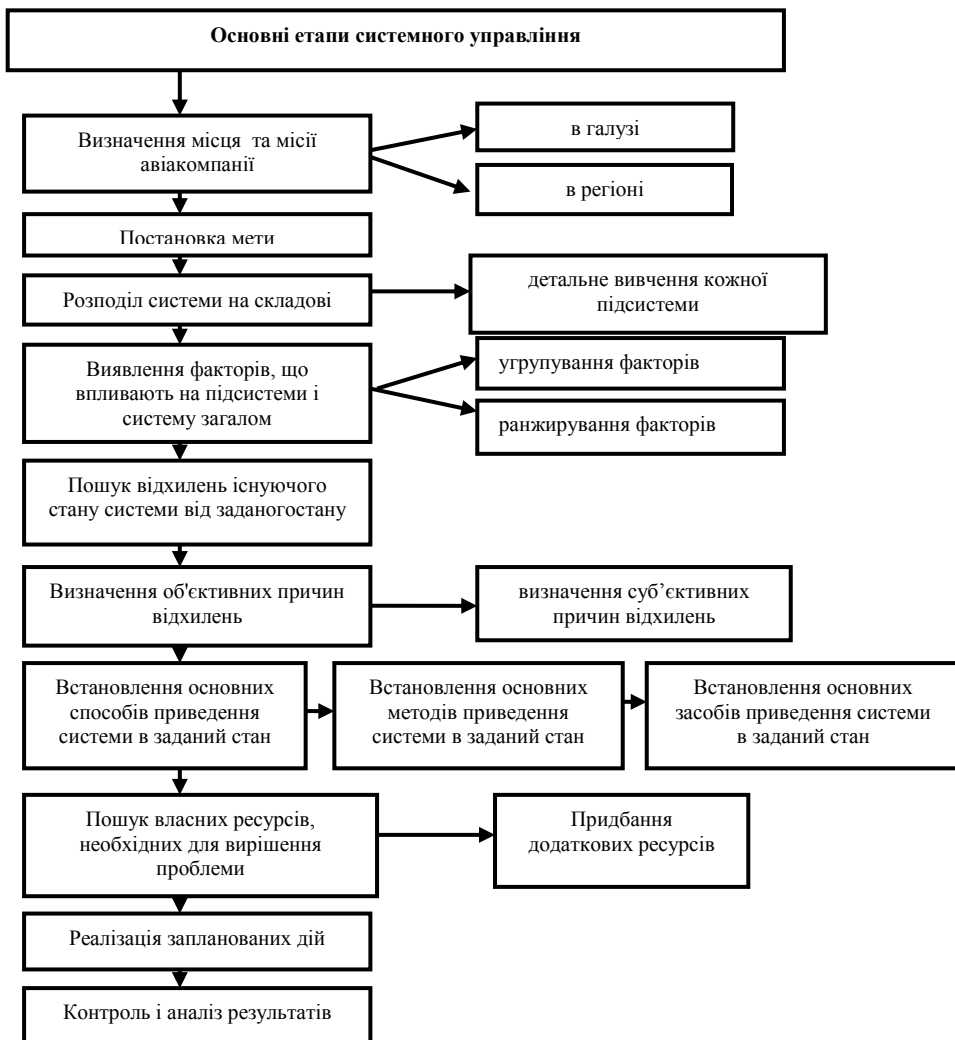
[3]. Різні підходи до моделювання і оцінки ефективності управління підприємством визначають такі моделі, як механістична і гуманістична. В цих моделях передбачено, що: є дійсний стан системи ( $S_0$ ), є бажаний стан системи ( $S_1$ ), є альтернативні шляхи переходу із ( $S_0$ ) в ( $S_1$ ). Такий підхід називають «жорстким» системним підходом. Стосовно «м'якого» системного підходу, то він приймає за основу стратегію обмеженої оптимізації і враховує різнопланові інтереси [18-20].

Принцип системності передбачає дослідження об'єкта з одного боку, як єдиного цілого, а з іншого боку, як частини більшої системи, в якій аналізований об'єкт перебуває з іншими системами в певних відносинах. Таким чином, принцип системності охоплює всі сторони об'єкта і предмета в просторі і часі [23]. Але, слід зазначити, що принцип системності буде ефективним тільки тоді, коли всі складові враховуються і використовуються системно у взаємозв'язку і взаємозалежності, інакше - це не дає системності. Це підтверджується ще і тим, що максимальна ефективність функціонування частин системи не призводить до максимальної ефективності системи в цілому. Зазначимо, що системний підхід можна застосовувати на різних рівнях управління авіатранспортним підприємством. У кожному з випадків, об'єкт управління буде розглядатися як цілісна система. Таким чином, управління буде ефективніше тим, чим оптимальніше підібрані елементи системи і скоординовані дії.

В загальному вигляді, системний підхід можна представити у сукупності принципів. Етапи та елементи системності містяться у всіх вищезазначених наукових підходах, які визначають підприємство як систему або елемент більш глобальної системи. Схема основних етапів системного управління авіатранспортним підприємством представлена на рис. 2. Безперечною перевагою системного підходу є спрямування уваги на слабоструктуровані проблеми та пошуки нового оптимального варіанта їх вирішення [3]. Такі проблеми виникають на рівні складних систем. Слід зазначити, що авіатранспортні підприємства за своєю суттю є складною економічною системою. Тому, як і в будь-якій системі, в авіакомпанії існує ефект синергії, який полягає в тому, що надання авіаційних послуг можливе тільки на рівні всього підприємства.

Авіатранспортне підприємство містить в собі цілу низку підсистем (служб, підрозділів тощо), кількість і розмір яких залежить від обсягів та видів пропонованих послуг. Слід звертати увагу ще і на те, що авіатранспортні підприємства є також частиною великої системи: авіаційної галузі, економіки регіону та країни загалом. Необхідність застосування системного підходу в управлінні авіатранспортними підприємствами полягає у: нестабільності зовнішнього

середовища; ускладненні внутрішньої структури управління авіакомпанією; розширенні взаємозв'язків; швидким зростанні обсягу інформації; посиленні конкуренції на сучасному ринку авіаперевезень.



**Рисунок 2. Схема основних етапів системного управління авіатранспортним підприємством**

**Висновки.** Нестабільність зовнішнього середовища, ускладнення внутрішньої структури управління авіакомпанією, розширення взаємозв'язків, швидке зростання обсягу інформації, посилення конкуренції на сучасному ринку авіаперевезень - всі ці чинники зумовлюють необхідність щодо застосування системного підходу в управлінні авіатранспортними підприємствами.

Саме системний підхід в управлінні авіатранспортним підприємством - це така система поглядів на процес управління авіакомпанією, яка раціонально поєднує управлінський вплив на всі елементи авіаційного підприємства з урахуванням: цілей, завдань, сутності, принципів, форм і методів управління авіакомпанією, а також розглядає їх динаміку.

Авіатранспортні підприємства містять в собі цілу низку таких підсистем, як служби та підрозділи, кількість і розмір яких залежить від обсягів та видів пропонованих послуг, отже, системний підхід слід застосовувати на різних рівнях управління авіакомпанією для досягнення синергетичного ефекту, який полягає в тому, що надання авіаційних послуг можливе тільки на рівні всього підприємства.

Слід звернути увагу ще і на те, що авіатранспортні підприємства є також частиною великої системи: авіаційної галузі, економіки регіону та країни загалом.

Проведені дослідження щодо концептуальних основ системного підходу в управлінні авіатранспортними підприємствами є підґрунтям для подальших наукових досліджень стосовно проактивних методів управління авіакомпанією.

### **Список використаних джерел**

1. Акунец В. П. Организационное и оперативное управление приборостроительным производством: монография / В. П. Акунец. - М.: Технопринт, 2002. - 208 с.
2. Блажевич Г. Формування стратегії розвитку інноваційно-технологічного потенціалу промислового підприємства / Г. Блажевич // Схід. - 2012. - №4(118). - С.10-15
5. Галушка В. Аналітичне забезпечення в системі управління підприємством / В.Галушка // Схід. - №2. - 2011.- С.19-22.
6. Генкин Б. М. Основания экономической теории и методы организации эффективной работы: монография / Б. М. Генкин. - М.: Норма, 2007. - 400 с.
8. Згуровський М. З. Системний аналіз: проблеми, методологія, застосування / М. З. Згуровський, Н. Д. Панкратова. - 2-е вид., перероб. і доп. - К.: Наукова думка, 2011. - 726 с.
9. Зеленцова Л. С. Диалектика системного подхода с позиций управления организацией / Л. С. Зеленцова // Вестник Оренбургского гос. унив.-та.- 2012. - № 1.



– С. 100-105.

11. Калюжна Н. Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації / Н. Г. Калюжна // Економічний вісник Донбасу. - 2011. - №2. - С. 51 - 54.

12. Калюжна Н. Г. Формування карти дескриптивних ознак системи управління підприємством / Н. Г. Калюжна // Актуальні проблеми економіки. - 2013. - №6. - С. 8 -16.

13. Козлов А. А. К вопросу управления персоналом в условиях переходной экономики / А. А. Козлов // Менеджмент в России и за рубежом. -2001. - № 1. - с. 46–54.

16. Магданов П. В. Система управления организацией: понятие и определение / П. В. Магданов // Вестник Оренбургского государственного университета. - 2012. - № 8. - С. 56 - 62.

17. Мартыненко Н. М. Менеджмент фирмы: книга для предпринимателя / Н. М. Мартыненко. - К.: МА «Леся», 1995. – 368 с.

18. Мильнер Б. З. Теория организаций / Б. З. Мильнер. - М.: ИНФА, 1998. - 336 с.

20. О'Шонесси Д. Принципы организации управления фирмой / Д. О'Шонесси. - М.: МГ - Пресс, 1999. – 296 с.

21. Румянцева Е. Е. Новая экономическая энциклопедия / Е. Е. Румянцева. - 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2006. – 810 с.

25. Шарапов В. Универсальные технологии управления / В. Шарапов, Е. Шарапова. - М.: Техно-сфера, 2006. - 496 с.

26. Янг С. Системное управление организацией / С. Янг. - М.: «Советскорадио», 1972. – 456 с.

Suvorova I. M.

## **CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF SYSTEM APPROACH TO MANAGEMENT OF AIR TRANSPORT ENTERPRISES**

The formation of market relations in Ukraine requires a deep study of new theoretical positions and develop practical approaches to the management of aviation businesses. After all, for the efficient operation of the airlines need a category of effective management to be an integral part of all management in general. In this modern airline must determine the methods and approaches selected according to shape the purpose and function of the quality and good governance.

This systematic approach is the way that best describes and provides reality. It provides a full set of tools to manage the company on the basis of the laws of economics, it enables the airline more efficiently implement functions of forecasting, planning, organizing, leading and controlling.

The apparent advantage of the system approach is directing attention to semistructured problems and search for a new best option to solve them. Such problems arise at the level of complex systems. It should be noted that air transport enterprise is essentially a complex economic system. Therefore, as in any system, there is a synergy

airline, which is that the provision of air services is only possible at the level of the enterprise.

Air enterprise contains a number of subsystems (services, departments, etc.), the number and size of which depends on the volume and types of services offered. Should pay attention to the fact that air transport company is also part of a larger system: the aviation industry, the economy of the region and the country as a whole.

Thus, the instability of the environment, complications of internal management structure airline expanding relationships, the rapid growth of information, increased competition on the market of air transportation - all these factors make the need for a systematic approach to the management of air transport enterprises.

It is a systematic approach to the management of air now - is a system of views on the management by the airline, which efficiently combines management impacts on all elements of the aviation company based: goals, objectives, nature, principles, forms and methods of management of the airline, and examines their dynamics.

The author believes that a systematic approach to the management of air now - is a system of views on the management airline efficiently combines managerial impact on all elements of the aviation company based: goals, objectives, nature, principles, forms and methods of management of the airline, and also considering their dynamics.

We believe that the most practical solution to the problem mentioned systematic approach to the management of air companies will allow airlines to establish an effective management system and successfully compete in today's airline market.

УДК 65.016.2(045)

А.Т. Тофанчук

## **МЕТОДИКА ПЛАНУВАННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ РОБОТИ АВІАКОМПАНІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

*Розглядаються теоретичні і практичні аспекти підвищення ефективності діяльності авіакомпаній в процесі розробки і реалізації стратегії диверсифікації. Основна увага приділяється питанням розробки відповідного плану, коли засобом диверсифікації є введення в експлуатацію нового типу чи моделі повітряного судна. План диверсифікації розробляється по результатах порівняльного аналізу техніко-економічних та споживчих характеристик повітряних суден та економічних наслідків їх введення в експлуатацію.*

*Ключові слова: авіакомпанія, конкурентоспроможність, диверсифікація.*

*Рассмотрены теоретические и практические аспекты повышения эффективности деятельности авиакомпаний в процессе разработки и реализации стратегии диверсификации. Основное внимание уделяется вопросам разработки соответствующего плана, когда средством диверсификации является введение в эксплуатацию нового типа или модели воздушного судна.*

*Ключевые слова: авиакомпания, конкурентоспособность, диверсификация.*