Принципы и методы повышения эффективности систем стратегического управления предприятий гражданской авиации

Поддубный А.А., к.э.н., заместитель главного инженера,
АО «Международный аэропорт «Калуга», Калуга, Россия
zam-eng@airkaluga.ru

Аннотация. Современные предприятия гражданской авиации представляют собой сложные социально-технические системы, эффективность которых существенно зависит от качества организации управления, планирования и реализации как тактических, так и стратегических целей. В рамках данной статьи автор уделяет особое внимание вопросам формирования, взаимодействия и определения ответственного направления развития систем стратегического управления предприятий гражданской авиации.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, гражданская авиация, принципы, методы.

Principles and methods for improving the effectiveness of strategic management systems for civil aviation enterprises

Poddubnyy A.A., Cand. Econ. Sci., Deputy Chief Engineer,
JSC «International Airport «Kaluga», Kaluga, Russia
zam-eng@airkaluga.ru

Annotation. Modern civil aviation enterprises are complex socio-technical systems, the effectiveness of which essentially depends on the quality of management organization, planning and implementation of both tactical and strategic objectives. Within the framework of this article, the author pays special attention to the formation, interaction and determination of the responsible direction for the development of strategic management systems for civil aviation enterprises.

Keywords: strategy, strategic management, civil aviation, principles, methods.

Обеспечение устойчивости и повышение эффективности системы стратегического управления предприятий гражданской авиации является одной из основных проблем, которые приходится решать в сложных условиях развития предприятия, в постоянно изменяющейся внешней среде, формируемых факторами современной рыночной экономики.

Решение этой проблемы требует, в первую очередь, построения адекватной системы целей, которые предстоит достичь предприятию в процессе своей деятельности. Парадигма рыночной экономики направляет деятельность современного предприятия на завоевание и удержание предпочтительной доли рынка, на достижение превосходства над конкурентами, и на получение максимальной прибыли с тем, чтобы обеспечить наибольшую отдачу на капитал для собственников бизнеса.

Основными задачами стратегического управления на воздушном транспорте в современных условиях являются:

– добиться финансовой устойчивости авиакомпании при обеспечении высокой рентабельности по сравнению с конкурентами;

– увеличить объем продаж авиабилетов и долю на рынке перевозок за счет мер повышения конкурентоспособности авиакомпаний и др[1].

Современная система гражданской авиации характеризуется рядом факторов, которые предопределяют нетривиальность подходов к целевым характеристикам бизнеса:

– современная индустрия окончательно переориентировалась на тип потребления, который требует индивидуального подхода к потребителю;

– для современных предприятий характерно использование труда высококвалифицированных рабочих в связи со сложностью и высоким уровнем автоматизации технологических процессов;

[1] Губенко А., Смуров М., Черкашин Д. Экономика воздушного транспорта. - М.: Питер, 2009.

– широкий ассортимент товаров и авиауслуг требует эффективной системы разработки, производства, распределения и продвижения услуг;

– острота конкуренции на внутренних и международных рынках чрезвычайно высока и постоянно растет по мере появления новых игроков и насыщения платежеспособного спроса[2].

Стратегия авиапредприятия должна основываться на строгом анализе, исследовании рынка авиационных перевозок и прогнозировании его конъюнктуры. Кроме того, она должна быть стабильной. Если стратегия достаточно часто претерпевает изменения, она перестает быть руководством к действию для исполнителей, они не успевают переориентироваться на новую. Вместе с тем, стратегия авиапредприятия должна быть гибкой. Ее следует периодически пересматривать в связи с изменением конъюнктуры рынка. Гибкая стратегия имеет и то неоспоримое преимущество, что она позволяет руководителям на более низком уровне иметь относительную свободу действий на своем участке, а также позволяет им выбирать разумные альтернативы в соответствующих рыночных ситуациях.

Негативными факторами, усложняющими экономические условия для ведения бизнеса, в настоящее время являются рост цен на энергоносители и энергию, нестабильность в мире в связи с угрозой террористических актов и крупных техногенных и природных катаклизмов, замедление экономического роста в большинстве развитых стран, изменение возрастной структуры населения и ухудшение экологической обстановки.

Авиапредприятия функционируют сегодня в сложных условиях внешней и внутренней среды[3]. Ключевые факторы внешней среды:

- усложнение ситуации – необходим учет влияния многих факторов;
- повышение неопределенности вследствие недостатка достоверных данных;

[2] Российское экономическое чудо: сделаем сами. Прогноз развития экономики России до 2020 года. – М.: Деловая литература, 2007. – 352 с.

[3] Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления6 Учеб. пособие. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1998. – 195 с.

- ускорение динамики происходящих изменений.

Факторы, определяющие внутреннюю среду предприятия:

- усложнение системы управления предприятием;
- недостаточная адаптационная способность системы управления;
- недостаток оперативной управленческой информации;
- потребность в интеграции деятельности предприятия и ее результатов.

Определение основных путей развития и повышения эффективности механизма управления авиапредприятием в условиях действия факторов неопределенности внешней среды и ассоциированного с ними риска ставит задачу дальнейшего развития научно-методического инструментария, обеспечивающего решение таких задач. В рыночных условиях требуемый эффект и стабильность в течение продолжительного периода могут быть обеспечены только посредством системного подхода в управлении авиапредприятием.

Теоретические и прикладные аспекты системного подхода к решению задач (в том числе задач менеджмента) сформулированы в настоящее время в терминах различных научных направлений - философском, математическом, кибернетическом, экономическом и пр[4].

В рамках системного подхода предприятие определяется как большая, сложная система, состоящая из различных элементов, с разными свойствами и связанных между собой значительным числом отношений. Одновременно, предприятие, как система, относится к категории «целеустремленных систем», так как оно создается для реализации определенных, заранее заданных целей. С точки зрения анализа целей такие системы представляют собой особо сложные объекты (рис. 1).

[4] Новиков Д.А., Иващенко А.А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы. – М: ЛЕНАНД, 2006. - 336 с

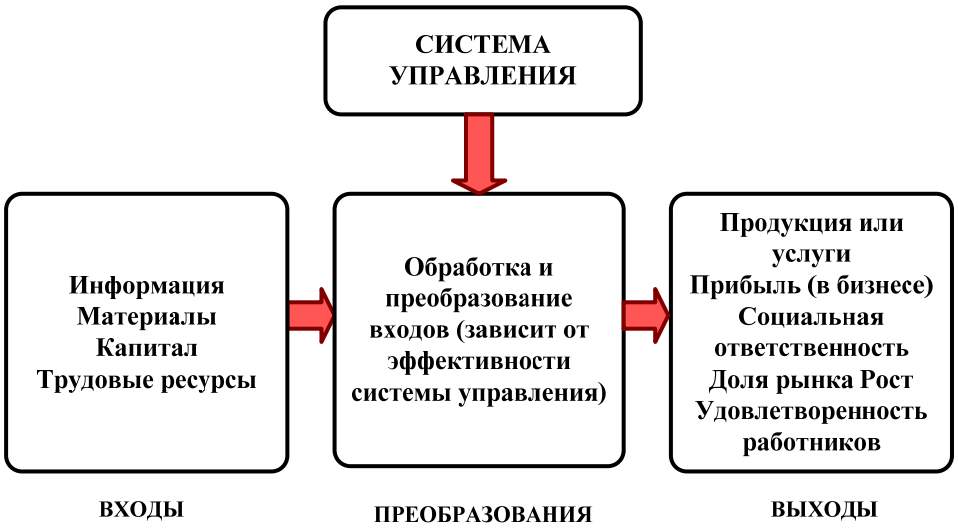

Рис. 1 – Организация как открытая система

Представление о авиапредприятии, как о системе остается неизменным на протяжении всего периода развития управленческой науки. Однако это представление постепенно эволюционировало и усложнялось по мере появления новых знаний и развития общества.

Процессы развития организации и техники управления последующих десятилетий привели к представлениям о авиапредприятии, как организации в широком социальном смысле этого слова, то есть добровольном объединении собственников и работников, являющихся носителями индивидуальных целей. Развитие информационных технологий и средств коммуникации и их использование предпринимателями, как орудий управленческого труда определило развитие глобализации и появление целей глобального масштаба.

Смысл существования современного авиапредприятия не может быть сведен к получению максимальной прибыли. Цель современного авиапредприятия представляет собой сумму целей всех его работников, собственников, потребителей и, строго говоря, всех остальных субъектов общества, как-либо связанных с ним[5].

[5] Афанасьев Н.В. и др. Управление развитием предприятия: Монография. – Харьков6 Издательский дом «ИНЖЭК». 2003. – 184 с.

Авиапредприятие как система представляет собой совокупность элементов, в том числе коллективов людей – рабочих, служащих, менеджеров, собственников и т.д., которые ставят перед собой различные цели при осуществлении хозяйственной деятельности предприятия. Цели могут не совпадать между собой, более того, они могут быть противоречивыми. Одной из возможных причин противоречивости целей может быть дефицит ресурсов. Достижение целей авиапредприятия в значительной степени зависит от организации управления.

Повышение эффективности системы управления требует всестороннего исследования принципов, форм и методов построения существующих управленческих структур; закономерностей их развития, формирования концептуальной модели компании, системы критериев и показателей для оценки эффективности вариантов организационно-экономического механизма, а также понимания имманентных проблем современных систем управления. При этом необходимо опираться на базовые теоретические понятия о потенциале компании, о его формировании, развитии и использовании современной теории управления.

Одной из проблем российских авиапредприятий является отставание систем управления и других внутренних механизмов от роста самого предприятия; неумение быстро перестраиваться в зависимости от изменяющейся внешней среды; недостаточный учет процессов перехода от дефицитного к насыщенному рынку; рост факторов, влияющих на изменение конкурентоспособности продукции[6]. Не учет этих факторов приводит к критическому положению и банкротству, к необходимости в корне менять систему и методы управления. Складывающаяся модель российского менеджмента в процессе перехода к рыночным условиям еще не дает ответов на многие вопросы, которые возникают у авиапредприятий при работе в рыночных условиях. В российской модели менеджмента еще недостаточно разработок доминирующих способов координации, методов и критериальных

[6] Агафонов В.И. Крупные промышленные объединения и финансово-промышленные группы. – Калуга: Золотая Аллея, 1997. – 240 с.

типов управления, разработок алгоритмов принятия решений, методик определения значений управляющих параметров и их оптимальности, системы формируемых компетенций и ценностей. Из трех известных методов управления: метода административного управления, экономического метода и метода самоуправления, в России используется преимущественно административный метод, что предполагает широкое использование агрессивной (основанной на силе, грубом давлении) и бюрократической координации деятельности.

Однако в настоящее время в российском менеджменте заметны тенденции к переходу на экономические методы управления. Такой переход невозможен без коренной перестройки системы управления, подготовки менеджеров, изменения критериев оценки их деятельности. Учитывая парадигму менеджмента XXI века: «Устойчивость через развитие»[7], системы управления авиапредприятием должны быть ориентированы на стратегии развития, внедрение достижений научно-технического прогресса.

Управление компанией, задействованной в системе гражданской авиации, отличается сложностью производственных и экономических процессов, ответственностью менеджмента за результаты производственной и экономической деятельности предприятия, включающей оборот значительных материальных, технических, финансовых и трудовых ресурсов. Результаты управления компанией определяют ее роль и место на отраслевом рынке и в экономике страны[8].

Для обеспечения в процессе управления авиапредприятием в полной мере стратегическую устойчивость на всех уровнях, необходимо осуществлять процесс управления устойчивостью. Для совершенствования управления объектом необходимо иметь систему сбалансированных измеримых показателей, адекватных содержанию и критериям процессов управления.

[7] Грейсон Дж., О Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. – М.: Экономика, 1991. – 319 с.
[8] Управление организацией6 Учебник /Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 669 с.

Формирование таких показателей требует понимания экономического существа управляемого процесса[9].

Как показывает опыт отечественных предприятий, резервом повышения эффективности является процесс непрерывного совершенствования и внедрения на всех уровнях управления современных информационных технологий, а также новых систем поддержки управленческих решений, построенных на экономико-математических методах.

В соответствии с основными этапами управления можно выявить три класса методов повышения эффективности системы управления авиапредприятием:

1. При постановке целей и разработке стратегических и оперативных планов — используются методы экономического и технологического анализа и синтеза, моделирования, алгоритмизации решения организационных проблем, специальные методы подготовки и принятия управленческих решений.

2. На этапе достижения целей применяются различные методы воздействия на субъекты производственных отношений на всех структурных уровнях и стадиях производства.

3. В ходе непрерывной реализации управленческой деятельности разрабатываются и применяются различные методы повышения качества управленческих решений.

Для получения количественной оценки влияния управления на экономическую эффективность необходимо использовать различные подходы. Среди них выделяют группу количественных и качественных оценок. К качественным методам относят балльный метод, метод коэффициентов, метод рангового порядка, метод парных сравнений, метод графического профиля и др. Среди методов получения количественных оценок необходимо отметить метод эталона, балансовые методы, матричные методы и др.

---

[9] Стратегическое управление организационно-экономической устойчивости фирмы: Логистикоориентированное проектирование бизнеса/ А.Д. Канчавели, А.А.Колобов, И.Н. Омельченко и др.; Под ред. А.А. Колобова, И.Н. Омельченко. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2001. – 600 с.

При анализе финансовых показателей важную роль играет их соотношение, обеспечивающие устойчивое и эффективное функционирование промышленной компании. Практика показывает, что в отсутствие специальных мер по поддержанию эффективной финансовой структуры в процессе деловой активности авиапредприятия, даже первоначально оптимальная структура активов и пассивов имеет тенденции к нарушению пропорций. Поэтому одной из важнейших задач управления является своевременное обнаружение дисбалансов и восстановление оптимальной структуры.

При измерении результативности деятельности и оценке эффективности системы управления следует придерживаться следующих принципов:

- показатели, как абсолютные, так и относительные, должны анализироваться в динамике;
- полученные показатели необходимо сравнивать со среднеотраслевыми, а также аналогичными показателями непосредственных конкурентов;
- задачу измерения результативности управления компанией необходимо рассматривать как многокритериальную, не сводя комплексную оценку к одному показателю;
- оценка эффективности системы управления должна проводиться на регулярной основе.

Проведенный анализ показывает, что значительные предпосылки повышения эффективности системы управления авиапредприятием формируются на использовании форм и методов объединения функций стратегического управления (стратегического планирования - реализации стратегии - стратегический контроль и коррекция) на основе современных управленческих технологий (рис.2).

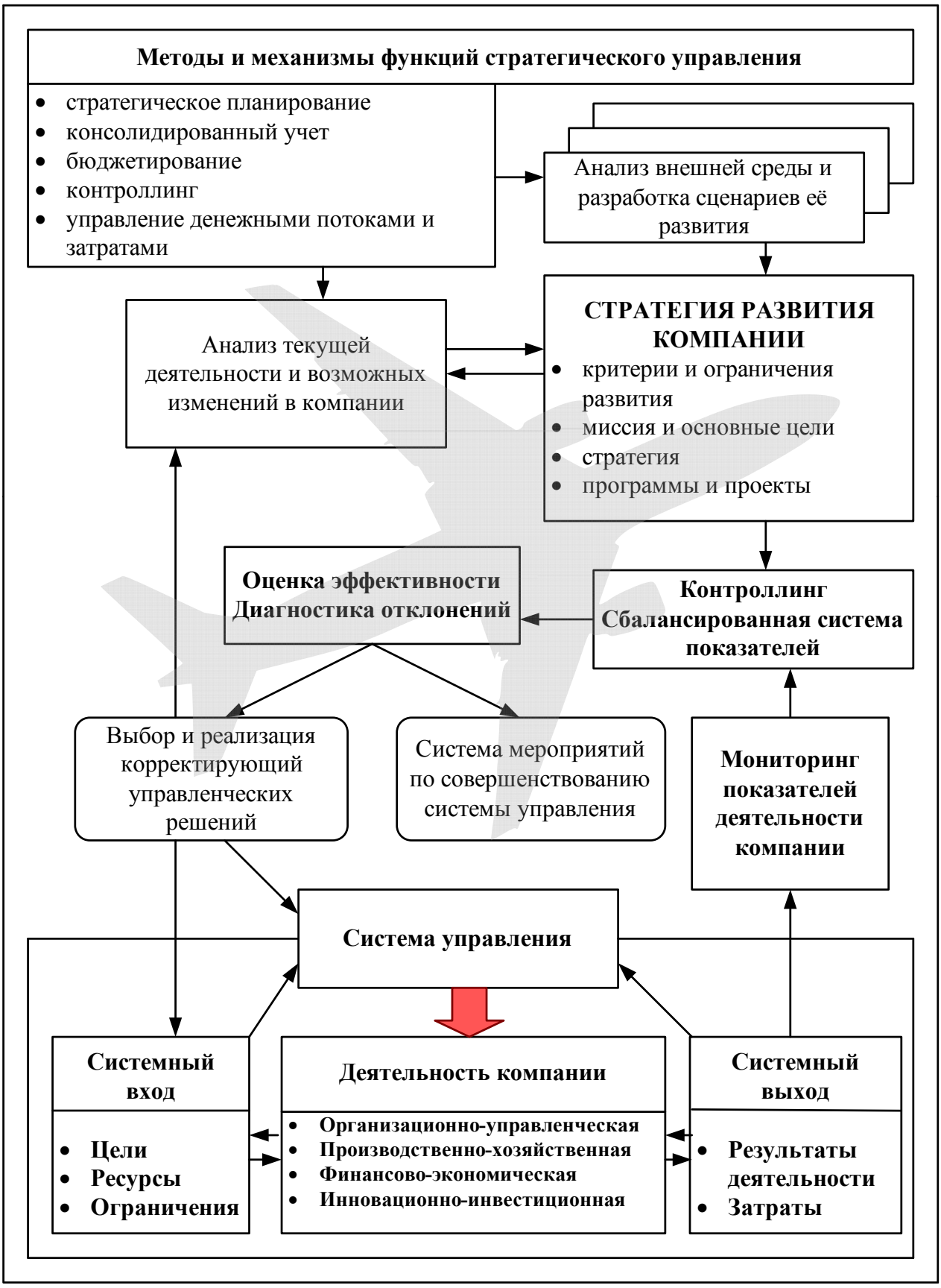

Рис. 2 – Общая схема процесса повышения эффективности системы управления авиапредприятием

Общая схема методов и механизмов повышения эффективности системы управления авиапредприятием дает представление о новом подходе к организации системы управления, который позволяет при переходе предприятия на нее, значительно повысить эффективность управления за счет системного подхода. Вместе с тем, интеграция в систему управления новых компетенций, ранее не определённых политикой стратегического развития, позволяет изменить топологию существующего авиапредприятия и качественно повысить уровень и эффективность принимаемых руководством решений.

Библиографический список

1. Агафонов В.И. Крупные промышленные объединения и финансово-промышленные группы. – Калуга: Золотая Аллея, 1997. – 240 с.

2. Афанасьев Н.В. и др. Управление развитием предприятия: Монография. – Харьков6 Издательский дом «ИНЖЭК». 2003. – 184 с.

3. Грейсон Дж., О Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. – М.: Экономика, 1991. – 319 с.

4. Губенко А., Смуров М., Черкашин Д. Экономика воздушного транспорта. – М.: Питер, 2009.

5. Новиков Д.А., Иващенко А.А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы. – М: ЛЕНАНД, 2006. – 336 с.

6. Российское экономическое чудо: сделаем сами. Прогноз развития экономики России до 2020 года. – М.: Деловая литература, 2007. – 352 с.

7. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. Учеб. пособие. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1998. – 195 с.

8. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивости фирмы: Логистикоориентированное проектирование бизнеса/ А.Д. Канчавели, А.А.Колобов, И.Н. Омельченко и др.; Под ред. А.А. Колобова, И.Н. Омельченко. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2001. – 600 с.

9. Управление организацией6 Учебник /Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 669 с.

References

1. Agafonov V.I. Large industrial associations and financial-industrial groups. – Kaluga: The Golden Alley, 1997. – 240 p.

2. Afanasyev N.V. Management of enterprise development: Monograph. – Kharkov6 Publishing house «INZHEK». 2003. – 184 p.

3. Greyson J., About Dell K. American management on the threshold of the XXI century. – Moscow: Economics, 1991. – 319 p.

4. Gubenko A., Smurov M., Cherkashin D. Economy of air transport. – Moscow: Peter, 2009.

5. Novikov D.A., Ivashchenko A.A. Models and methods of organizational management of innovative development of the firm. – M: LENAND, 2006. – 336 p.

6. The Russian economic miracle: we will do it ourselves. Forecast of the development of the Russian economy until 2020. – Moscow: Business Literature, 2007. – 352 p.

7. Zabelin PV, Moiseeva NK Fundamentals of Strategic Management. allowance. – Moscow: Information and Innovation Center «Marketing», 1998. – 195 p.

8.Strategic management of organizational and economic sustainability of the firm: Logistic-oriented design of business / A.D. Kanchaveli, A.A. Kolobov, I.N. Omelchenko and others; Ed. A.A. Kolobova, I.N. Omelchenko. – Moscow: MSTU them. N.E. Bauman, 2001. – 600 with.

9. Management of the organization Textbook / Ed. A.G. Porshneva, Z.P. Rumyantseva, N.A. Solomatina. – 2 nd ed. – Moscow: INFRA-M, 1999. – 669 p.