

**МЕНЕДЖМЕНТ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ
АСПЕКТЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ
АВИАПРЕДПРИЯТИЯ**



*Под редакцией
доктора экономических наук,
профессора М.А. Икрамова*

***Фергана
2006***

УДК 658.

А.М. Абдулаев, М.И. Икрамов, М.Я. Ходжаева

Менеджмент и экономические аспекты функционирования авиапредприятия:
Монография/Под ред. проф. М. И. Икрамова. – 2006. – 320 с.

В монографии рассматриваются методические аспекты стратегического и операционного менеджмента; раскрывается сущность современных концепций управления предприятием; дается характеристика процесса бюджетирования как инструмента управления затратами предприятия; на примере Национальной авиакомпании рассматриваются проблемные вопросы формирования финансового результата и перспективные направления совершенствования методического инструментария управления.

Книга представляет интерес для студентов, аспирантов, и всех интересующихся менеджментом и экономическими аспектами функционирования авиапредприятия.

Рецензенты:

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|-----|
| ВВЕДЕНИЕ | 5 |
| I. Современные концепции управления предприятием | 7 |
| 1.1. Концепции выбора эталонного управления | 8 |
| 1.1.1. Концепция бенчмаркинга, как технология эталонного сравнения | 8 |
| 1.1.2. Концепция управленческого планирования и контроля, как выражение мирового стандарта стратегического управления | 14 |
| 1.1.3. Виртуальные модели стратегического управления | 27 |
| 1.2. Альтернативные концепции и модели эффективного бизнес-процесса | 39 |
| 1.2.1. Метод управления портфелем продуктов – матрица BCG | 39 |
| 1.2.2. Функциональные и инновативные продукты в стратегической модели М. Фишера | 42 |
| 1.2.3. Стратегия роста McKinsey | 46 |
| 1.2.4. Концепция MACS | 61 |
| 1.2.5. Выбор концепции конкурентоспособности предприятия в модели SHELL/DPM (DIRECT POLICY MATRIX) | 66 |
| 1.3. Модели стратегического планирования в конкурентной среде | 74 |
| 1.3.1. Модель Hofer/Schendel в теории стратегического выбора | 74 |
| 1.3.2. Конкурентная стратегия М. Портера | 86 |
| 1.3.3. Эволюционная концепция управления организацией: стадии жизненного цикла | 90 |
| Резюме | 96 |
| II. Бюджетирование в экономической организации | 97 |
| 2.1. Общая характеристика процесса бюджетирования | 98 |
| 2.2. Классификация бюджетов | 109 |
| 2.3. Модели бюджетов | 113 |
| 2.3.1. Балансовая модель бюджетирования | 113 |
| 2.3.2. Индивидуальная модель комплексного бюджетирования | 119 |
| 2.3.3. Универсальная бюджетная модель | 120 |
| 2.3.4. Бюджетирование отдельных областей хозяйственной деятельности | 121 |
| 2.3.5. Бюджетирование финансовых потоков | 122 |
| 2.3.6. Бюджетирование товарно-материальных потоков (управление рентабельностью) | 124 |
| 2.4. Показатели в бюджетировании | 126 |
| 2.5. Связь стратегии и бюджетирования | 130 |
| 2.6. Технология бюджетирования | 133 |
| 2.7. Факторы, определяющие конечную структуру бюджета | 139 |
| 2.8. Контроль за исполнением бюджетов | 143 |
| Резюме | 147 |
| III. Особенности функционирования авиапредприятия в | 148 |

| | |
|--|-----|
| условиях переходной экономики | |
| 3.1. Актуальные аспекты развития сферы воздушного транспорта в условиях переходной экономики | 148 |
| 3.2. Управление Национальной авиакомпанией «Узбекистон хаво йуллари» | 160 |
| 3.3. Производственная деятельность Международного аэропорта «Ташкент» | 180 |
| 3.4. Аналитические функции в системе управления Международного аэропорта «Ташкент» | 191 |
| 3.5. Экономическая характеристика результатов производственной деятельности авиакомпании | 197 |
| Резюме | 207 |
| IV. Методические основы оценки финансового результата деятельности авиапредприятия | 208 |
| 4.1. Основные производственные фонды авиакомпании | 208 |
| 4.2. Оборотные производственные фонды аэропорта | 221 |
| 4.3. Трудовые ресурсы авиапредприятия | 236 |
| 4.4. Формирование финансового результата авиакомпании | 248 |
| 4.5. Формирование финансового результата деятельности аэропорта | 265 |
| Резюме | 271 |
| Список литературы | 272 |
| Приложения | 278 |
| Глоссарий авиационных терминов | 295 |
| Глоссарий экономических терминов | 309 |

ВВЕДЕНИЕ

Система управления современным предприятием синтезирует широкий спектр различных направлений профессиональной деятельности, эффективность которых зависит от степени и качества реализации наработанного теорией и практикой потенциала. Комплексный характер требований, предъявляемых к содержанию управления как процесса, отражается на организационных структурах управления. Таким образом, возникает необходимость трансформации нового опыта в новую форму, как процесса, так и структуры. Причем этот процесс становится непрерывным в условиях либерализации и глобализации современных рынков. Соответственно, формируется и новая система требований к интеллектуальному потенциалу руководителя, менеджера, специалиста.

Формирование профессиональных знаний должно начинаться с изучения теоретических основ управления, охватывающих различные дисциплины, многообразие которых обуславливает сложность процесса освоения профессией, и предполагает умение синтезировать полученные знания посредством методов, широко используемых как в теории, так и в практике менеджмента. Это объясняется тем, что создание специалиста, по сути, есть процесс создания продукта, необходимого для удовлетворения потребностей общества в этом ресурсе. А, следовательно, управление этим процессом согласуется с традиционными законами менеджмента. Также как и в производстве других видов продуктов, здесь требуется необходимый исходный ресурс, который будет преобразован и обработан в профессиональные знания нового специалиста. Управление этим процессом преобразования знаний осуществляется посредством реализации функций организации, планирования, контроля и мотивации. Качество результата зависит от качества исходного ресурса. И, поскольку исходным ресурсом являются знания, оформленные в зрелую теорию, то от качества их методического представления зависит и качество обучения.

В контексте вышеизложенного была сформирована структура монографии, центральной идеей которой является изложение тех аспектов теории менеджмента, которые являются актуальными для управления предприятием в условиях переходной экономики. В условиях динамичного перехода к новым формам управления, развития новых технологий производства формируются и новые формы отношений, с единственной целью

– повысить эффективность своего бизнеса. Таким образом, актуальными становятся вопросы об оценке ресурсного потенциала и ответственности за его использование на всех стадиях производства и обращения, то есть экономические аспекты менеджмента. Последние находят отражение не только в постулатах финансового менеджмента, но практически во всех современных концепциях управления бизнесом. При этом управление оценивается с точки зрения эффективности затрат, сфера возникновения которых расширяется с развитием взаимоотношений предприятия с другими агентами рынка. Следовательно, знания в этой области необходимы и руководителям, и менеджерам среднего звена, и специалистам.

Целью данного издания является представление передовых концепций и методов управления ресурсным потенциалом предприятия, необходимых для принятия как стратегических, так и оперативных решений в условиях трансформации всех структур и процессов предприятия под воздействием тенденций складывающихся во внешней среде. Кроме того, авторы поставили перед собой задачу рассмотреть имеющие место в практике конкретной авиакомпании структуры и методы управления, и на основе сформулированных выводов показать актуальные направления развития экономического инструментария менеджмента. Целесообразность такого подхода обусловлена наукоемким и трудоемким характером производства в гражданской авиации, требующим постоянного обновления не только парка техники и машин, но и знаний персонала в соответствии с требованиями международного рынка авиаперевозок.

Таким образом, предлагаемая книга может быть полезна, как и студентам, изучающим основы своей будущей профессии, так и профессионалам, повышающим свою квалификацию, а также всем интересующимся менеджментом и экономическими аспектами функционирования авиапредприятия.

I. СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Поскольку экономическая организация является сложной разнофакторной и многофункциональной системой, стремящейся к упорядочиванию элементов в определенной иерархии с целью синергии, постольку существует множество различных концепций и методов анализа сторон её деятельности. В этом ракурсе играет роль любой положительный опыт развития приоритетов, планов, прогнозов, рынка и активности конкурентов, технологий управления и мн. др.

Вопросы, «что может любая экономическая организация в условиях интенсивных изменений во внешней среде?» или «что заставляет организацию менять свои приоритеты, корректировать планы и бюджеты, менять стиль управленческой деятельности?» являются целеполагающими в построении концептуальной основы управления. Таких концепций на сегодняшний день достаточно много, но каждая из них затрагивает конкретные стороны развития экономической организации. И как бы ни различались подходы, аспекты, избранные стратегии, цель всех концептуальных идей одна – совершенствование системы управления ради достижения успеха наиболее оптимальными на взгляд авторов концепций методами.

Именно поэтому актуальными становятся виды управленческой деятельности, позволяющие оперативно адаптироваться к быстроизменяющимся внешним условиям. В первую очередь адаптации подвергается планирование и модификация планов, имеющих целью, преодоление отклонений от заданных параметров в соответствии с эмпирическими выводами. Основой выводов служат сравнения эталонов развития самой организации или компаративный анализ технологий управления наиболее успешных фирм и организаций с последующей экстраполяцией их опыта в деятельность организации.

Меняющиеся условия среды заставляют организации отказываться от традиционной практики планирования и отчетности, вырабатывая на основе инструментария, предлагаемого мировой практикой, свои подходы и методы, синтезируя их в эксклюзивную систему управления, отражающую специфику конкретной организации.

Наличие уже разработанных и апробированных технологий управления, повышающих скорость и маневренность принятия решений в области реализации стратегии, является определяющим фактором при выборе стратегии

управления для организаций, находящихся на ранних стадиях жизненного цикла и подвергающихся жесткой конкуренции. Приведенные в разделе концепции стратегического управления систематизированы в соответствии с общеметодологическим принципом развития от поиска эталона и методов его выбора к концепциям, отражающим процессы в бизнес-управлении. Завершается раздел анализом стратегий, предполагающих рост и удержание экономического успеха организаций.

1.1. КОНЦЕПЦИИ ВЫБОРА ЭТАЛОННОГО УПРАВЛЕНИЯ

1.1.1. КОНЦЕПЦИЯ БЕНЧМАРКИНГА, КАК ТЕХНОЛОГИЯ ЭТАЛОННОГО СРАВНЕНИЯ

Бенчмаркинг, как апробированная методика, является важной и сравнительно новой технологией в системе методов управления современной организацией.

Название метода происходит от английских слов «bench» (уровень, высота) и «mark» (отметка). Это словосочетание трактуется по-разному: «опорная отметка», «отметка высоты», «эталонное сравнение» и т. п. (100,101,102).

Сущность бенчмаркинга заключается, во-первых, в сравнении своих показателей с показателями конкурентов и лучших организаций. Во-вторых, в изучении и применении чужого успешного опыта у себя в организации. Поэтому бенчмаркинг или эталонное сопоставление - это метод (инструмент) управления, который могут использовать в решении задачи совершенствования систем менеджмента и повышения конкурентоспособности любые организации без ранжирования их на крупные и малые.

Большие компании, в поисках конкурентных преимуществ, направляют усилия на разработку новых методов управления. Эти исследования носят глобальный характер, и наиболее успешные решения становятся отдельными направлениями в менеджменте, под них подводится теоретическая методологическая база, они занимают свое отдельное место в арсенале бизнес-решений. Примеров этому достаточно: «б-сигма» (Motorola), методы «Тагучи» и «Точно вовремя» (Тойота), «Покэ-ёка» (Мацусита), и снова «Бенчмаркинг» (Ксерокс). Все эти методы направлены на повышение качества бизнеса. Поэтому современные организации активно используют возможность формирования собственных подходов, в том числе и для эталонного сопоставления. Возникнув как продукт крупного бизнеса и для крупного

бизнеса бенчмаркинг можно рассматривать в то же время и как продукт малых и средних компаний, как следствие необходимости обучаться у больших фирм и возведенный в степень специальной технологии совершенствования управления. Традиция транспонировать опыт других компаний на собственные системы управления и свой опыт распространять на международном уровне замечена у малых организаций Японии еще задолго до признания бенчмаркинга в качестве официального инструмента управления. Например, система «доставки мелких грузов «такухайбин» (компания «Ямато унью»), внедренная ещё в 1976 г., уже в 1979 переросла в международную, охватив, кроме Японии крупнейшие промышленные центры США, ФРГ, Великобритании, Франции. Удобство и доступность систем «такухайбин» привели к тому, что они не только «съели» долю на рынке авиа, авто и железнодорожных систем доставки мелких грузов, но все больше берут на себя перевозки, которые раньше осуществлялись компаниями и индивидуальными потребителями. За 1980 -1987 гг. число клиентов систем «такухайбин» возросло в 18,7 раза (16,17,18).

Бенчмаркинг как технология практического управления был определен в 1995 году, когда Е. Монкхаус (46) выявил тенденцию к использованию эталонного сопоставления финансовых показателей в сфере малого и среднего предпринимательства.

Как правило, в бенчмаркинге используются легко измеряемые и идентифицируемые показатели, что продиктовано динамичной конкурентной средой. Поэтому объектом для эталонного сопоставления чаще других становятся показатели, коррелирующие с ключевыми факторами успеха в конкурентной борьбе. Данные исследований Шеффилдского университета (83) показывают, что обычно в бенчмаркинге используются следующие индикаторы конкурентного сравнения, избираемые в качестве определяющих: цена, качество, забота о клиентах и сервис, обратная связь с потребителем, доставка, разнообразие продукции, новые продукты и услуги; коммуникации, удовлетворенность работников, отношение к качеству инновации процессов, командный дух, уровень стрессов и т.п. Эти исследования подтверждают преобладающую роль стандартных индикаторов. Однако, развитие организационной культуры и использование передового опыта зарубежных компаний в сборе, оценке, внедрении и анализе успешных бизнес-решений для измерения и эталонного сопоставления показателей, не имеющих строгих методик определения, позволяет расширять поле проблемных исследований методом бенчмаркинга. С другой стороны далеко не каждая организация может

позволить себе использовать этот метод из-за ограниченности ресурсов, так как участвовать в любом из недавно появившихся бенчмаркинг-клубов» довольно дорого для малых компаний (так, членство в Европейском фонде управления качеством для небольшой компании составит от 1350 евро в год (46)). Кроме того, разница в системах учета зарубежных и отечественных предприятий создает пороговые пределы эталонного сопоставления. И ещё одна причина неиспользования потенциала бенчмаркинга в качестве эффективного инструмента управления - это недостаточность информированности о методах эталонного сопоставления, невозможность привлечения со стороны профессиональных консультантов.

В какой-то степени первым шагом к освоению технологии бенчмаркинга в отечественной практике бизнеса можно считать появление консалтинговых и аудиторных фирм, а также организацию маркетинговых отделов и служб в структуре различных организаций. Итогом использования аналитических резюме этих фирм по поводу конкретных путей совершенствования системы управления является выход непосредственно к бенчмаркингу. Началом перехода к бенчмаркинг-технологиям несомненно служит первичное знание о состоянии собственных показателей с дальнейшим их сравнением с эталонными

Наиболее распространенной формой бенчмаркинга в отечественном бизнесе является сравнение с другими компаниями: конкурентами или лидерами, а также непосредственное общение с партнерами по бизнесу, которое дает наиболее ценные для развития идеи и знания, что, как правило, приводит к внедрению новых форм управления, программных продуктов, использованию новых технологий в производстве.

Итак, бенчмаркинг - это технология изучения и внедрения лучших методов ведения бизнеса на основе достоверного знания реального состояния (в т.ч. неудач) своей организации. Например, американская авиакомпания Southwest Airlines решила улучшить свои финансовые показатели. Опросив клиентов, менеджеры поняли, что завоевать их симпатии можно более удобным расписанием и увеличением числа рейсов. Для начала менеджеры рассчитали, сколько времени уходит на заправку самолета, техническое обслуживание и проч. И пришли к выводу: необходимо сократить время пребывания самолета на земле, не нарушая при этом технических норм. Но как это сделать? Обратившись к опыту других авиапредприятий, компания обнаружила, что по времени обслуживания самолетов она и сейчас вне конкуренции. Кто-то из

служащих обратил внимание на то, что эталоном скорости обслуживания транспортного средства считаются автогонки. Менеджеры авиакомпании изучили специальную литературу и познакомились с основными принципами командной работы техников. А затем внедрили эти же принципы у себя. Конечно, авиакомпания не смогла обслуживать самолеты с такой же скоростью, с какой в «Формуле-1» обслуживают машины, однако время на эту процедуру сократилось с 45 до 15 минут, а количество рейсов увеличилось. Эта история типичный пример того, как с помощью «бенчмаркинга» компании могут повысить свою конкурентоспособность.

По данным консалтинговой компании Bain & Co, последние два года бенчмаркинг входит в тройку самых распространенных методов управления бизнесом в крупных международных корпорациях и находит применение во всех сферах деятельности предприятия - в логистике, маркетинге, управлении персоналом и т. д. Причина подобной популярности легко объяснима - бенчмаркинг помогает относительно быстро и с меньшими затратами совершенствовать бизнес-процессы. Он позволяет понять, как работают передовые компании, и добиться таких же, а возможно, даже более высоких

Бенчмаркинг, как метод использующий опыт эталонов можно подразделить на *конкурентный* (объект исследования – конкурирующая фирма, предприятия); *функциональный* (объект – в той же отрасли) и *общий*.

Конкурентный бенчмаркинг - сравнение своей продукции и бизнес-процессов с аналогичными позициями прямых конкурентов.

В изучении конкурентов основную роль играют маркетологи-аналитики, которые анализируют прайс-листы, спецпредложения конкурентов и т. п. Многие компании опрашивают потребителей, выясняя их мнение о товарах и услугах конкурентов, их сильных и слабых сторонах. Опытные аналитики на основе таких данных могут сделать точные выводы о том, какие действия конкурентов привели их к успеху. Иногда стандартных источников информации для изучения конкурентов бывает недостаточно, и тогда оружием маркетолога становится конкурентная разведка. Благодаря конкурентному бенчмаркингу на рынке постоянно появляются новые марки товаров.

Бенчмаркинг проводится по определенной технологии: компания должна осуществить ряд последовательных шагов (рис. 1.1.), которые приведут ее к желаемому результату. Количество шагов бывает разным, поскольку процесс можно разбить на более мелкие этапы. Но базовые принципы бенчмаркинга везде одинаковы.

Бенчмаркинг начинают «с себя», то есть с изучения внутренней среды компании. Первый шаг - это выявление ключевых факторов успеха (КФУ). Нужно понять, что в товаре или услугах является самым важным для потребителя. Например, качество или низкая цена.

После этого предстоит определить бизнес-процесс, который в наибольшей степени влияет на КФУ. Допустим, качество и цены на одном уровне с конкурентами. Значит, нужно взяться за улучшение сервисного обслуживания.

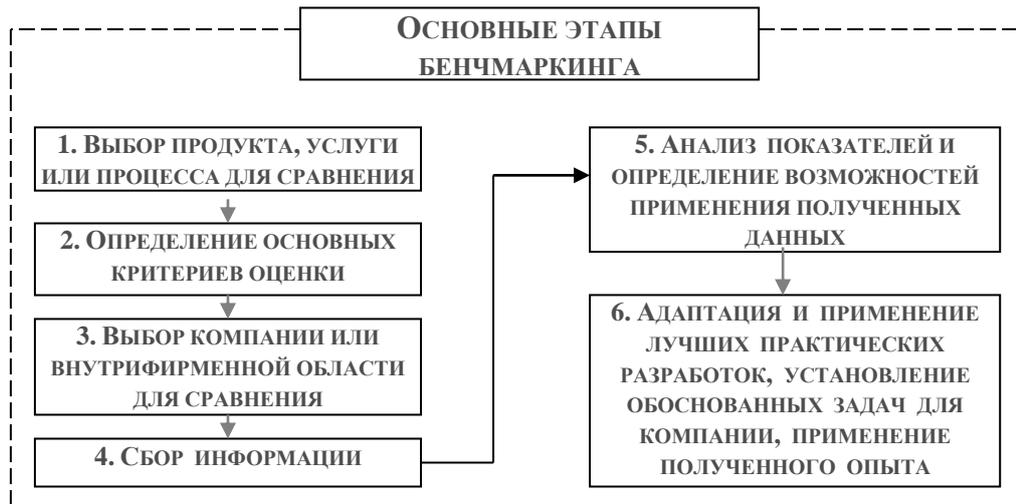


Рис. 1.1. Последовательность этапов бенчмаркинга

Важным моментом метода является поиск компании-эталона, в которой данный процесс построен наилучшим образом. Затем наступает ответственный этап сбора информации по принципу - выяснить в деталях, как организован процесс сервисного обслуживания в этой компании, и сопоставить его со своими показателями, заранее определив конкретные опорные показатели. Это может быть квалификация персонала, количество жалоб, скорость обслуживания и т. д.

Следующий этап - анализ информации, осмысление всех полученных данных и построение выводов, как можно фирме достичь приближения к компании-эталону. Например, набрать более квалифицированных сотрудников, сделать график работы более гибким, и т. д.

С другой стороны, если существенных выводов из проведенного анализа КФУ не делается, а новшества не внедряются, то все усилия по изучению эталонов бессмысленны.

Изучение зарубежных аналогов помогает при выстраивании системы управления, определении приоритетов развития и т. д., что особенно полезно при выборе модели роста компании.

В практике бенчмаркинга используют также *функциональный подход*, когда для сравнения избираются определенные функции (сбыт, закупки, управление персоналом и проч.) по отношению к компаниям в той же отрасли, но не обязательно прямым конкурентам.

Полезный опыт можно перенять и у компаний, действующих в других отраслях. Такой тип бенчмаркинга называется *общим*. На Западе его используют довольно часто. В отличие от конкурентного бенчмаркинга, здесь больше шансов договориться с какой-то компанией и нанести ей «официальный визит».

Иногда за удачными решениями не нужно далеко ходить - их можно найти в своей же фирме. *Внутренний бенчмаркинг* - это сравнение эффективности работы разных подразделений одной организации, например отдела сбыта и закупок. В холдингах можно сравнивать одну и ту же функцию (скажем, работу отделов маркетинга) в разных предприятиях. Активно используют внутренний бенчмаркинг международные корпорации. Международные компании, выходя на новый рынок, учитывают сходство между регионами и используют приемы, уже опробованные ими в других странах.

Примеры для подражания ищут разными путями. Самый распространенный способ - изучение публикаций в газетах и журналах. Хорошим источником информации являются люди, поработавшие в других фирмах.

Наиболее подходящий вариант для бенчмаркинга - партнеры, дистрибьюторы и поставщики компании, поскольку они реально заинтересованы в успехе всего бизнеса. Наконец, есть еще один способ найти потенциального партнера по бенчмаркингу - заинтересовать его обоюдной выгодой.

На первый взгляд, бенчмаркинг и промышленный шпионаж - это одно и то же. На самом деле разница между двумя этими методами принципиальная. Бенчмаркинг - метод изучения чужого опыта, который не является тайной за семью печатями.

Родоначальниками бенчмаркинга считают японцев, которые научились идеально копировать чужие достижения. Они тщательно исследовали европейские и американские товары и услуги, чтобы выявить их сильные и слабые стороны, а затем выпускали нечто подобное по более низкой цене. При этом японцы успешно переносили технологии и ноу-хау из одной сферы

бизнеса в другую.

На Западе бенчмаркинг начали активно использовать в конце 1970-х годов. В Японии, США и других странах программы бенчмаркинга развиваются при государственной поддержке. Там действуют своеобразные «индустриальные бюро знакомств» (выражение Филиппа Котлера), которые созданы специально для поиска партнеров по бенчмаркингу (globalbenchmarking.com, benchnet.com и др.). Считается, что благодаря такому обмену опытом выигрывает экономика страны в целом.

Польза для компании, которая учится на лучших образцах, очевидна. Но какой смысл передовым компаниям раскрывать информацию о себе? Мотивы могут быть самые разные. Многие считают престижным выступать в качестве компании-эталона. Тем более что это повышает их инвестиционную привлекательность и позволяет на разных уровнях лоббировать свои интересы. А японцы, например, уверены, что если компания кого-то учит, то при этом развивается и сама.

Цена, которую придется заплатить за перестройку бизнес-процессов, имеет принципиальное значение. В бенчмаркинге надо обязательно соблюдать баланс между стоимостью внедрения найденных решений и потенциальной выгодой от них.

Наряду с технологией бенчмаркинга большую роль в процессах поиска оптимальных путей бизнес-успеха играют различные концепции экономической организации, каждая из которых разрабатывает определенные специфические особенности менеджмента и позволяет рассматривать их как источник ноу-хау, хотя и в специальном аспекте. Каждая из предлагаемых в анализе концепций может быть применима как соответствующий метод управления.

1.1.2. КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ, КАК ВЫРАЖЕНИЕ МИРОВОГО СТАНДАРТА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

В условиях динамичных изменений, происходящих в экономике в целом и окружающей бизнес-среде, возникают различные обстоятельства не всегда позитивно сказывающиеся на развитии организации и реализации её главной цели. Основным требованием эффективного управления в таких случаях является финансовый контроль за каждой частью процесса управления и производства, то есть для каждого бизнес-процесса. Основными элементами такого управления являются цели (рис. 1.2.), дифференцируемые по функциям

управления и являющиеся самостоятельными объектами исследования с соответствующими задачами



Рис. 1.2. Содержание этапов управления экономической организацией

Полный цикл, включающий планирование, бюджетирование, управленческий анализ и отчетность, часто описывается термином Management Planning and Control (MPC) – Управленческое планирование и контроль.

Управленческое планирование в рамках организации базируется на поддержке процессов планирования, протекающих как «сверху-вниз», так и «снизу-вверх», а также стратегических инициатив. К данной области относится выбор и постановка целей организации, а также стратегий их достижения посредством формулирования задач бюджетирования и перспективного прогнозирования

Управленческий контроль рассматривается как поддержка процессов планирования, с точки зрения внутреннего состояния организации, чем обеспечивается возможность фокусирования на отдельных элементах деятельности и гарантируется передача информации. Важнейшая роль в контроле принадлежит менеджерам, мотивирующим других членов организации на реализацию стратегий. К инструментам такого воздействия относится мониторинг выполнения плана на основе отчетности, анализ имеющихся альтернатив и выполнение корректирующих действий.

Основные этапы управления в рамках подхода MPC начинаются с того, что любая организация ставит перед собой некую задачу, обычно формулируемую в положениях миссии компании.

Стратегические планы содержат концентрированное (общее) описание того, как организация будет продвигаться от позиций, занятых на текущий момент, к положению, которого следует достичь через несколько лет, для того, чтобы добиться цели.

Бюджеты представляют собой детализацию плана и, как правило, составляются на ближайшие 12 месяцев. Суть процесса бюджетирования состоит в распределении ресурсов организации (денежных средств, рабочей силы и активов), способствующем достижению задач поставленных в стратегических планах.

Фактические результаты (отчетность) позволяют организации определить ее текущее положение относительно плана: что происходит в соответствии с ним, какие имеются отклонения, и, соответственно, оценить имеющийся прогресс на пути достижения цели организации.

Прогнозы формируют картину того, какие позиции будет занимать организация через несколько месяцев в случае преобладания текущих тенденций.

Анализ показывает, что организации должны осуществлять планирование на постоянной основе, выполнять составленные планы, оценивать результаты их выполнения, а затем предпринимать корректирующие ситуацию действия, т.е. снова планировать. Причем данный процесс должен быть непрерывным и охватывать все уровни организационной иерархии.

Интегрированная МРС-система – ведущая технология, используемая руководителями разных уровней для обеспечения рыночных преимуществ своих организаций.

Компанией Hackett Group (часть корпорации Answer Think) было проведено исследование установленного порядка планирования, бюджетирования и отчетности в крупных компаниях, расположенных по всему миру. В течение нескольких лет проводились контрольные исследования, охватившие более 1400 фирм. Среди них значительную часть составляли компании – участники рейтингов Fortune 100 и 500, а также другие мировые компании-гиганты. Целью исследования являлось выявление тех характеристик, которые отличают эти предприятия с оптимальным порядком осуществления планирования, бюджетирования и отчетности от других фирм, где эти процессы не столь разработаны.

По результатам Hackett Group такие компании можно описать как интегрированные, быстрые, сфокусированные, активно использующие

передовые технологии (рис.1.3.).

Указанные четыре параметра в совокупности представляют собой мировой стандарт интегрированности и характеризуют компании, которые обладают хорошо разработанной методологией, лежащей в основе деятельности по планированию, бюджетированию, анализу и ведению отчетности. Использование такой методологии позволяет им напрямую связывать стратегические и оперативные планы, а также задавать точные критерии выполнения задач.

Важной характеристикой деятельности компаний является скорость, с которой успешные компании выполняют эти задачи в короткие сроки. Так, создание стратегического и тактического плана занимает менее 90 дней, менее чем за 6 дней разработанные документы доводятся до сведения членов организации. Активно используется перспективное прогнозирование, вследствие чего происходит постоянное обновление тактических планов и бюджетов в оптимальные сроки.

| МИРОВОЙ СТАНДАРТ | |
|---|---|
| <p style="text-align: center;"><u>ИНТЕГРАЦИЯ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ОПИСАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И МЕТОДОЛОГИИ; • СВЯЗ СТРАТЕГИИ И ТАКТИКИ; • СВЯЗ ЦЕЛЕЙ И ИЗМЕРИТЕЛЕЙ. | <p style="text-align: center;"><u>СКОРОСТЬ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ПЛАНИРОВАНИЕ < 90 ДНЕЙ; • ОТЧЕТНОСТЬ < 6 ДНЕЙ; • ВНЕДРЕНА СКОльзяЩЕЕ ПЛАНИРОВАНИЕ. |
| <p style="text-align: center;"><u>ФОКУСИРОВАНИЕ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • БЮДЖЕТИРУЮТСЯ НЕ БОЛЕЕ 40 ЭЛЕМЕНТОВ; • ПРОГНОЗ ТОЛЬКО ПО ГЛАВНЫМ ЭЛЕМЕНТАМ; • ОТЧЕТНОСТЬ ТОЛЬКО ПО ОТКЛОНЕНИЯМ. | <p style="text-align: center;"><u>СТАВКА НА ТЕХНОЛОГИИ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ЕДИНАЯ КОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ; • ЕДИНЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ДАННЫХ; • БОЛЕЕ ЧЕМ 50% МЕНЕДЖЕРОВ ПОЛУЧАЮТ ДАННЫЕ В ONLINE. |

РИС. 1.3. ХАРАКТЕРИСТИКИ УСТАНОВЛЕННОГО ПОРЯДКА ПЛАНИРОВАНИЯ, БЮДЖЕТИРОВАНИЯ И ОТЧЕТНОСТИ В КРУПНЫХ КОМПАНИЯХ (108)

Успешные компании в разрабатываемых планах фокусируют внимание на нескольких ключевых переменных, а прогнозы при этом составляются для еще меньшего их числа. Основные усилия по мониторингу и отслеживанию данных направлены на существенные отклонения, а не на второстепенные детали (*фокусирование*).

В компаниях, использующих мировой стандарт, ставка делается на технологии, суть которых - единая система, способная интегрировать как данные планирования и контроля, так и функциональность приложения. Несомненным плюсом является предоставление доступа к приложению широкому кругу пользователей.

Основными принципами или «золотыми правилами» МРС являются:

1. Постановка целей для каждого этапа управления (процесса МРС);
2. Планирование всех аспектов бизнеса (финансы, клиенты и рынки, внутренние бизнес-процессы, квалификация и рост)
3. Соответствие операционных бюджетов стратегическим целям
4. Определение центров ответственности по каждому направлению и цели.
5. Организация отчетности адекватно уровню решаемых задач
6. Учет прогнозов развития внешней среды
7. Информирование исполнителей о целях, задачах и планах
8. Доступность информации
9. Обеспечение механизма обратной связи
10. Составление прогнозов бюджетов по нескольким сценариям
11. Использование эффективных методик анализа
12. Непрерывность и единство методов планирования, бюджетирования, прогнозирования, отчетности и анализа

Рассмотрим каждое из «золотых правил» МРС.

1. *Постановка целей для каждого этапа управления (процесса МРС).* Не имея четко поставленных целей, процесс МРС перерождается в рутинный ритуал, лишенный смысла. Если же цель определена, то каждый процесс призван обеспечить ее скорейшее и успешное достижение, т.е. становится возможным указать объект планирования, способы и методы планирования, частоту планирования, уровни планирования и персоналии вовлеченных специалистов (табл. 1.1.).

2. *Планирование всех аспектов бизнеса.* Цели и задачи планирования состоят в том, что выполнение плана должно вести к получению нужных результатов, т.е. он должен быть адекватным стратегической цели организации. Здесь возникает вопрос: что должно быть включено в детальный план? Только ли финансовые данные? Какие области бизнеса должен охватывать план? Первым серьезным этапом на этом пути становится определение того, что является важным для бизнеса. Довольно часто руководство компаний ограничивается финансовыми показателями. Однако эффективное планирование предполагает более глубинный подход, охватывает рыночные и клиентские факторы, внутренние операции, обучение, рост организации и ее финансовые перспективы.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДЛЯ КАЖДОГО ПРОЦЕССА МРС

| ПРОЦЕСС МРС | ПРЕДЛАГАЕМАЯ ЗАДАЧА/ЦЕЛЬ |
|---------------------------|---|
| Планирование | Формулирование ключевых стратегий и постановка задач, направленных на достижение долгосрочных целей. Определение показателей деятельности, используемых для измерения степени ее успешности и идентификации заданных целевых уровней. |
| Бюджетирование | Оформление стратегии в операционный план, включающий не только расходы, но и человеческие и материальные ресурсы. |
| Управленческая отчетность | Составление картины финансового положения организации. Определение степени успешности инициатив. Оценка результативности деятельности. |
| Прогнозирование | Опережающее распознавание отклонений от плана. |
| Анализ | Выявление проблемных зон и имеющихся возможностей на основе текущих результатов и прогнозов. |

Детальные планы могут иметь целевое назначение по этим показателям. Стратегические планы должны быть «сбалансированными», интегрированными, т.е. описывать каждую из этих областей в их взаимодействии. Каждая область измеряется по нескольким направлениям, а затем в течение всего года производятся замеры - отсюда термин «система индикаторов». Каждое измерение должно быть разбито на ряд более мелких единиц, которые могут быть связаны с отдельным работником для того, чтобы он мог оценить свое участие в реализации стратегии. В некоторых случаях создаются индивидуальные ведомости сбалансированных показателей.

В подразделениях крупных компаний могут иметься свои ведомости сбалансированных показателей – однако в итоге все эти разрозненные ведомости должны обобщаться в организационную.

Сбалансированная система оценочных индикаторов оказывает влияние на всю организацию. Она является способом управления бизнесом, информирования о стратегии и методах ее воплощения. Так, семь факторов эффективного внедрения программ Balanced Scorecard, приведших к успеху на ряде предприятий, выделены Д. Нортон (David P. Norton) и компанией Renaissance Worldwide:

1. Сбалансированная система оценочных индикаторов должна стать инструментом мобилизации организации и проведения перемен.
2. Ведомости сбалансированных показателей должны описывать стратегию.
3. Обобщенная ведомость организации должна создаваться на основе интеграции отдельных ведомостей.
4. Должен осуществляться постоянный обмен информацией, приводящий сотрудников в действие и мотивирующий их.

5. Личные цели, стимулы, знания и навыки должны быть соотнесены со стратегией.

6. Ресурсы, бюджеты и инициативы должны быть связаны со стратегией.

7. Должны быть созданы условия для обратной связи, содействующей обучению и обмену опытом.

Ведомость сбалансированных показателей разрабатывается путем интеграции следующих составляющих: миссии компании и ее основных целей, основных целей и стратегий, стратегий и критериев. При этом все этапы управления осуществляются в контексте четырех базовых направлений Системы сбалансированных показателей – финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и рост (рис.1.4.).

На первом этапе в соответствии с миссией определяются цели по каждому направлению, затем формулируются стратегии и определяются показатели измерения степени их эффективности (табл. 1.2.)

Путем каскадного распределения общей стратегии организации по всем ее уровням сверху – вниз достигается максимальная интеграция и эффективность одновременного применения двух концепций. Именно поэтому обязанности и критерии, связанные со стратегиями, должны быть заданы на всех соответствующих уровнях любой организации.

Одним из способов достижения интеграции является первоначальная разработка корпоративной ведомости сбалансированных показателей, шаблон которой затем используется для создания других ведомостей в рамках организации. Таким образом, обеспечивается их взаимосвязь с корпоративными задачами и сохраняется стратегическое видение целей.

При интеграции ведомостей, созданных на различных уровнях организации, следует учитывать все имеющиеся бизнес-измерения, а также специфику организационной структуры.

В основании всех подобных методов лежит концепция бюджета, производного от стратегических инициатив. Осуществляется мониторинг результатов, которые используются для постоянной корректировки и модифицирования планов на будущее, напрямую влияющих на успешность компании.

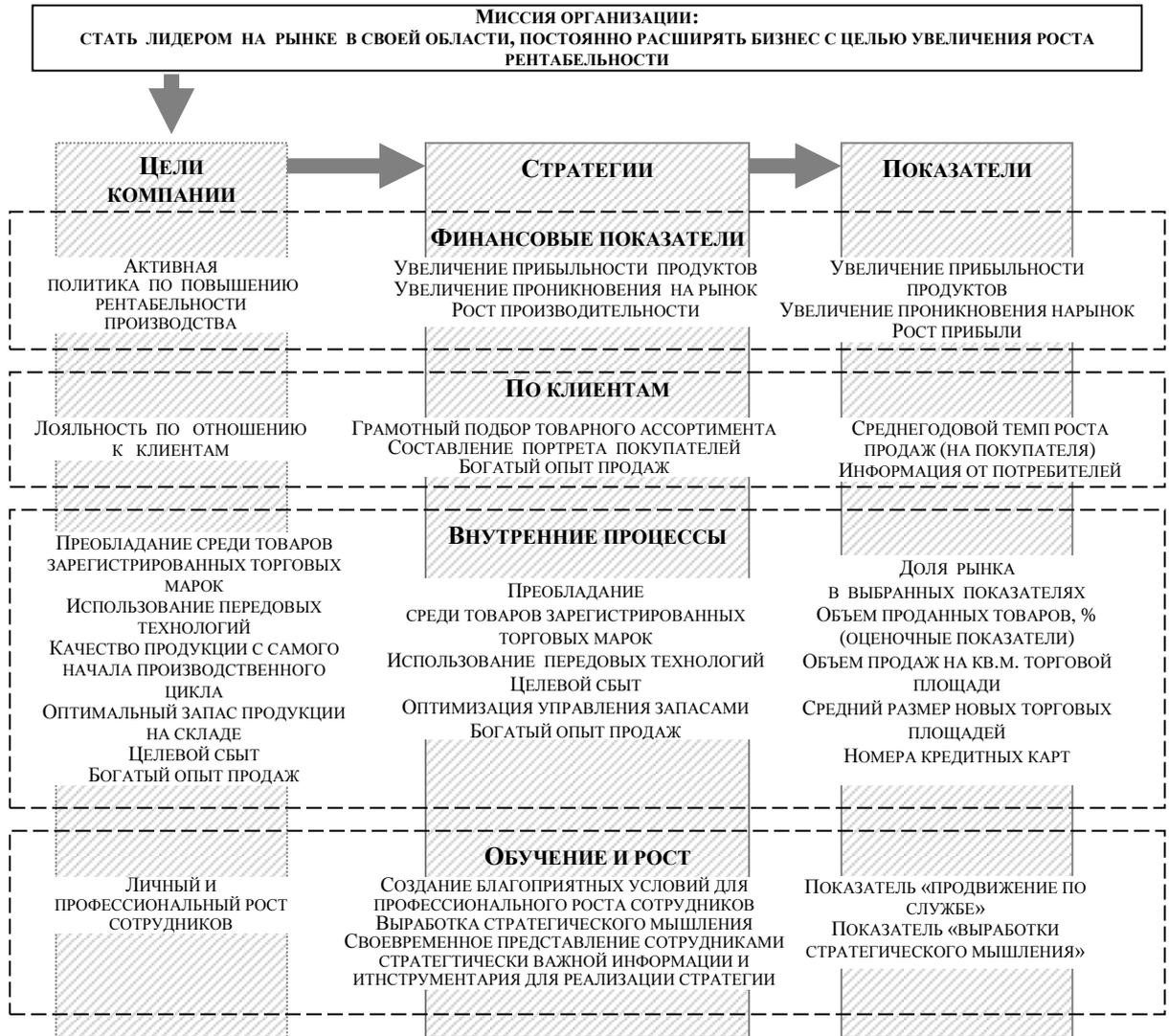


РИС. 1.4. ИНТЕГРАЦИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ (BSC) В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ МРС

ТАБЛИЦА 1.2.
ПЛАНИРУЕМЫЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕСА В РАМКАХ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ (BSC), ИНТЕГРИРОВАННОЙ В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ

| ФИНАНСЫ | КЛИЕНТЫ | ВНУТРЕННИЕ ПРОЦЕССЫ | КВАЛИФИКАЦИЯ И РОСТ |
|--|---|--|---|
| Возврат инвестиций Диверсификация доходов Денежный поток Доходность (выше, чем у конкурентов) | Удовлетворенность клиентов Постоянство клиентов Доли рынка Повторные продажи Процент возврата продукции | Управление логистикой Цикл разработки нового продукта Доход от новых продуктов Часы, проведенные с клиентами Улучшение сервиса | Удовлетворенность сотрудников Доступность стратегической информации «Моральные» показатели Показатели квалификации |

3. *Соответствие операционных бюджетов стратегическим целям.*
Независимо от того, какие методологии используются компанией, обязательно

выстраивание бюджета в соответствии со стратегическими целями.

Как правило, бюджетирование и последующее составление отчетов осуществляется по так называемым центрам затрат и ответственности. Иногда требуется большая детализация: например, по продукту, клиенту или производственной линии. Такой подход является обоснованным с точки зрения контроля, а также выявления критических факторов успеха, определяющих продуктивность реализуемой стратегии. Консолидация детализированных целей дает возможность оценить соотношение затраты-результаты по каждой отдельной составляющей и определить прогресс в реализации стратегии. При сборе фактических результатов на первый план выходит анализ эффективности затрат. Это включает сбор детальной информации на самых нижних уровнях и сравнение результатов с показателями предшествующего года.

4. *Определение центров ответственности по каждому направлению и цели.* Важную роль в процессе бюджетирования играет распределение ответственности внутри организации. Как правило, цели достигаются только тогда, когда имеется лицо, ответственное за их достижение. Объективные требования, обеспечивающие оптимальность распределения ответственности, состоят в следующем:

- максимальное число счетов, закрепленных за каким-либо составителем бюджета, не должно превышать 40.

- необходимо использовать «гибкую формулировку» цели. Так, например, целью может быть удержание расходов в пределах 15% от доходов. В традиционном бюджетировании доходы задаются как некий «потолок», предел, которого следует достичь. Если заданная доходность достигается, то цель считается выполненной. При этом обычно расходуются все средства, заложенные в бюджет как затраты, хотя некоторые из них были не нужны. «Гибкая формулировка» цели с большей вероятностью поможет составителю бюджета достичь ее. В продолжение приведенного выше примера: составитель бюджета может потратить больше, если увеличено целевое значение доходности. Аналогично при сокращении расходов может быть приемлемым недополучение доходов.

- если кто-либо является ответственным за достижение цели, то он должен быть наделен соответствующими полномочиями.

- размер вознаграждения должен зависеть от степени достижения цели.

Само распределение ответственности может быть логично обосновано лишь на основании адекватности отчетов.

5. *Организация отчетности адекватно уровню решаемых задач.* Во многих организациях существует практика составления бюджетов на основе отчетов или от уровня отчетов. Это не оставляет перспектив росту организации, либо не дает адекватного отражения реальных возможностей организации.

Уровень, на котором создаются отчеты, должен зависеть от поставленной цели и, соответственно, отражать все стороны деятельности организации.

Для большинства организаций ведение отчетности преследует две основных задачи:

- проанализировать, реализуются ли стратегические инициативы
- определить, насколько эффективно работает организация

Для выполнения второй задачи требуется значительно больше информации. В некоторых организациях с целью анализа фактической деятельности осуществляется учет затрат по центрам ответственности (Activity Based Costing exercises), однако не происходит составления бюджетов на этом же уровне.

6. *Учет прогнозов развития внешней среды.* Для того, чтобы извлечь реальную пользу из разницы между фактическими и бюджетными показателями, следует убедиться, что предположения, сделанные при составлении бюджета, были верными. Естественно, необходимо вести учет таких предположений, иначе они будут утеряны. Предположения могут касаться занимаемой доли рынка, активности конкурента, налоговых ставок, валютных курсов и т.д. И, конечно же, обязательным является информирование составителей бюджета о предполагаемом состоянии бизнес-среды, с учетом которой ими должны разрабатываться планы. Позднее сделанные предположения используются в качестве контрольных точек при анализе отклонений.

Обычно изменения во внешней среде фиксируются по следующим направлениям:

Бизнес-среда: рост и размер рынка, количество конкурентов, экономические факторы, прогноз обменного курса, процентных ставок и т.п.

Социальная сфера: эффект новых технологий, новые маркетинговые компании, региональные специфики.

7. *Информирование исполнителей о целях, задачах и планах.* Информация играет важную роль в управлении экономической организацией не только на уровне разработки и обоснования стратегических планов, но и на оперативном уровне, когда эти планы преобразованы в соответствии со своим содержанием в

тактические и оперативные планы и задания. Для эффективного исполнения своих функций каждый менеджер, специалист, работник обязан четко представлять себе какие цели перед ним поставлены? Почему были поставлены именно эти цели? В какие сроки цели должны быть достигнуты, когда должны быть выполнены сформулированные задачи? Кто должен проверить и оценить их выполнение? Информированность исполнителей по этим вопросам предполагает сознательное участие в реализации планов, повышает индивидуальную ответственность и престижность личного вклада в достижение целей организации.

8. *Доступность информации.* Доступность информации для исполнителей бюджета и системы контроля за исполнением является фактором, определяющим эффективность реализации каждого стратегического направления в отдельности и всей стратегии в целом. Поэтому для полного представления и соблюдения принципа непрерывности планирования и контроля необходим доступ к оперативной информации, обеспечивающийся созданной в организации системой коммуникаций.

9. *Обеспечение механизма обратной связи.* «Золотые правила» требуют создания механизма обратной связи, генеральной целью которого является выяснение способов «улучшения целей» и позволяющего пользователям выдвигать соответствующие предложения и давать комментарии. Такие комментарии могут затем использоваться для создания «сценария» бюджета.

10. *Составление прогнозов бюджетов по нескольким сценариям.* Существует расхожее выражение о бизнес-планах: «единственный сценарий, который точно не будет реализован – это бюджет».

Если составители бюджетов разрабатывают планы в соответствии с рядом сценариев (от пессимистического до оптимистического), то различные получаемые результаты могут помочь точно указать предельные издержки производства и связанные с ними возможности получения доходов.

11. *Использование эффективных методик анализа.* Для того, чтобы пользователи подходили к этому процессу сфокусировано и квалифицированно оценивали каждое из направлений и соответствующие бюджеты, необходимо разработать методологию, которая может состоять из нескольких отчетов и контрольных агентов. Данная методология должна: фокусироваться на отклонениях; обеспечивать взаимосвязанность отчетов и целей; допускать свободную форму анализа отклонений.

Используемая методология должна также помочь ответить на следующие

вопросы, возникающие в процессе анализа версии бюджета:

Какие факторы подверглись наибольшему изменению по сравнению с последней версией?

Какие факторы находятся за пределами целей версии?

Где наблюдается скачкообразный эффект? Например, имеется аномальный рост/снижение показателей смежных периодов, в т.ч. разных лет, или нет?

Как выглядят результаты по каждому направлению по степени удаленности от цели (дифференциаций целей)?

Какие комментарии представлены составителями бюджета к данным целям?

Каков диапазон расходов и доходов, предусмотрен в различных сценариях?

При анализе фактических результатов должны быть получены ответы на следующие вопросы:

Какие показатели лучше или хуже бюджетных?

По каким позициям соотношение расходы/доходы изменилось наибольшим образом по сравнению с предыдущим годом?

По каким позициям прогнозирувавшееся соотношение расходы/доходы подвергалось наибольшим колебаниям на протяжении года?

Являются ли корректными исходные предположения о рынке и конкуренции, сделанные в бюджете?

12. Непрерывность и единство методов планирования, бюджетирования, прогнозирования, отчетности и анализа. Следует отказаться от традиционной практики годового планирования и отчетности. Необходимо усвоить новый, более мобильный подход, позволяющий непрерывно осуществлять полный цикл функций управленческого планирования и контроля.

МРС – это постоянная деятельность, затрагивающая всю организацию и не сводящаяся к простому сбору данных и составлению отчетов по ним. Функция МРС сможет обеспечить ощутимое конкурентное преимущество организации только в том случае, если она характеризуется возможностью быстро идентифицировать возникающие бизнес-тенденции, распознавать отклонения от плана, а также производить анализ и оценку ряда изменяющихся сценариев типа «что, если», оставаясь при этом доступной и легкой в использовании на всех уровнях организации.

Таким образом, обобщая исследуемые технологии МРС, необходимо

подчеркнуть их роль в обеспечении следующих условий: интеграции процессов планирования, бюджетирования и прогнозирования, финансовой консолидации управленческой отчетности и анализа; многомерности в создании центральной базы данных; безопасной автоматизированной поддержке сотен пользователей (web); в поддержке различных периодов и уровней детализации; текстовых примечаниях; интегрированных текстов и гиперссылок между документами; интеграции факта, бюджета, прогноза; интегрированных текстов и поддержке электронной почты; множестве версий, частных сценариев; мощных аналитических возможностей; поддержке скользящего бюджетирования и непрерывного прогнозирования.

В самом обобщенном виде можно назвать три технологии, которые доказали свою действенность в трансформировании процессов планирования и отчетности организаций. Это: технология аналитической обработки данных в реальном времени (OLAP); Web; оповещение об отклонениях (контрольные агенты). Данные технологии могут быть связаны с 9 из 12 описанных ранее правил (табл. 1.3.).

Таблица 1.3.

Связь информационных технологий с «Золотыми правилами» MPC

| «ЗОЛОТЫЕ ПРАВИЛА» MPC | OLAP | WEB | КОНТРОЛЬНЫЕ АГЕНТЫ |
|---|------|-----|--------------------|
| Поставка задач для каждой части процесса MPC | | | |
| Планирование всех аспектов бизнеса | X | | |
| Связывание стратегических целей с операционными бюджетами | | X | |
| Распределение ответственности за достижение различных целей | | | |
| Составление отчетов на уровне решения поставленных задач | X | | X |
| Фиксация предположений относительно развития бизнес-среды | | X | |
| Информирование о целях, задачах и графиках их реализации | | X | |
| Предоставление доступа к значимой информации | | X | X |
| Обеспечение обратной связи | | X | |
| Составление бюджетов по нескольким сценариям | X | | |
| Формирование методик анализа | | X | X |
| Отказ от процессов на годовой основе | | | |

Практически все три направления в данной концепции преследуют единую цель – обеспечить устойчивый бизнес-успех в условиях жесткой конкуренции, опираясь на систему конкретных приоритетов: развитие ключевых бизнес-направлений, создание новых направлений бизнеса, долгосрочная перспектива с удержанием устойчивого роста.

1.1.3. ВИРТУАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Поскольку практика современного менеджмента выдвигает задачи, решение которых технологически должно обеспечиваться не просто наличием необходимых ресурсов, а качеством кадровой составляющей, то, соответственно, актуальной задачей теории менеджмента является обеспечение сложной структуры процесса организации управления необходимым оценочным инструментарием. В результате рождаются категории и понятия больше относящиеся к сфере абстрактных рассуждений, нежели к разработке конкретных и прикладных рекомендаций. Фактически создаются образы эталонного управления организацией, соответствующие тем или иным интеллектуальным моделям, в первую очередь, самих исследователей, а затем уже и к объектам приложения их выводов. Это направление теории менеджмента даёт пищу для размышлений стратегов-практиков, открывает новые перспективы в управлении. Именно поэтому, мы обобщили и вынесли в качестве отдельного раздела их рассмотрение.

1. Интеллектуальные модели

Для начала целесообразно остановится на рассмотрении понятия «интеллектуальные модели», поскольку их сущность позволяет далее рассуждать о значении других виртуальных образов стратегии.

В своей книге «The Mind's New Science» Говард Гарднер пишет: «По мне, главным достижением науки о познании была ясная демонстрация... уровня участия сознания» в разных аспектах поведения человека. Наши «интеллектуальные модели» определяют не только понимание мира, но и наш способ быть активными. Крис Аргирис из Гарварда, который в течение 30 лет работал с интеллектуальными моделями и обучением организаций, говорит так: «Люди не всегда действуют в соответствии с высказываемыми ими теориями, но зато они всегда действуют в согласии с используемыми теориями (интеллектуальными моделями)» (91). Отсюда следует: *интеллектуальные модели действительны — они формируют наши действия, потому, что они определяют, что именно мы видим.*

Взаимосвязь между интеллектуальными моделями и нашим восприятием важна и в сфере управления. Главное не в том, верны они или ошибочны. Все модели, по определению, есть результат упрощения. Проблемы возникают, когда интеллектуальные модели существуют неявным, потаенным образом — ниже уровня сознания. Целая отрасль может страдать от хронического

несоответствия между интеллектуальными моделями и действительностью. Высокоорганизованные отрасли особенно уязвимы, потому что компании ищут образцы для подражания в других таких же компаниях. В 1960—1970-х годах такой цикл усиления устаревших интеллектуальных моделей был характерен для многих базовых отраслей США. Сегодня наблюдается схожая ситуация во многих отраслях сферы обслуживания, где ради контроля над издержками клиентов нагружают услугами посредственного качества.

«В традиционной авторитарной организации догма всем заправляла, все организовывала и контролировала, — говорит Билл О’Брайан, генеральный директор Hanover Insurance. В обучающейся организации роль новой «догмы» будут исполнять цели, ценности и интеллектуальные модели. Здоровыми окажутся те корпорации, которые найдут способы периодически соединять людей для развития новых интеллектуальных моделей, пригодных для действия в любых вероятных ситуациях» (91). Таким образом, *недооценка важности интеллектуальных моделей может стать причиной неудачи многих попыток внедрения системного подхода. Даже лучшие системные решения могут потерпеть поражение при столкновении с глубоко укорененными интеллектуальными моделями.*

В 1969 г. компания Hanover начала длительный процесс обновления традиционных иерархических ценностей, столь долго довлевших над организацией. «Мы стали искать, — говорит О’Брайан, — какие изменения в организации и в правилах поведения могут сделать работу более достойной и приемлемой для человека. Постепенно мы выделили ряд базовых ценностей, которые помогли нам преодолеть основные пороки иерархии».

Две ценности из этого нового набора — «открытость» и «действовать по существу» — подтолкнули компанию к работе над управлением интеллектуальными моделями. Открытость считалась противоядием тому, что О’Брайан называет «порок лицемерия, господствующий в личном общении». Действовать по существу — значит принимать решения в интересах организации. Это было противоядие от «принятия решений в традициях бюрократической политики, где главное — произвести впечатление и опередить других, а если ты уже на самом верху, то сохранить свое кресло». Когда эти две ценности — открытость и принятие решений по существу — укрепились и прижились, стало понятно, что все можно изменить, если люди научатся выводить на свет и продуктивно обсуждать собственные представления о мире. Но раз все это оказалось настолько полезным, то почему

считалось, что этого так трудно достичь?

В середине 1970-х годов ответ начал вырисовываться из идей, разрабатывавшихся Аргирисом и его коллегами. Их «наука действия» представляла собой сплав теории и размышлений о причинах, обуславливающих наши действия. Более того, инструментарий «науки действия» приспособлен для использования при решении организационных проблем. Мы, говорят Аргирис и его коллеги, попадаем в ловушку «защитных реакций», которые мешают анализировать наши интеллектуальные модели, а в результате овладеваем «искусством оставаться невежественными» — метафора, которой Аргирис описывал поведение большинства взрослых, «научившихся чрезвычайно искусно защищать себя от опасностей и тягот ситуаций, возникающих при овладении новым знанием», но при этом утрачивающих способность добиваться нужных им результатов. Следовательно, *организации следует не только заботиться о том, чтобы ее люди овладевали новыми навыками, но и вводить такие организационные изменения, чтобы эти навыки могли быть применены на практике.*

Для институционализации процессов выявления и осмысления интеллектуальных моделей нужны механизмы, которые сделают такую практику неизбежной. На сегодня известны два подхода: *превращение планирования в процесс обучения и создание «внутренних советов директоров»*, чтобы обеспечить регулярное общение старших менеджеров компании и руководителей отделений, ведущее к более глубокому и широкому пониманию местных проблем управления.

Для быстреего практического внедрения инструментария интеллектуальных моделей нужна библиотека «видовых структур», адаптированных к конкретным организациям. Эти «структуры» будут строиться на основе системных архетипов. Конечным результатом соединения системного мышления и умения работать с интеллектуальными моделями должно быть не только совершенствование наших собственных интеллектуальных моделей (т.е. того, что мы думаем на деле), но и изменение самого способа мышления, переход к мышлению в терминах процессов и базовых структур, формирующих эти процессы. Таким образом, мы подошли к понятию «сценарного подхода», раскрывающего сущность эталонного подхода, опосредующего в определенном множестве вариантов виртуальной стратегии наиболее часто встречающиеся интеллектуальные модели, приводящие к ошибкам управления.

2. Модель «Реальные опционы» (ROA — *Real Options Analysis*)

Как логическое продолжение темы можно рассматривать полемику о содержании понятия «реальные опционы» (89, 90, 93, 96). Модель ROA трактуется как возможность принятия гибких решений в условиях постоянно меняющейся среды, которую необходимо специально проектировать в силу очевидной взаимосвязи между целями агентов рыночного хозяйства, чьи взаимоотношения могут создавать или не создавать эти возможности. Таким образом, реальный опцион можно оценить и количественным и качественным образом.

При формулировании понятия реального опциона проводится аналогия между тем, как трактуются основные цели потребителя и производителя в теории менеджмента и экономической теории. Согласно рассматриваемой концепции реальных опционов фирма (осознанно или неосознанно) использует их в качестве основного подхода для достижения своих стратегических целей и приобретения конкурентных преимуществ в неопределенной среде. Это означает, что фирма не обязательно должна следовать какому-либо нормативному аппарату реализации соответствующего принципа. Справедливость классических постулатов о максимизации прибыли и минимизации издержек обосновывается как соображениями рациональности, так и многочисленными косвенными фактами, имеющими эмпирические подтверждения. Прямой проверки эти постулаты не допускают, а ценность не имеет даже сколько-нибудь операционального способа измерения. Постулат о реальных опционах имеет тот же самый статус. Факт использования реальных опционов меняет функцию предложения компании и разнообразие производимой продукции. Если принять сформулированный постулат, то очевидной станет необходимость изучения влияния указанной роли реальных опционов на основные парадигмы менеджмента. Другой постулат привносит идею равновесности в рассматриваемую ситуацию: реальные опционы потребителя, связанные с продуктом, определяют его выбор товара или услуги и отношение к различным фирмам в качестве стейкхолдера. Учет реальных опционов потребителя меняет его функцию спроса. Если микроэкономические функции спроса и предложения появляются как решение оптимизационных задач, предполагающих умение экономических агентов реализовывать максимизирующее поведение, то здесь речь идет о попытках обеих сторон реализовать по возможности лучшую ситуацию, которая не формализуется в

терминах экстремума. Это созвучно анализу поведения фирмы, принятому в современном стратегическом менеджменте.

В соответствии с обозначенным направлением раскрываются следующие аспекты:

1. Большая часть кажущейся трудности в современных подходах к анализу на базе реальных опционов возникает из попыток применить формулы, выведенные для финансовых опционов, к проблемам из реального мира. Обычно это не работает, так как опционы из реального мира весьма отличаются от финансовых опционов. Однако, простые финансовые модели могут схватывать существо ценности опциона, сформированной на знании неопределенности менеджерами и их возможных решений в будущем.

2. В условиях непредсказуемой будущей среды единственная вещь, которую может обеспечить хорошее управление компанией, — это наличие людей (команд) для решения любых будущих проблем. Поэтому важно не просто рассматривать знания как актив фирмы, но и иметь стратегию его постоянного упреждающего обновления. Это выводит на первый план понятие обучающейся организации (learning organization) как основного типа конкурентоспособной организации.

3. В контексте проблемы использования реальных опционов в обучающейся организации, раскрывается приоритетная роль обновления стратегии, которая призывает компанию создавать стратегию не с оглядкой на конкурентов, а с помощью построения независимой от них ценности. По существу, построение, отслеживание и совершенствование своей «кривой ценности» является стратегией обучающейся компании.

Важную роль в построении обучающейся организации играют богатство приемов управления, инновации и информационные технологии (ИТ). Страновые рейтинги конкурентоспособности в указанных направлениях публикуются Всемирным экономическим форумом. Большое значение также имеет качество образования, которое само является реальным опционом для повышения конкурентоспособности. Рейтинги по этому показателю представлены в OECD (проект PISA).

4. Мотивационный механизм максимизации ценности компании всеми работниками должен интегрировать прямое и косвенное материальное вознаграждение для интеллектуальных работников, например, чрезвычайно важные условия труда: хорошая библиотека, подписка на электронные информационные ресурсы в сети, наличие вспомогательного персонала и т. д.

5. Увеличение неопределенности в развитии компании (до известных пределов) влечет увеличение ценности реальных опционов. Важная черта реальных опционов (в отличие от финансовых и товарных) состоит в том, что они являются рискованными инструментами, применение которых может привести (с положительной вероятностью) к потерям, хотя ожидаемый (средний) результат всегда предполагается положительным в силу рационального поведения инвестора. Таким образом, становится очевидной необходимость уточнения классификации типов неопределенности, так как их различия требуют разного подхода к моделированию реальных опционов, отражая специфические условия организации.

6. Уточнение дефиниции неопределенности (Н) позволяет классифицировать её типы следующим образом:

Н1. будущее является неопределенным, но неопределенность носит регулярный характер. Это означает, что заданы некоторые регулярные вероятностные законы, описывающие будущее и вытекающие из общеэкономических закономерностей. Даже, если параметры этих законов не меняются, мы имеем множество возможных реализаций. При моделировании иногда будет удобно рассмотреть конечное число реализаций (сценариев), а иногда — бесконечное (что также хорошо просчитываемо с помощью имитационного моделирования). И в том и в другом случае применим аппарат реальных опционов.

Н2. Будущее является неопределенным, но неопределенность не носит регулярный характер. Это означает, что невозможно высказать какие-либо гипотезы по поводу вероятностных распределений ключевых параметров будущей ситуации. В этом случае надо создать обучающуюся организацию, которая будет использовать опционы в простейшей агрегированной постановке: дерево решений (как правило, на два периода — «завтра» и «послезавтра»). Интеллектуальная сложность анализа перейдет из области формального моделирования в придумывание опционов, которые дадут гибкость принятия решений. К этому виду неопределенности относится и случай, когда никакой прогноз вариантов невозможен.

7. Затраты, связанные с определением ценности опциона можно разделить на традиционные транзакционные издержки, связанные с комиссионными и несовершенством информации, и на специальный вид транзакционных издержек на наблюдение и принятие решений, известных как издержки мониторинга.

8. Модель реального опциона строится в следующем порядке:

- оценивается тип неопределенности;
- в зависимости от типа неопределенности выбирается базисный процесс;
- выбирается математическая модель базисных процессов и их взаимной зависимости;
- строится модель двоичного дерева, как правило, на два периода, так как более глубокое прогнозирование ходов или моделирование вариантов при этом типе неопределенности нереалистично;
- в терминах базисного процесса, за которым осуществляется мониторинг, формулируются правила принятия решений;
- находится аналитическое или численное решение задачи.

На основе вышесказанного можно заключить, что «реальный опцион» является продуктом интеллектуальной деятельности, направленной на определение возможностей роста и выявление рисков в сферах управления, связанных с созданием ценности. Поскольку процесс создания ценности пронизывает все сферы управления организацией, а значит и весь комплекс экономических и управленческих проблем, то теории реальных опционов можно определить как направление, являющееся результатом слияния двух функционально разделенных отраслей знания – теории менеджмента, базирующейся на практике общего и стратегического управления, маркетинга, управлении персоналом ранее, и теории финансов, основу которой составляет инструментарий учетной и финансовой деятельности. Сближение и интеграция двух направлений обусловлены необходимостью углубления работы над созданием эксклюзивной ценности, обеспечивающей стабильный рост организации, начиная с формирования инновационного потенциала, который по своей сути, является стратегическим ресурсом и реальным опционом, ценность которого опосредована в интеллектуальной составляющей, как качественной основы развития организации.

3. Модель управления виртуальными бизнес-процессами

Подробный анализ перехода управления от одной концепции к другой во взаимосвязи с этапами и проблемами развития от индустриального общества до новой экономики даётся в статье Ф. Ларина на сайте phil@comail.ru. Коротко раскрывая основные идеи этой работы, остановимся на эволюции формирования методологического подхода к организации бизнес-процессов в

полном понимании сущности этого процесса. Обзор исторических предпосылок и современных тенденций показывает следующие закономерности:

Во-первых, рыночная идеология предпринимателей индустриального периода базировалась на *производственно-ориентированной* концепции деятельности, которую можно сформулировать следующим образом: потребители отдают предпочтение доступным и дешевым продуктам. Главная задача предпринимателя – достижение высокой эффективности производства продукции, максимальное снижение издержек и ее оптимальное распределение.

Во-вторых, увеличение числа корпораций, их активная деятельность, их неумное желание производить и продавать, как можно больше массовых товаров для как можно большего количества потребителей привело к появлению на рынке множества сходных продуктов мало отличающихся друг от друга своими потребительскими свойствами. Вследствие этого конкуренция на традиционных рынках США, Европы и развитых стран азиатско-тихоокеанского региона после окончания Второй Мировой Войны стала невероятно высокой. Вместе с тем вырос и уровень жизни народа в этих странах. В результате обстановка на рынке (в рыночной среде), то есть в месте где, продавец встречается с покупателем, становится все более сложной и более ориентированной на интересы потребителя

На основе сформулированных выводов Ф. Ларин обосновывает свою *концепцию продюсирования*, фундаментом которой являются потенциальные возможности кроющиеся в развитии информационных технологий (80).

Продюсированием автор концепции называет деятельность, целью которой является производство бизнес процессов наиболее эффективно использующих имеющиеся ресурсы и инфраструктуру для создания, производства и дистрибуции продукта (услуги или товара) обладающего максимальной ценностью для потребителя.

Естественно, что степень сложности продюсируемых процессов может быть различной и иметь разный масштаб. Например, можно выделить три таких характерных масштаба: продюсирование бизнес процесса на уровне рабочей группы (небольшое предприятие, отдел, филиал и т.д.), то же самое на уровне подразделений внутри компании и, наконец, на уровне межфирменных взаимодействий.

В современном бизнес строительстве в этой связи наметилась некоторая тенденция, которую одни авторы называют «виртуальная корпорация», другие (среди них немецкий профессор Ханс-Юрген Варнике) «фрактальная фабрика».

Для иллюстрации приведем выдержку из статьи Валерия Тарасова «Виртуальное предприятие». В последние годы в странах с развитой экономикой происходят значительные изменения в организационной структуре предприятий, связанные с внедрением новейших компьютерных технологий в целях автоматизации и перестройки традиционных деловых процессов. Эти изменения настолько широки и радикальны, что нередко говорят о настоящей революции 90-х годов в сфере бизнеса, сравнимой по своим масштабам с великой промышленной революцией XVIII-XIX веков. Недаром авторы книги «Reengineering the Corporation» — одной из наиболее популярных ныне монографий по теории и практике организации (и реорганизации) предприятий — Майкл Хаммер, один из наиболее влиятельных бизнесменов США, профессор Массачусетского технологического института, и Джеймс Чэмп, президент компании CSC Index, снабдили ее радикальным подзаголовком «Манифест бизнес-революции».

Главные причины этой революции, выявленные в работах вышеуказанных авторов сводятся к тезису о том, что успех в современном мире бизнеса всё больше становится зависимым от субъективных факторов в силу замены ориентации производителя на индивидуального клиента более сложной целью: обеспечить *полное удовлетворение заказчика* за счет своевременного изготовления и поставки требуемых высококачественных товаров. При этом само понятие качества также становится более субъективным, формируется в процессе взаимодействия производителя и потребителя, а уровень качества определяется степенью соответствия характеристик товара тому набору требований, который предъявляет потребитель. Основой такого взаимодействия может служить «*виртуальный продукт*», являющийся новым понятием, близким к понятию «*услуга*». Виртуальный продукт, по определению, может быть изготовлен и адаптирован к запросам потребителя в кратчайшее время, в любом месте и в различной форме. Для этого он должен существовать в некоей предварительной, идеальной форме (например, в компьютере) еще до его изготовления.

Как логическое продолжение формулируются качества, которыми должно обладать «виртуальное предприятие», производящее «виртуальный продукт», то есть виртуальное предприятие рассматривается как принципиально новая концепция организационной структуры для интеграции предприятий конца XX — начала XXI века. Понятие виртуального предприятия является естественным развитием понятия компьютерно интегрированного производства, а в более

общем контексте — характерным примером построения компьютерно интегрированной организации. При этом следует подчеркнуть, что «виртуальное предприятие» является одной из наиболее интересных стратегий интенсивного развития и оптимизации деятельности предприятий на основе новых информационных и коммуникационных технологий.

Термин «виртуальное предприятие» используется в двояком смысле. В более абстрактном контексте виртуальное предприятие означает наиболее передовую и эффективную форму организации предприятия, которая является наилучшей с точки зрения имеющихся технических и экономических условий. В более конкретном смысле, виртуальное предприятие подразумевает сетевую, компьютерно опосредованную организационную структуру, состоящую из неоднородных компонентов, расположенных в различных местах. Тогда прилагательное «виртуальное» может интерпретироваться как «искусственно образованное», или как «мнимое, не существующее в реальном физическом пространстве», или как «расширенное за счет совместных ресурсов».

Резюмируя вышесказанное можно определить основные характеристики виртуального предприятия:

Во-первых, виртуальное предприятие является результатом интеграции организационно-технологических ресурсов различных предприятий на основе новейших информационных и коммуникационных технологий.

Во-вторых, в природе не существует полностью виртуального, т.е. не имеющего базовых структур в реальном физическом пространстве, предприятия, а есть процесс интеграции различных агентов рынка в единую открытую организационную структуру, границы которой становятся довольно нечеткими, прозрачными и подвижными с целью повысить уровень кооперации и координации предприятий, а в конечном итоге конкурентоспособность производимой ими продукции и, соответственно, прибыль.

В-третьих, виртуальное предприятие полностью ориентировано на заказчика, поскольку его основные характеристики — это быстрота выполнения заказа (*minimal time-to-market*) и полнота удовлетворения требований клиента.

В четвертых, взаимозависимость между поставщиками и клиентами возрастает: преуспевание одних есть необходимое условие преуспевания других.

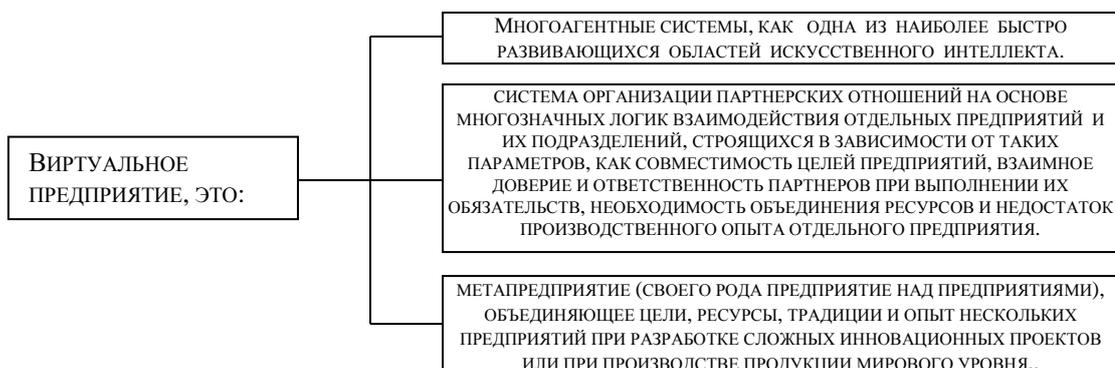


Рис.1.5. Понятие «Виртуального предприятия»

Ниже приведены главные признаки, раскрывающие содержание понятия «виртуальное предприятие» (рис. 1.5.):

- интеграция лучших средств и опыта различных предприятий в рамках стратегически целесообразных объединений и союзов;
- организация по проектам или вокруг ключевых процессов (сквозных деловых процессов предприятия или жизненного цикла продукта);
- образование автономных рабочих групп, обеспечение сотрудничества и координации лиц и коллективов, пространственно удаленных друг от друга;
- временный характер, гибкость, возможность быстрого образования, развития, реструктурирования и расформирования в нужное время;
- сочетание децентрализации и централизации в управлении при преимущественном развитии децентрализованного (распределенного) управления, приоритет координационных связей;
- максимально широкое распределение и гибкое перераспределение полномочий власти, принятие решений на всех уровнях организационной иерархии, сочетание восходящего и нисходящего проектирования;
- организация группового взаимодействия специалистов с помощью ЭВМ, включая «встречу в сети» (meeting on the network) и согласованные потоки работы (workflow), обеспечение свободного обмена идеями внутри и между уровнями организационной иерархии;
- разработка неоднородных компьютерных сред и сетей, использование архитектуры клиент-сервер, применение программных средств обеспечения коллективной деятельности (groupware) различного класса.

В заключение отметим, что в современных условиях конкурентоспособность предприятий на мировом рынке (и особенно на рынке компьютерных средств) зависит от возможностей преобразования ключевых процессов предприятия в стратегические инициативы, нацеленные на как

можно более полное удовлетворение требований заказчика, и вообще, на гибкое отслеживание и прогнозирование изменений в конъюнктуре рынка. Новейшими примерами таких инициатив служат перестройка или реинжиниринг (business process reengineering) и инновация (process innovation) процессов деятельности предприятия. Указанные примеры связаны с широким развитием и использованием новых информационных и коммуникационных технологий (НИТ/НКТ) для управления человеческими ресурсами и планирования будущей деятельности предприятия, моделирования и оптимизации процессов взаимодействия (кооперации и координации) между различными агентами (специалистами и подразделениями) предприятия. А это и означает актуальность и реальность создания «виртуальных предприятий».

Принципиальную роль в построении бизнес-процессов уже ближайшего будущего будут играть следующие аспекты:

1) резкое сокращение жизненного цикла продукта вследствие сокращения периода разработки концепции и проектирования новых продуктов и услуг на основе применения компьютерных технологий;

2) организационная составляющая бизнес процесса трансформируется от вертикально интегрированной структуры с жесткой иерархией к образованию большого числа динамических договорных связей между небольшими монолитными творческими коллективами или индивидуальными предпринимателями. Роль личности исполнителя в бизнес процессе резко возрастает;

3) возрастание роли PR- мероприятий в бизнес процессе. Процесс принятия решения все более смещается из плоскости рациональной оценки предлагаемого изделия в плоскость доверия некоторым субъективным авторитетам и иррациональной мотивации. При этом происходит смещение от прямой рекламы в сторону более тонких социально-психологических приемов. Соответственно и структура затрат при продаже товаров и услуг изменяется в сторону увеличения непроизводственных издержек (упаковка, позиционирование товара, взаимоотношения с клиентами, PR);

4) глобализация рынков;

5) ориентация на знания, инновации и технологии;

б) конвергенция подходов. Продюсирование бизнес процессов включает в себя достаточно широкий спектр подходов разработанных в различных областях практической экономики. К таковым относятся: управленческий консалтинг, деловое администрирование, информационные технологии,

маркетинг и т.п., что соответственно предъявляет высокие требования к работникам данного направления деятельности. Бизнес-продюсер должен постоянно находиться в курсе тенденций, разворачивающихся в смежных отраслях, а это возможно лишь благодаря информационным и коммуникативным технологиям, т.е. на виртуальном уровне.

1.2. АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ И МОДЕЛИ ЭФФЕКТИВНОГО БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

1.2. 1. МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОДУКТОВ – МАТРИЦА BCG

В начале семидесятых годов известная консалтинговая фирма Boston Consulting Group (BCG) разработала схему управления портфелем продуктов, получившую известность как «матрица BCG». По замыслу авторов метода, отдельные продукты, выпускаемые компанией следовало разбить на четыре основных категории (табл. 1.4.)

ТАБЛИЦА 1.4.

МАТРИЦА BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

| | | РЫНОК | |
|--|--|-----------------|-------------------|
| | | БЫСТРО РАСТУЩИЙ | МЕДЛЕННО РАСТУЩИЙ |
| | | | |

Прибыли, полученные от эксплуатации «дойных коров», утверждали в BCG, следует использовать на финансирование развития потенциально выгодных, но убыточных в связи с небольшими объемами выпуска, «знаков вопроса», чтобы вырастить из них «звезд» завтрашнего дня. «Собак» же надо усыплять.

На первый взгляд, система казалась весьма рациональной - компания могла финансировать сама себя. Такой подход казался особенно привлекательным для специалистов по корпоративному планированию, поскольку позволял не оглядываться на рынок капитала и оправдывал существование корпоративной аристократии, контролирующей ход бюрократического процесса.

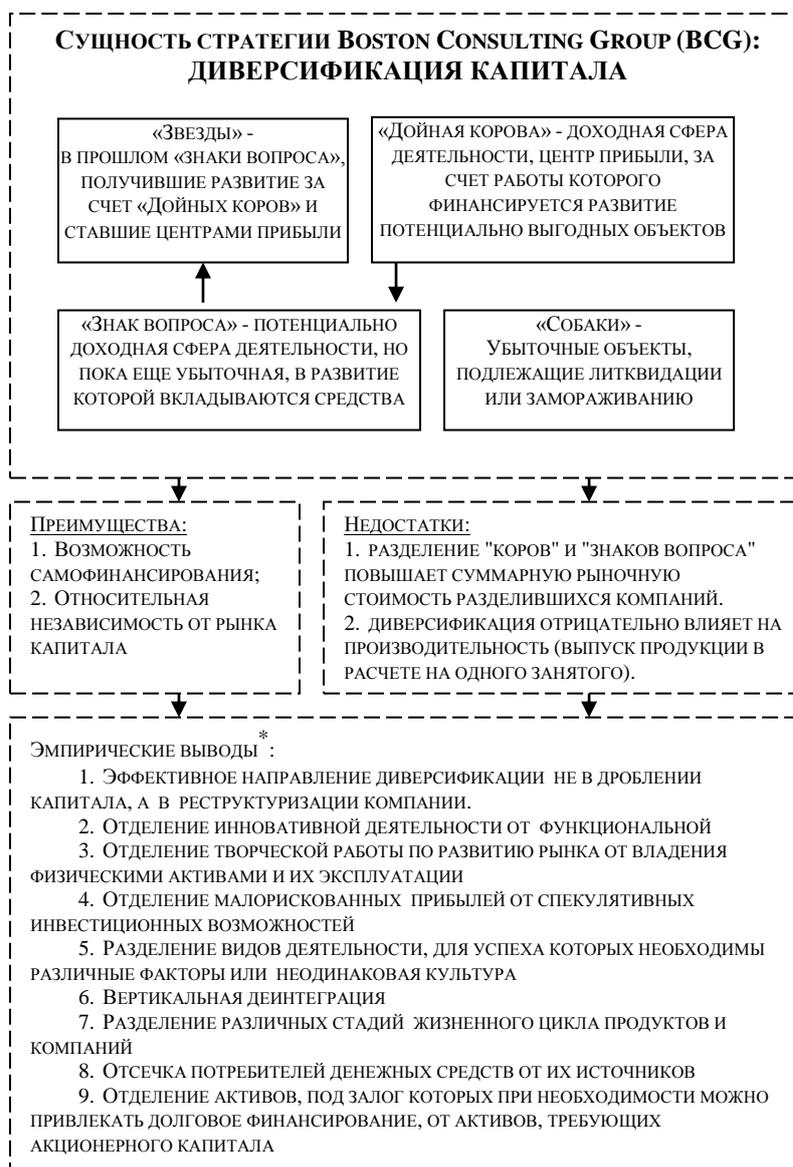


РИС.1.6. СТРАТЕГИЯ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).

*Источник: СТАТЬЯ "WANT MORE PRODUCTIVITY? KILL THAT CONGLOMERATE", THE WALL STREET JOURNAL, JANUARY 15, 1989; ИНТЕРВЬЮ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИИ UNION CARBIDE РОБЕРТ КЕННЕДИ ЖУРНАЛУ BUSINESS WEEK (7.11.1988 ГОДА); А ТАКЖЕ WWW.LIV.OBS.RU.

Реальность, однако, оказалась совершенно иной. «Собаки» съедали все деньги, «знаки вопроса» получали вместо финансирования ценные указания, а «коровы» выбивались из сил только для того, чтобы оказаться выдоенными досуха (с соответствующим мотивационным эффектом для руководства и персонала отделения-«коровы»).

Вот как охарактеризовал подобную ситуацию председатель Совета директоров компании Union Carbide Роберт Кеннеди в интервью журналу Business Week (7.11.1988 года):

«Все эти истории насчет балансирования источников и потребителей денежных средств великолепно выглядят на бумаге. Однако это никогда не получалось на практике. Когда руководство корпорации начинает

самостоятельно распределять ресурсы между подразделениями, оно неизбежно допускает ошибки».

Здесь следует спросить себя: а имеет ли смысл вообще держать такую кучу разнородных продуктов и мощностей по их производству и сбыту в одной компании? Не разумнее ли выделить «коров» в зрелые солидные предприятия, финансируемые главным образом в долг, а «знаки вопроса» - в инновативные растущие компании с преобладанием акционерного капитала?

В конце восьмидесятых годов компания Stern Stewart провела исследование практики финансового реструктурирования американских компаний, которое выявило, что разделение «коров» и «знаков вопроса» повышает суммарную рыночную стоимость разделившихся компаний.

К аналогичным выводам пришел и профессор бизнес-школы университета Columbia Фрэнк Лихтенберг. В своей статье («Want More Productivity? Kill That Conglomerate», The Wall Street Journal, January 15, 1989) Лихтенберг писал:

«Мои исследования, основанные на данных более чем 17 000 заводов, показывают, что диверсификация отрицательно влияет на производительность (выпуск продукции в расчете на одного занятого). Другими словами, чем больше число отраслей, в которых ведет деятельность компания-владелец завода, тем меньше производительность труда на заводе... Работы других исследователей показывают, что прибыльность корпораций также страдает в результате диверсификации».

Компания Stern Stewart рекомендует своим клиентам выделение структурных подразделений в отдельные компании по следующим мотивам:

- отделение инновативной, легко узнаваемой деятельности от неузнаваемой, не имеющей отличий от проводимой конкурентами (commodity);
- отделение творческой работы по развитию рынка от владения физическими активами и их эксплуатации;
- отделение малорискованных прибылей от спекулятивных инвестиционных возможностей;
- разделение видов деятельности, для успеха которых необходимы различные факторы или неодинаковая культура;
- вертикальная деинтеграция;
- разделение различных стадий жизненного цикла продуктов и компаний;
- отсечка потребителей денежных средств от их источников;

– отделение активов, под залог которых при необходимости можно привлекать долговое финансирование, от активов, требующих акционерного капитала.

Таким образом, по мнению авторов идеи BCG, а также тех кто её развивал на практике, основным принципом стратегического развития должен стать не принцип «дробления капитала», а децентрализация управления с целью повышения ответственности за качественный и количественный результат работы, за свою долю в общей прибыли компании.

1.2.2. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ И ИННОВАТИВНЫЕ ПРОДУКТЫ В СТРАТЕГИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ М. ФИШЕРА

В соответствии с этой моделью продуктовая стратегия основана, в первую очередь, на упорядочивании системы поставок, движении материальных ценностей в процессе производства и их превращения в продукт, с качествами необходимыми потребителю. Разработка же цепочки поставок или Supply Chain Management начинается с ответа на принципиально важный вопрос: является ли продукт, движущийся по этой цепочке, функциональным или инновативным?

Функциональные продукты служат удовлетворению насущных потребностей и покупаются часто, в большинстве случаев без оглядки на место приобретения (понадобилось - увидел - купил). На них существует более или менее предсказуемый спрос, а их жизненный цикл длится относительно долго. Конкурентам легко их имитировать, а, следовательно, их трудно сделать высокорентабельными.

Инновативные продукты, напротив, представляют собой последнее слово техники или моды, спрос на них трудно предсказать, а их жизненный цикл значительно короче. В качестве компенсации за риск и краткость существования такого товара его производитель получает относительную свободу от конкуренции и связанную с этим возможность добиться более высокой рентабельности.

М.Фишер приводит следующие примерные показатели спроса на функциональные и инновативные продукты (табл. 1.5.)

Важно помнить, что цепочка поставки выполняет две основные функции. *Физическая функция цепочки поставки* видна любому: материалы превращаются в детали, а те - в готовые изделия, и все это тем или иным образом перемещается в пространстве. *Посредническая функция цепочки*

поставки менее очевидна, но не менее важна - на рынок должно приходиться то, что нужно потребителям.

Таблица 1.5.

ПОКАЗАТЕЛИ СПРОСА НА ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ И ИННОВАТИВНЫЕ ПРОДУКТЫ

Обе функции, естественно, исполняются с некоторыми издержками. В ходе исполнения физической функции возникают издержки производства, транспортировки и хранения. Посредническая же функция подразумевает издержки иного рода. Когда предложение превышает спрос, необходимо снижать цены и продавать с убытком, а когда спрос превышает предложение, появляются упущенные доходы и недовольные клиенты.

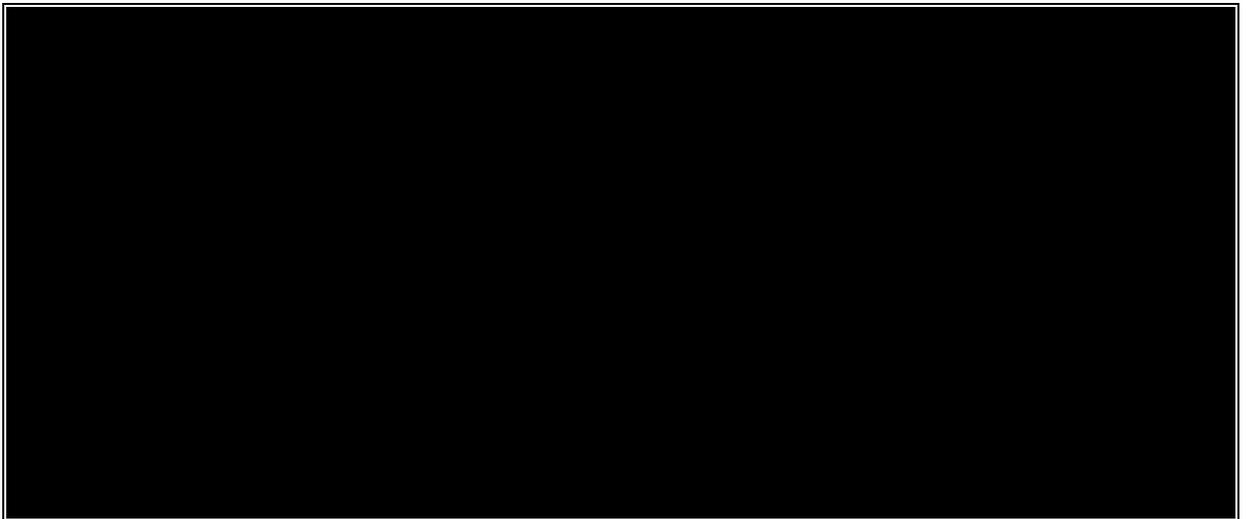
В условиях предсказуемого спроса на функциональные продукты издержки посредничества относительно невелики. Поэтому компании, производящие такие продукты, могут сосредоточить основное внимание на сокращении физических издержек, что особенно важно при высокой эластичности спроса на функциональные продукты. Именно такие компании обычно и применяют информационные системы, позволяющие осуществлять *планирование производственных ресурсов* (Manufacturing Resource Planning, или MRP). Программное обеспечение, используемое для этих целей, позволяет управлять заказами, производством и поставками, что ведет к уменьшению товарных запасов по всей цепочке поставок и увеличению эффективности производства. Важнейшая в таких случаях информация - это сведения о событиях внутри цепочки поставок. Такая информация позволяет поставщикам, производителям и продавцам координировать свои действия с тем, чтобы удовлетворить предсказуемый спрос с наименьшими возможными издержками.

Такой подход, однако, абсолютно непригоден для инновативных продуктов. В случае с инновативными продуктами доминирующими

оказываются издержки посредничества; именно они, а не физические издержки, становятся центром внимания руководителей. Критически важная информация в таких случаях находится вне цепочки поставок - на рынке. Самые важные решения, которые необходимо принимать руководству, в этом случае касаются не сокращения издержек и запасов, а того, в каком месте цепочки поставок следует поместить запасы, необходимые для наиболее полного удовлетворения слабо предсказуемого и быстро проходящего спроса.

Маршалл Фишер предлагает рассматривать цепочки поставок с двух взаимоисключающих точек зрения физической эффективности и реакции на условия рынка (табл. 1.6.).

ТАБЛИЦА 1.6.

ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК В РАССМОТРЕНИИ М. ФИШЕРА

Очевидно, что для функционального товара необходима физически эффективная цепочка поставок, а для инновативного - цепочка поставок, способная гибко реагировать на условия рынка. На практике, однако, компании очень часто путаются при принятии решений. Причина, скорее всего, состоит в том, что многие товары (от автомобилей и компьютеров до кофе и печенья) можно продавать либо как функциональные, либо как инновативные с очень небольшими изменениями в самих товарах.

В статье Фишера предложен простой инструмент для анализа соответствия цепочки поставок свойствам продукта (табл. 1.7.).

ТАБЛИЦА 1.7.

АНАЛИЗ СООТВЕТСТВИЯ ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК СВОЙСТВАМ ПРОДУКТА

Функциональные продукты практически никогда не поставляются по гибким цепочкам (другими словами, очень трудно найти в реальной жизни ситуацию, описанную левой нижней клеткой в таблице). Причина такого положения вещей состоит в том, что абсолютное большинство компаний, производящих функциональные продукты, очень хорошо понимают необходимость налаживания эффективной цепочки поставок. Противоположная ситуация, однако, случается достаточно часто.

Для компаний, которые, так или иначе, пришли к тому, что поставляют инновативные продукты по эффективной цепочке (правая верхняя клетка в таблице), Фишер рекомендует два возможных выхода:

- перевести продукт в разряд функциональных (уменьшить число вариаций и частоту их появления). Такое решение могло бы помочь производителям зубной пасты, которые в настоящее время производят свыше 20 разновидностей своего продукта, но при этом не имеют рентабельности, которая могла бы реально сделать зубную пасту инновативным продуктом;

- перевести в разряд функциональных только часть продуктов, а для остальных построить отдельную гибкую цепочку поставок. Например, продукция авиастроительной промышленности, которая могла бы перевести на новую гибкую цепочку поставок дорогую эксклюзивную (т.е., инновативную) авиатехнику. В результате, инновативная техника могла бы храниться в виде комплектов деталей на заводе, где это гораздо дешевле. Функциональная же техника с более универсальным назначением может изготавливаться и продаваться с применением эффективных цепочек поставки, уменьшающих товарные запасы до минимума.

Компаниям, поставляющим функциональные товары по эффективным цепочкам, Фишер рекомендует не злоупотреблять рекламными кампаниями с предложением продукта по пониженной цене. Возникающий в таких случаях всплеск спроса вполне способен создать пробки в цепочке поставок.

И, наконец, для компаний, поставляющих инновативные продукты по гибким цепочкам (и сталкивающимся при этом со значительной неопределенностью спроса на свои продукты), Фишер рекомендует три возможные стратегии (в зависимости от ситуации их можно использовать как по отдельности, так и совместно):

- уменьшить неопределенность (этого можно добиться, если найти источник новых данных, которые будут служить более точным индикатором спроса);

– избежать неопределенности (уменьшить до минимума время подготовки производства с тем, чтобы оперативно отвечать на изменения спроса);

– страховаться от неопределенности (создавать в цепочке поставок избыточные буферные товарные запасы или производственные мощности);

Построение цепочки поставок, соответствующей товару, предупреждает Фишер, может оказаться непростым делом. Однако конкурентное преимущество, возникающее в результате, вполне оправдывает затраченный труд.

1.2.3. СТРАТЕГИЯ РОСТА MCKINSEY

Концепция, разработанная McKinsey, охватывает три направления. Первое – исследование проблем роста организации, второе – инструменты оценки будущего роста, охватывающие все уровни управления, третье – формирование философии организации, направленной не только на конец квартала, но и на отдаленное будущее. Мердад Багхай, Стефен Коули и Дэвид Уайт определили эти приоритеты как горизонты роста. Эффективность такого подхода обеспечивается отдельным анализом этапов жизненного цикла бизнеса — зарождения, становления и зрелости. На каждой стадии этого цикла используются свои аналитические инструменты оценки будущего роста и формируется философия организации: операционная гибкость на всех уровнях (горизонтах) роста; способность адекватно быстро меняющимся условиям внешней среды реструктурировать бизнес; синтез сложившейся стабильности крупных корпораций и мобильности малых бизнес-групп; преодоление консерватизма и инерции; достаточно сильная мотивация бизнес-инициатив; развитие человеческого фактора и по необходимости новых форм предпринимательства и технологий. Сущность такой философии – сохранить целостность и рост организации при многообразии меняющихся условий и подходов к их использованию в своих интересах.

В этом отношении концепция McKinsey о «горизонтах роста» успешно применяется руководителями продвинутых компаний. Как правило, рассматривается три горизонта роста для каждого направления деятельности (рис. 1.7).

Такие горизонты выделяют как корпорация в целом, так и каждое ее подразделение, департамент, производственный участок, отдел и т.д.



Рис. 1.7. ГОРИЗОНТЫ РОСТА (из материалов "Вестник McKinsey" <http://www.vestnikmckinsey.ru>)

Ценность метода резко возрастает, если внедрять его на всех ступенях организационной иерархии — начиная с команды высшего руководства и заканчивая менеджерами нижнего звена. Чем больше управленческих уровней используют такой подход, тем большую отдачу он дает и тем шире идеология роста используется в корпоративном бизнесе.

Менеджеры, знающие сильные и слабые стороны конвейера корпоративного бизнеса, могут определить приоритеты в развитии направлений для обеспечения роста. При этом выявляются причины отсутствия или невозможности роста компаний. Лишь немногие фирмы выдерживают прессинг возникающих проблем и имеют фактор роста по всем параметрам. У большинства положение дел, как выясняется, соответствует одной из шести нестабильных моделей (рис. 1.8.)

Важно проанализировать состояние каждого горизонта на всех уровнях управления — от генерального директора до руководителей подразделений и далее до начальников отделов. Если менеджеры не могут дать положительные ответы на вопросы о состоянии трех горизонтов, значит, рост компании неминуемо прекратится и его восстановление потребует тяжелой борьбы.

Исследование проблем роста организации начинается с задачи

обеспечения устойчивого роста, которая заключается в установлении и поддержании баланса между различными направлениями, т.е. в развитии необходимого количества видов бизнеса в рамках всех горизонтов. При этом речь не идет о поддержании одинакового количества направлений в каждом из трех горизонтов. Баланс — это наличие новых двигателей роста, готовых начать работу в нужное время. Более конкретное определение баланса зависит от специфики компании и отрасли. Здесь необходим гибкий подход, особенно в таких вопросах, как количество бизнес-направлений, объем инвестиций и даже распределение внимания менеджеров



Рис.1.8. ШЕСТЬ НЕСТАБИЛЬНЫХ МОДЕЛЕЙ (✓ - СТАБИЛЬНЫЙ ГОРИЗОНТ, X – НЕСТАБИЛЬНЫЙ ГОРИЗОНТ)

Как направление управленческой деятельности и как объект планирования, горизонты роста подвергаются воздействию факторов, которые следует учитывать при определении равновесия.

1. *Темпы развития отрасли.* В зависимости от скорости развития отрасли достижение баланса может потребовать большего количества направлений в рамках горизонтов 2 и 3 (например, в быстро развивающейся отрасли программного обеспечения) или меньшего количества, но более надежных направлений (например, в медленно развивающихся сырьевых отраслях).

2. *Уровень неопределенности.* Высокий уровень неопределенности

(связанный с темпами развития отрасли) означает повышенную сложность принятия решений, что увеличивает потребность в формировании внушительного портфеля бизнес-возможностей. Множество реальных опционов увеличивает стратегическую гибкость.

3. *Управленческие и финансовые возможности.* Чем значительнее финансовые и человеческие ресурсы, которые компания в состоянии сконцентрировать на достижении роста, тем больше инициатив в рамках горизонтов 2 и 3 она сможет реализовать.

4. *Ожидания акционеров.* Чем выше уровень риска, который готовы принять инвесторы, тем сильнее смещается точка равновесия в сторону горизонтов 2 и 3. В этом случае можно увеличить количество направлений и объем инвестиций в рамках этих горизонтов.

Повысить эффективность деятельности компании путем ее реструктуризации (в терминологии рассматриваемой концепции — «начать зарабатывать право на рост») — это лишь полдела. Нужна еще исключительная энергия руководства: стремление к росту должно просто «пронизывать» всю работу команды топ-менеджеров. Именно формирование такого стремления является второй важнейшей составляющей создания фундамента роста.

Таким образом, главное направление концепции McKinsey рост организации - начинается с *преодоления инерции, наращивания темпов роста, поддержания роста.* Рассмотрим эти основные положения концепции.

1. Преодоление инерции

Мы живем в эпоху, богатую возможностями, и наш опыт свидетельствует, что перспективы роста чаще ограничиваются системой менеджмента, нежели экономической реальностью. Компаниям, работающим недостаточно эффективно, не нужно решать вопрос, возможно ли развитие в принципе. Лучше выяснить, насколько сама компания готова решать проблемы роста.

Наведя порядок в основном бизнесе, менеджеры начинают более активный поиск новых деловых возможностей. Для этого им необходимо преодолеть рамки сложившихся стереотипов.

Рост не всегда должен быть первостепенной задачей. Некоторые компании просто не готовы к такой ориентации корпоративной культуры. В этом случае проблемы роста должны отступить на второй план, место созданию надежных основ для профессионально качественной повседневной работы,

укреплению конкурентных преимуществ и обеспечению постоянных денежных потоков.

Повысить эффективность деятельности компании путем ее реструктуризации (в терминологии рассматриваемой концепции — «начать зарабатывать право на рост») — это лишь полдела. Нужна еще исключительная энергия руководства: стремление к росту должно стать девизом работы команды топ-менеджеров. Именно формирование такого стремления является второй важнейшей составляющей создания фундамента роста. Кроме этого, на развитие стратегии роста влияют и другие факторы.

- высокий уровень операционной эффективности, который позволит менеджерам реализовывать и финансировать перспективные направления. Устойчиво растущие компании в повседневной деятельности, придерживаясь самых высоких стандартов, как правило, занимают лидирующую долю рынка и имеют низкие издержки. Их руководители осознают, что необходимо одновременно добиваться совершенства в текущей деятельности и обеспечивать рост;

- стратегическая продажа активов создаст управленческий и финансовый потенциал для нового роста, удаляя из бизнес-портфеля те направления, которые не являются ключевыми для будущего компании и лишь отвлекают внимание менеджеров и корпоративные ресурсы от перспективных направлений;

- завоевание доверия инвесторов — это фактор уверенности в том, что в компании хорошее руководство, ее позиции на рынке сильны, поэтому направление финансовых средств и внимания менеджеров на реализацию направлений роста является разумной инвестиционной политикой. Доверие инвесторов, постоянное общение с ними и ясная, четко сформулированная корпоративная стратегия дают финансовую свободу, необходимую для роста.

Решимость расти предопределяет создание следующих условий:

- формирование сплоченной команды высшего руководства путем мобилизации менеджеров на достижение роста и воспитания лидеров. Размышления, дискуссии, профессиональное развитие, а иногда и изменения в составе команды могут потребовать от 6 до 24 месяцев. Однако отсутствие согласия практически неизбежно приведет к срыву программы роста;

- повышение планки требуемых достижений усиливает стремление к росту. Установление новых целей, которые зачастую кажутся даже неразумными, стимулирует сотрудников и заставляет их мыслить по-новому.

Смелые планы способствуют оживлению корпоративной активности;

– устранение организационных барьеров имеет решающее значение для запуска программы роста. Нередко корпоративная политика, культура, личные пристрастия, системы стимулирования и планирования невольно негативно влияют на усилия, предпринимаемые для роста. Ликвидация этих препятствий становится для организации недвусмысленным сигналом.

Право на рост и решимость расти — два необходимых предварительных условия для достижения успеха. В компаниях, бизнес которых соответствует одной из трех наиболее нестабильных моделей, эти условия отсутствуют, и их нужно создать, чтобы начать подготовку к росту.

2. Нарращивание темпов

Искусство наращивания темпов роста заключается в превращении идей в прибыльный бизнес. Компания не получит выгоды даже от самой привлекательной инвестиционной возможности, если не сможет мобилизовать ресурсы для ее реализации и защитить ее от конкурентов. Именно это и представляет собой проблему для многих медленно растущих фирм, руководители которых не обладают такими умениями. Растущие компании в организации бизнеса применяют практичный метод *«шаг за шагом»*, или *ступенчатый метод*.

Быстрорастущие компании преодолевают разрыв между своим нынешним положением и тем, к которому стремятся, делая серию целенаправленных шагов. Эти шаги обеспечивают логическое и выверенное расширение спектра имеющихся ресурсов и создание новых. Лестница таких шагов формирует специфическую динамику и конфигурацию роста. В результате открывается эффективный путь построения нового бизнеса, не требующий рисковать всем своим бизнесом или ограничить стратегическую гибкость компании. Каждый шаг сам по себе создает стоимость и дополнительные ресурсы, что позволяет компании лучше подготовиться к новым возможностям. И каждый продвигает компанию в выбранном направлении. Хотя отдельные шаги могут показаться весьма скромными, все вместе они составляют впечатляющую лестницу последовательного роста.

Ценность ступенчатого подхода обоснована тем, что в этом случае компания может управлять рисками одновременно в двух направлениях:

1. В условиях рыночной неопределенности нельзя чрезмерно увлекаться новым бизнесом, с самого начала инвестируя в него значительные средства.

Ступенчатый подход позволяет, используя специфические и необходимые именно для данного вида бизнеса ресурсы, шаг за шагом приближаться к цели. Опыт практически всех добившихся успеха компаний свидетельствует, что восхождение по ступеням роста можно разбить на четыре этапа: закрепление первоначальных реальных опционов, тестирование бизнес-моделей, внедрение и расширение бизнеса, управление в целях обеспечения прибыли. Эти этапы соотносятся с тремя горизонтами роста и позволяют сохранить стратегическую гибкость, снизить риск (рис. 1.9.).

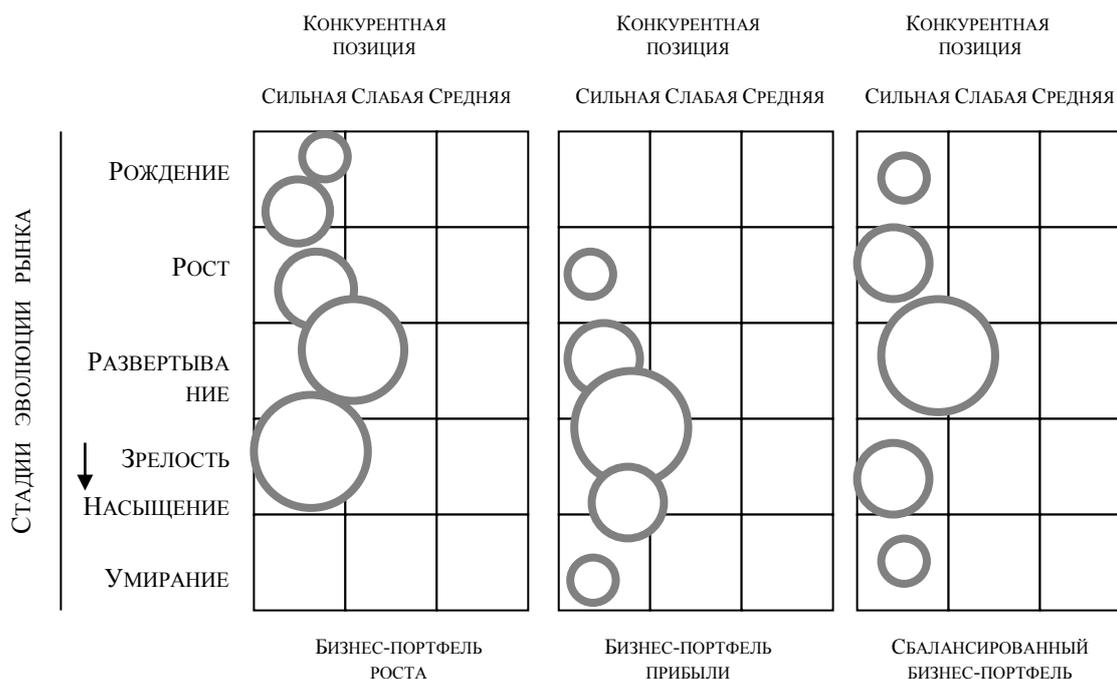


Рис. 1.9. Этапы восхождения по ступеням

Те компании, которые демонстрируют устойчивый рост, отличаются широтой подхода к развитию своего потенциала. Конечно, все они полагаются, в первую очередь, на его традиционный компонент — *операционное мастерство*. Однако многие из них преуспевают за счет использования других возможностей. В связи с чем необходимо уделять внимание по меньшей мере развитию еще трех видов ресурсов: это *эксклюзивные активы, умение стимулировать рост и специфические взаимосвязи* (рис.1.10.).

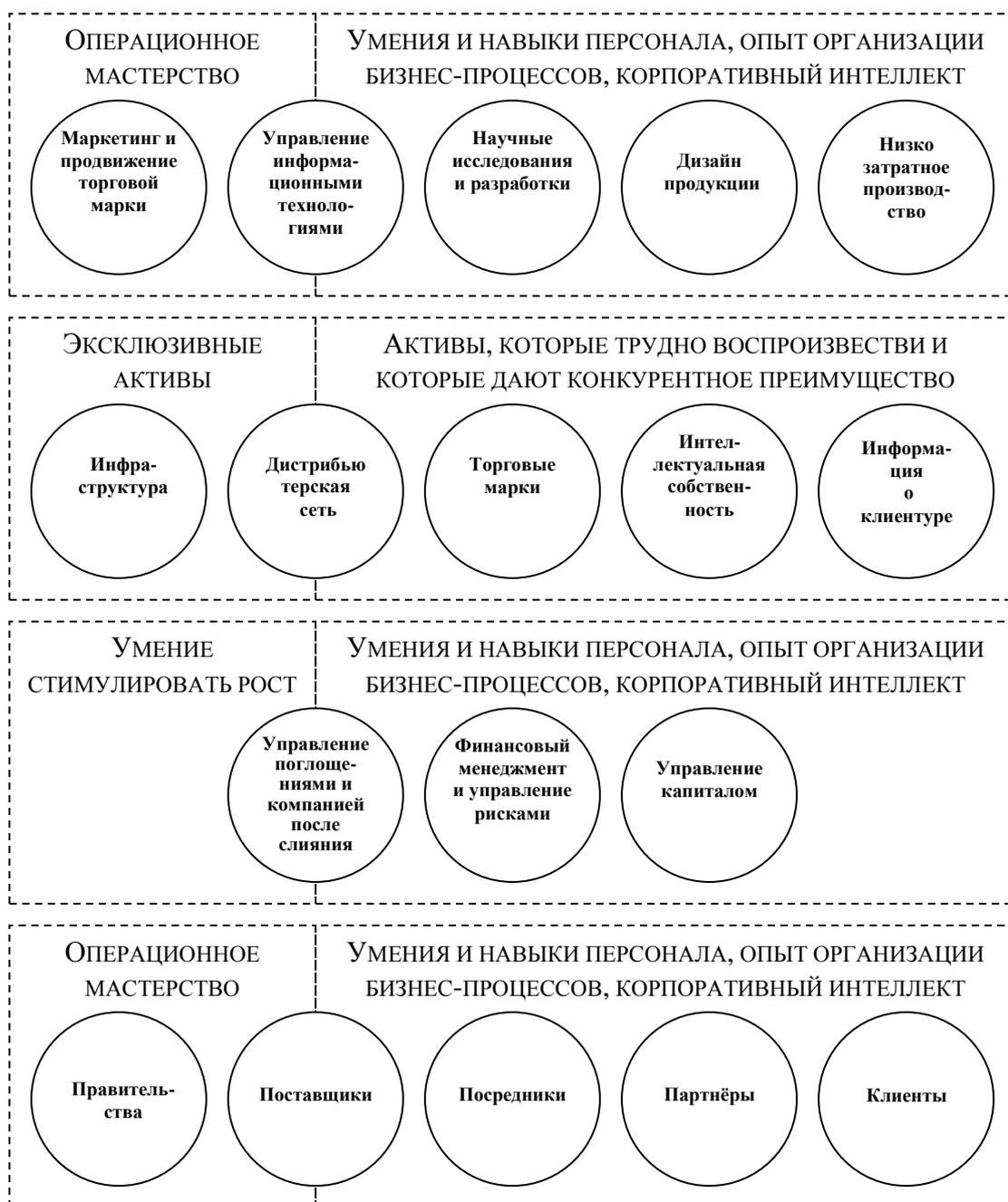


РИС. 1.10. СПЕЦИФИЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ БИЗНЕСА

Наличие первоклассных ресурсов во всех сферах бизнеса не является обязательным требованием для достижения конкурентного преимущества на первых ступенях роста. В то же время от контроля над самыми существенными элементами потенциала зависит, какая часть стоимости будет принадлежать создателю лестницы роста. Оценивая каждую бизнес-возможность, компании следует четко отделять ресурсы, дающие преимущества перед конкурентами, от необходимых для продолжения работы на рынке. Менее важные ресурсы можно привлечь благодаря партнерам со стороны или даже отдать под контроль других компаний.

Очень немногие элементы корпоративного потенциала сами по себе являются недостижимыми. Лучший способ получить преимущество перед конкурентами — это сформировать совокупность специфических ресурсов. Чем больше в ней компонентов, тем прочнее преимущество. Соперникам трудно воспроизвести всю комбинацию или заменить аналогичной, а сотрудникам компании нелегко извлечь выгоду из знания производственных секретов.

Крупные корпорации редко становятся удачливыми строителями лестницы роста. Отчасти это объясняется нехваткой хороших идей. Однако если бы хорошие идеи были единственным критерием успеха, то Visicalc, первый разработчик программ для работы с электронными таблицами, был бы сейчас крупным поставщиком программного обеспечения, а Херох, изобретатель персонального компьютера, стал бы флагманом компьютерной индустрии. Хорошие идеи крайне важны, но часто бизнес терпит неудачу не из-за ошибочной концепции, а из-за ее плохой реализации.

Для сооружения эффективной лестницы роста требуется преодолеть рыночную неопределенность и сопротивление внутри фирмы. Быстрорастущие корпорации решают эту задачу, приспособливая новую бизнес-модель к изменениям рыночных реалий и защищая молодой бизнес от ограничений, существующих в компании.

Первоначальная модель нового бизнеса — это не более чем удачная догадка, которая постоянно дорабатывается. Чтобы хорошая бизнес-модель стала «бизнесом-блокбастером», нужно совершить еще несколько шагов и активно адаптировать модель к рынку, используя механизм обратной связи.

Процесс улучшения использования компаниями бизнес-моделей можно считать активной адаптацией, поскольку для достижения важен фактор времени, который бизнес-модель представляет компании. Удачливым строителям нового бизнеса нужны масштабные, быстрые и целенаправленные изменения. Успешные фирмы проводят рыночное тестирование новой бизнес-модели, даже если это означает ее кардинальную модификацию по сравнению с исходным вариантом. Они занимают активную позицию, отказываясь пассивно ждать, когда «рынок научит». Они ускоряют как обучение, так и адаптацию. Именно эти умения отличают лучших специалистов по созданию нового бизнеса от всех других.

Активная адаптация зачастую означает значительные, фундаментальные изменения модели в ответ на реакцию рынка. Это требует гибкости от менеджеров. Нелегко пойти на радикальную модификацию казавшейся

успешной идеи. Тем не менее, руководство корпорации должно постоянно устанавливать сроки для получения ответов на три важнейших вопроса: как добиться наилучшего функционирования бизнес-модели в условиях рынка, как обеспечить максимальное использование заложенного в ней потенциала роста и как подняться на новую ступень лестницы роста.

Наверное, только одна задача является более сложной, чем организация нового бизнеса, — это организация нового бизнеса внутри большой, солидной фирмы. Крупные корпорации имеют привычку «душить» молодую поросль. Направления первого горизонта становятся особенно нетерпимыми к новым видам бизнеса, когда последние начинают угрожать им вытеснением.

Дисциплинированным специалистам первого горизонта деятельность подразделений второго и третьего горизонтов представляется хаотичной. Они испытывают естественное желание упорядочить «хаос» посредством «хорошего» менеджмента с применением тех же норм и инструментов, которые доказали свою эффективность в основном бизнесе. Пожалуй, это самый быстрый способ убить новое начинание. И предпринимательская культура, и управленческие процессы, имеющие решающее значение для ключевых направлений, могут оказаться враждебными формирующейся лестнице роста. Поэтому новый бизнес вряд ли выживет, если руководители компании не примут твердого согласованного решения удовлетворять его специфические потребности.

Многие крупные фирмы, добившиеся успеха в построении молодого бизнеса, сознательно создают особый заслон для его защиты от самой компании. Цель такого подхода заключается в том, чтобы соединить преимущества независимости новичка с возможностью использовать необходимые элементы корпоративного потенциала.

Проблема изоляции нового бизнеса выходит за рамки организационной структуры. Система управления основной деятельностью способна оказать серьезное влияние на создаваемое предприятие. Хорошо развитый естественный процесс управления деятельностью горизонта 1 противоречит как требованиям «неистового», быстро растущего горизонта 2, так и открытому для роста характеру горизонта 3.

Принимая решение об изоляции нового бизнеса, необходимо ответить на три вопроса:

- Насколько выше темп внедрения инноваций в новый бизнес по сравнению с обычным ходом изменений в организации?

- Насколько сильно молодой бизнес будет конкурировать с традиционным и не вытеснит ли он его в будущем?
- В какой мере накопленное корпорацией операционное мастерство применимо для построения новой лестницы роста?

В сущности, целеполагающим ответом на эти вопросы является стремление корпорации не только добиться выживаемости нового бизнеса, но и обеспечить поддержку его будущего роста.

3. Поддержание роста

Для формирования устойчивого роста необходимо институционализировать процесс бизнес–строительства, ввести его в определенные организационные рамки. В этом случае, перед лидерами быстрорастущих компаний возникает необходимость гибкого использования различных методов управления направлениями роста на различных фазах развития бизнеса. Эти требования изменяются с течением времени, однако лишь в немногих корпорациях управленческие системы приспособлены к такой специфике и умеют уловить и дифференцировать различия.

Опытные топ–менеджеры делегируют часть своих полномочий управляющим нижестоящих звеньев. Они также создают корпоративный центр, который аккумулирует и распространяет накопленные знания.

Одну–две новые лестницы роста можно изолировать от горизонта 1. Однако с расцветом бизнес–строительства управление по принципу исключения становится обременительным и запутанным. Менеджмент, нацеленный на обеспечение устойчивого роста, требует более упорядоченного подхода.

Многие фирмы оказываются неспособными к росту, поскольку используют средства, работающие в рамках первого горизонта, для бизнес–строительства на втором и третьем горизонтах. Системы управления, в ряде случаев являющиеся важнейшим источником конкурентного преимущества, редко адаптируются под нужды устойчивого роста.

Самое важное — установить приоритетность трех систем, оказывающих наибольшее влияние на корпоративное поведение. Это: *управление талантливыми кадрами, ориентированное на рост планирование и управление эффективностью бизнеса*. Задача состоит в том, чтобы дифференцировать эти системы в соответствии с особенностями трех горизонтов, причем сделать это в рамках последовательного организационного подхода. К тому времени, когда

поднимающийся по ступеням роста бизнес достигает зрелости и переходит на первый горизонт, конкуренты осознают ценность заложенной в его основу стратегической догадки. Тогда компания начинает терять позиционное превосходство. Выживание все больше зависит от первоклассного исполнения каждодневных процедур, возникает необходимость в ужесточении дисциплины, составлении планов и бюджетов, то есть управление бизнесом усложняется в результате необходимости решения целенаправленных задач разными исполнителями в сжатые сроки.

На горизонте 2 нужно опередить конкурентов в использовании первоначальной идеи. В центре внимания оказывается быстрое строительство лестницы роста и достижение позиционного преимущества. Увеличиваются риски, возникает необходимость в быстрых оценках и крупных инвестициях. Управление направлениями горизонта 2 в этом случае чревато неожиданными поворотами ситуации и необходимостью принятия быстрых и слаженных решений почти в экстремальных для бизнеса условиях.

На горизонте 3 формирование первых ступеней лестницы роста обычно подразумевает исследование новых возможностей. Цель предпринимаемых усилий — стратегическое озарение. Здесь практически не действуют правила или расписания, деятельность состоит лишь из дискуссии, исследований, небольших капиталовложений, в результате которых появляется убежденность в правильности гипотезы. Управление мероприятиями горизонта 3 зависит от точного распределения задач между специалистами способными генерировать ноу-хау.

Возникает проблема управления талантливыми кадрами. Без талантливых специалистов самые блестящие стратегии и вдохновляющие идеи утратят часть своих достоинств. Тем не менее не стоит верить в один единственный идеальный тип одаренных лидеров. Искусство управления состоит в том, чтобы найти людей, имеющих именно те навыки, предпочтения, опыт и знания, которые требуются для работы на каждом из трех горизонтов роста. В соответствии с каждым уровнем выполняемой работы стоит система требований и мотиваций (рис. 1.11.) к сотрудникам-операторам и разработчикам новых идей (горизонт 2,3).

| | ГОРИЗОНТ 1. ОПЕРАЦИОННОЕ МАСТЕРСТВО | ГОРИЗОНТ 2. ПОЗИЦИОННОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО | ГОРИЗОНТ 3. ОЗАРЕНИЕ/ ПРЕДВИДЕНИЕ |
|----------------------------------|---|--|---|
| Тип лидеров | <u>Операторы</u> глубокие профессиональные и отраслевые знания; сильное стремление к достижению целей и последовательному выполнению планов | <u>Созидатели бизнеса:</u> предпринимательская жажда творчества; склонность к неопределенности и переменам; сфокусированность на цели; умение принимать быстрые решения | <u>Провидцы, победители и оригинальные мыслители</u> |
| Подход к талантливым сотрудникам | Создание действенной системы поощрений (в виде карьерного продвижения и материального вознаграждения) и наказаний за хорошие и слабые результаты Полная ответственность руководителя, исключая оправдания за невыполненные задания | Обеспечение самостоятельности, свободы действий, права на творчество и созидание; содействие в росте личного состояния за счет неограниченных денежных бонусов и участия в капитале; предоставление возможности создавать, творить и оставить память о себе | <u>Моральное вознаграждение:</u> признание ценности идей; свобода экспериментов и исследований <u>Карьерные преимущества:</u> Возможность стать руководителем бизнеса в рамках горизонта 2; возможность удовлетворить интеллектуальное любопытство |
| Цель планирования | Деятельность с целью защиты, развития и повышения прибыльности основного бизнеса | Обеспечение новых направлений бизнеса необходимыми ресурсами | Выявление реальных опционов на будущее, ставки на выбранные опционы |
| Результаты планирования | Ежегодный план деятельности: тактический план ресурсные решения бюджеты | Стратегия бизнес-строительства: -инвестиционный бюджет; бизнес-планы для новых предприятий | Выбранные для реализации опционы: Исходный проект; Отдельные этапы проекта |
| Показатели эффективности | Текущие финансовые результаты и динамика денежного потока | Максимальный рост и капиталоотдача | Рост выигрыша и вероятность успеха |
| Критерии эффективности | Прибыль; рентабельность вложенных средств; издержки; производительность | Рост доходов; Рыночная доля; Привлечение новых клиентов; Прибыль; Капиталовложения; Ожидаемая чистая приведенная стоимость | Реализация этапов проекта; Стоимость опционов; коэффициент трансформации идей в новый бизнес; количество инициатив |

Рис.1.11. Особенности управления на разных горизонтах

Из анализа особенностей управления на разных горизонтах очевидно, что особая роль в обеспечении роста принадлежит планированию бюджета и бизнеса в целом.

Параметры бюджета и бизнес-плана являются отправной точкой для измерения полученных результатов, с целью *планирования роста*.

Хотя в компании составляется только один бюджет, в нем можно

разграничить статьи, отражающие базовые договоренности и задачи по инвестированию усилий и их отдаче на трех горизонтах роста.

Необходимо отдельное планирование для каждого горизонта во избежание естественной тенденции подавления отдаленных запросов горизонтов 2 и 3 безотлагательными требованиями горизонта 1. Для каждого из горизонтов цели и результаты планирования различаются (рис. 1.11.). А вместе с тем возникает и проблема конкретизации задач для каждого горизонта, имеющих целью управление эффективностью бизнеса.

Тенденция быстрорастущих компаний – синтез усилий большого и малого бизнеса внутри корпорации. Отсюда – различие в критериях эффективности в рамках отдельного горизонта, а также согласование целевых установок как способов концентрации энергии и потенциала на достижении общих целей, что должно быть отражено в планировании обеспечения роста.

Определение оптимального соотношения между преимуществами большого и малого бизнеса — это классическая организационная проблема, особенно присущая быстрорастущим компаниям. Корпорации, добившиеся успеха в поддержании роста, передают лидерские функции на нижние уровни организации, создавая множество небольших «сообществ роста».

Деятельность таких групп имеет ряд преимуществ. Если за обеспечение роста отвечают много людей, то груз ответственности, лежащий на топ-менеджерах, уменьшается. С увеличением количества бизнес-единиц растет открытость фирмы внешнему миру и восприимчивость к новым идеям. Чем больше образовано сообществ роста, тем выше шансы на выявление новых возможностей.

Работа малых групп позволяет получить и такие стратегические выгоды, как концентрация и подвижность. Характерные для новичков скорость и чуткость реакции дают возможность этим сообществам преодолеть некоторые недостатки, вызванные связью с гигантскими медлительными корпорациями.

Но есть и еще одно, вероятно, самое важное обстоятельство: работа в небольших группах дает сотрудникам целеустремленность, чувство собственности и самоконтроля. Поэтому их коллектив — не просто бизнес-единица, а именно динамичное сообщество, которому не грозит организационный застой, характерный для структур, где человек становится одним из нескольких тысяч безымянных винтиков.

Быстрорастущие компании одинаково высоко оценивают необходимость делегирования управленческих функций вниз путем создания малых

сообществ. Что же касается способов выполнения этой задачи, здесь корпорации действуют по разному. Используемые ими подходы предусматривают создание трех категорий сообществ: небольших групп, независимых компаний–операторов, дочерних и «внучатых» фирм.

Для эффективного управления бизнес–портфелем каждого из трех горизонтов роста необходимо практически постоянно проводить изменения в корпоративной структуре. Несмотря на выгоды от создания малых сообществ, многие блестящие возможности роста могут находиться «на нейтральной полосе» между бизнес–единицами. Для их развития необходим потенциал всех соседей, но это будет выходить за рамки их принципиальных стратегий. Корпоративный центр может повысить статус оставшихся без присмотра направлений, приблизив их к себе в качестве подразделений, самостоятельных групп или выделенных из действующего бизнеса единиц.

Поддержание общекорпоративной убежденности в необходимости роста и сохранение импульса движения может оказаться весьма сложной задачей для руководителей всех звеньев. Для ее решения быстрорастущие компании часто планируют настолько высокие финансовые показатели, что они могут показаться неразумными, и переносят ответственность за их достижение с верхних уровней организации на нижние. Планирование ежегодного прироста доходов на уровне 12 и более процентов не является редкостью даже на рынках, которые растут теми же темпами, что и ВВП.

Кроме того, успешно растущие компании не ограничиваются цифрами и вводят установки качественного характера, чтобы способствовать развитию у своих работников целеустремленности и заинтересованности в итогах работы. По мере приближения к заветной цели фирма объявляет приоритетным иной рыночный сегмент, вдохновляя сотрудников на покорение новых высот.

Разработка программы роста — это очень серьезное начинание, требующее не менее пяти лет на реализацию.

Стандартного подхода к составлению таких программ не существует — каждая из них должна соответствовать специфическим потребностям конкретной компании. Как правило, программа роста состоит из трех этапов, каждый из которых включает в себя один или несколько структурных элементов (рис. 1.12.).

Таким образом, рассмотренная здесь концепция McKinsey, как одна из моделей роста организации, представляет практический интерес для развития компаний.

Одной из важных идей концепции роста является поощрение появления новых бизнес-моделей, как способа адаптации к изменениям рынка и удовлетворения стремления к лидерству.

Отсюда вытекает значение технологии измерения целесообразности сохранения, развития или упразднения новой бизнес-единицы. Решение этих проблем подсказывает концепция MACS.

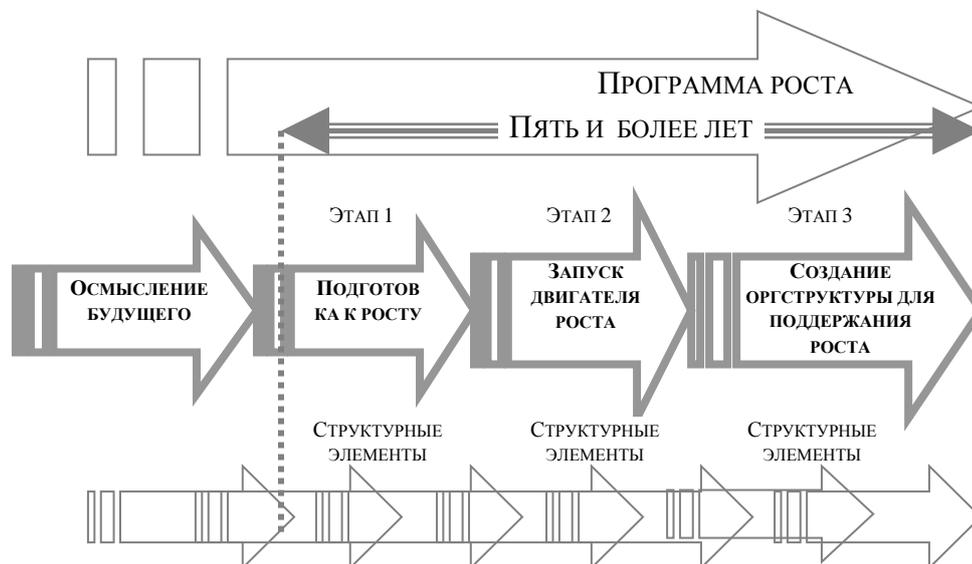


Рис. 1.12. ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РОСТА

1.2.4. КОНЦЕПЦИЯ MACS

Стратегия управления, имевшая место в 70-е годы, была связана с выбором предпринимателем отрасли приложения его усилий. В таком ракурсе рассматривались перспективы производства и продажи товаров или услуг. В настоящее время актуальным в рамках этого аспекта является вопрос о стратегии достижения лидерства в отрасли, в конечном счете - повышения конкурентоспособности организаций, следовательно, активного участия на рынке слияний и поглощений, на котором фирмы продаются, приобретаются, разукрупняются и приватизируются. Это обстоятельство привело к разработке McKinsey & Company нового метода формирования стратегии — MACS (market-activated corporate strategy, или активированная рынком корпоративная стратегия).

MACS включает в себя последние разработки McKinsey в области стратегии и финансов. Как и старая матрица портфельного анализа, MACS позволяет определить относительную стоимость бизнес-единицы внутри холдинга, но добавляет новое измерение — целесообразность продажи бизнес-единицы другим владельцам.

Основная идея MACS заключается в следующем. Если корпорация может извлекать из принадлежащей ей бизнес–единицы больше стоимости, чем другие потенциальные собственники, то такую бизнес–единицу следует сохранять. Решения о продаже нужно принимать, исходя не из привлекательности бизнес–единиц для корпорации, а из того, является ли для них эта фирма наилучшим владельцем.

Оси старой матрицы портфельного анализа, отображающие привлекательность отрасли и конкурентоспособность бизнес–единиц, были совмещены в одну горизонтальную ось, которая показывает способность бизнес–единицы создавать стоимость. По вертикальной оси в MACS представлена относительная (по сравнению с возможностями других потенциальных владельцев) способность материнской компании извлекать стоимость из бизнес–единицы (рис. 1.13.).



Рис. 1.13. Матрица портфельного анализа

Горизонтальная ось матрицы MACS показывает потенциальную стоимость бизнес–единицы как эффективно управляемого независимого предприятия. Иногда здесь достаточно дать качественную оценку, но когда необходима особая точность, следует рассчитать максимально возможную чистую приведенную стоимость компании (net present value, NPV) и увеличить ее на значение одного из трех параметров (объем продаж, сумма инвестированного капитала или величина добавленной стоимости). Тогда

стоимость этой бизнес–единицы окажется сопоставимой со стоимостями других бизнес–единиц. Если бизнес–единица управляется плохо, при ее оценке нужно сделать допущение, что она будет управляться эффективно, поскольку задача заключается в определении оптимальной, а не существующей на данный момент стоимости.

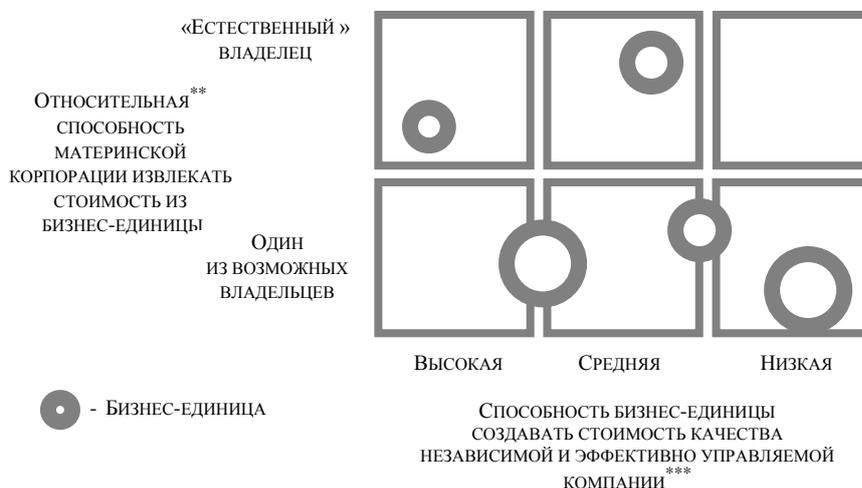


Рис.1.14. Матрица корпоративной стратегии активизированной рынком (MACS): * радиус окружности пропорционален какому-либо параметру (объёму продаж, сумме инвестированного капитала, величине создаваемой добавленной стоимости). **По сравнению с возможностями других потенциальных владельцев; *** Гибрид двух осей матрицы портфельного анализа.

Оптимальная стоимость зависит от трех основных факторов.

Привлекательность отрасли. Это функция двух параметров — структуры отрасли и поведения основных участников рынка, которые можно оценить с помощью модели SCP (структура — поведение — эффективность) (рис.1.14.). Начинать нужно с оценки внешних сил, воздействующих на индустрию, таких как новые технологии, изменения законодательства и образа жизни. Затем следует рассмотреть структуру отрасли, включая экономические характеристики цепочек поставщиков, производителей и потребителей. В заключение требуется исследовать поведение и финансовые показатели главных участников бизнес-процесса. Подобный анализ необходимо проводить постоянно, чтобы оценивать привлекательность отрасли в каждый конкретный момент.

Позиция бизнес–единицы на отраслевом рынке. Она определяется способностью этой единицы поддерживать более высокие цены на свою продукцию или меньший, чем у конкурентов, уровень затрат.

Шансы повышения привлекательности отрасли или упрочения конкурентной позиции бизнес–единицы. Они определяются двумя возможностями — увеличения эффективности внутреннего управления и

изменения структуры индустрии и поведения участников.

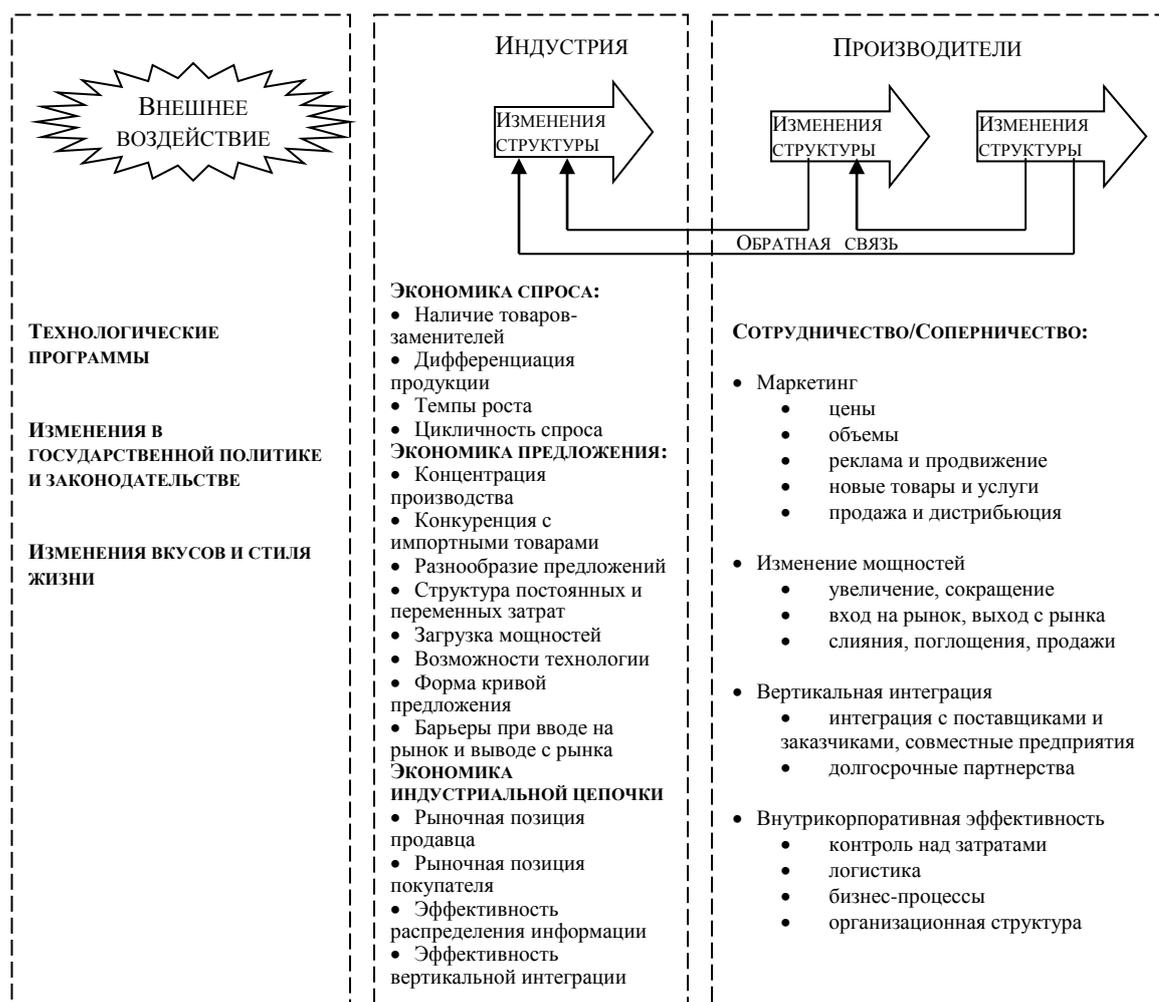


Рис. 1.15. Модель SCP (СТРУКТУРА – ПОВЕДЕНИЕ - ЭФФЕКТИВНОСТЬ)
(<http://www.cfin.ru>)

Вертикальная ось матрицы MACS позволяет измерить относительную (по сравнению с возможностями других потенциальных собственников) способность корпорации извлекать стоимость из функционирования ее бизнес-единиц. Вертикальная ось задает четкое требование к эффективности работы компаний: получать от деятельности своих бизнес-единиц больше стоимости, чем способны любые другие владельцы.

Сделать корпорацию «естественным» владельцем бизнес-единицы позволяют самые разные ее достоинства. Допустим, она в состоянии достаточно точно спрогнозировать будущую структуру отрасли. Тогда материнская компания будет покупать и продавать активы так, чтобы наилучшим образом подготовиться к грядущим изменениям. Можно добиться и первоклассного выполнения функций внутреннего контроля — снижения

затрат, достижения выгодных условий сотрудничества с поставщиками и т.д. Бизнес–единицы корпорации способны использовать общие ресурсы и производить внутренний обмен товарами и услугами. (Правда, в этом случае, потенциальный эффект синергии такого рода обычно переоценивается. Руководители изначально убеждены, что внутренний обмен продукцией дает безусловную выгоду, поэтому не рассматривают преимущества транзакций на рыночных принципах.) Существуют и многие другие финансовые и технические факторы, тем или иным образом определяющие «естественного» владельца бизнес–единицы.

Получив итоговую картину «размещения» бизнес–единиц в матрице и проанализировав их позиции, можно перейти к планированию предварительных стратегий для каждой из них. Основной принцип этой работы совпадает с главным принципом MACS: решение о сохранении конкретной бизнес–единицы в портфеле корпорации зависит прежде всего от способности последней извлекать из данной единицы максимальную стоимость, а не от возможности бизнес–единицы создавать стоимость в качестве независимой компании.

Кроме того, матрица MACS позволяет сформулировать несколько полезных стратегических советов:

- даже очень привлекательные бизнес–единицы должны быть проданы тем владельцам, которые способны извлечь из них большую стоимость;
- необходимо оставить в портфеле посредственные бизнес–единицы, если вы можете извлечь из них большую стоимость, чем другие потенциальные владельцы;
- максимального внимания требуют те бизнес–единицы, которые расположены в верхнем левом углу матрицы: если вы являетесь наилучшим владельцем, их нужно развивать внутри корпорации, а в противном случае — поскорее продать;
- если потенциал повышения эффективности тех или иных бизнес–единиц еще не исчерпан, следует рассмотреть возможности его максимальной реализации и последующей продажи этих единиц другим владельцам.

Естественно, матрица MACS позволяет получить лишь одномоментное отображение текущей ситуации, ее «фотографию». В некоторых случаях корпорация может найти новые способы извлечения стоимости и стать «естественным» собственником тех бизнес–единиц, которые прежде не

попадали в сферу ее «естественного» владения. Но значительные изменения, как правило, требуют и от материнской компании, и от бизнес-единиц существенных затрат. В результате задача управленцев сводится к тому, чтобы определить комбинации корпоративных навыков и бизнес-единиц, обеспечивающие самые благоприятные условия для создания стоимости.

1.2.5. ВЫБОР КОНЦЕПЦИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В МОДЕЛИ SHELL/DPM (DIRECT POLICY MATRIX)

В 1975 году Британско-Голландская химическая компания Shell разработала и внедрила в практику стратегического анализа и планирования свою собственную модель, получившую название матрицы направленной политики. Её появление было непосредственно связано с особенностями динамики экономической среды в условиях имевшего в то время место энергетического кризиса: переполнение мирового рынка сырой нефти, неуклонное падение цен на сырую нефть, низкая и постоянно снижающаяся отраслевая норма прибыли, высокая инфляция. Традиционные методы финансового прогнозирования оказывались бесполезными, когда речь заходила о выборе долгосрочной инвестиционной стратегии в таких условиях. В отличие от уже широко распространенных в то время моделей BCG и GE/McKinsey модель Shell/DPM меньше всего полагалась на оценку достижений анализируемой компании в прошлом и главным образом сосредотачивалась на анализе развития текущей отраслевой ситуации.

В таких вертикально интегрированных корпоративных структурах, к которым относится структура компании Shell, также и структуры большинства других нефтяных компаний, требуется принятие решений как по поводу финансирования отдельных нефтеперерабатывающих заводов и других хозяйственных подразделений, так и по поводу размещения имеющихся объёмов сырой нефти. Это условие затрудняет прямое использование моделей стратегического анализа и планирования типа матрицы BCG. Другой сложностью является то, что весь бизнес в таких корпорациях строится вокруг одной технологической линии, на которой отдельные хозяйственные подразделения делят между собой одно и то же производственное оборудование. Всё множество продуктов, ориентированных на различные сегменты рынка, является выходом одного и того же нефтеперерабатывающего завода, и таким образом, соответствующие объёмы и стоимость производства, равно как и прибыль, оказываются полностью взаимозависимыми. Кроме того,

следует добавить, что очень часто выходящие с одного такого завода продукты просто-напросто конкурируют между собой на рынке.

Матрица Shell/DPM внешне похожая на матрицу GE/McKinsey, является своеобразным развитием идеи стратегического позиционирования бизнеса, заложенной в основу модели BCG. Вместе с тем, между ними имеются принципиальные различия. Но по сравнению с однофакторной BCG 2x2 матрицей, матрица Shell/DPM, как и матрица GE/McKinsey, являются двухфакторной матрицей размерности 3x3, базирующейся на множественных оценках как качественных, так и количественных параметров бизнеса. Более того, подход, используемый для оценки стратегических позиций бизнеса в моделях GE/McKinsey и Shell/DPM, оказался на практике более реалистичным, чем подход, используемый матрицей BCG.

В модели Shell/DPM по сравнению с моделью GE/McKinsey сделан ещё больший упор на количественные параметры бизнеса. Если критерий стратегического выбора в модели BCG основывался на оценке потока денежной наличности (Cash Flow), который, по сути, является показателем краткосрочного планирования, а в модели GE/McKinsey, наоборот, на оценке отдачи инвестиций (Return of Investments), являющегося показателем долгосрочного планирования, то модель Shell/DPM предлагает при принятии стратегических решений держать фокус одновременно на двух этих показателях.

Следующая наиболее примечательная особенность модели Shell/DPM состоит в том, что в ней могут рассматриваться виды бизнеса, находящиеся на разных стадиях своего жизненного цикла. Поэтому, рассмотрение изменений картины стратегического позиционирования видов бизнеса спустя некоторое время становится неотъемлемой частью моделирования на Shell/DPM.

Но несмотря на видимые преимущества модели Shell/DPM, как матрицы многопараметрического стратегического анализа, её популярность оказалась ограниченной рамками ряда очень капиталоемких отраслей промышленности таких как химическая, нефтепереработка, металлургия.

Изначально, при использовании модели DPM компания Shell больше заботилась об обеспечении рационального потока денежной наличности. В литературе можно встретить описание первого использования модели DPM как критерия для классификации видов бизнеса при решении вопросов размещения финансовых, материальных и высококвалифицированных трудовых ресурсов. Однако в дальнейшем было замечено, что отдельные клетки 3x3 матрицы

стратегического позиционирования ориентируют на стратегию «генерирования денежной наличности». Следовательно, такая модель оказывается приспособленной как для анализа бизнес-динамики с точки зрения перспектив отдачи первоначальных инвестиций, так и для анализа финансового баланса всего делового портфеля компании с точки зрения потока денежной наличности. Основопологающей идеей модели Shell/DPM является идея, заимствованная из модели BCG и состоящая в том, что общая стратегия фирмы должна обеспечивать поддержание баланса между денежным излишком и его дефицитом путем регулирования новых перспективных видов бизнеса, основанных на последних научно-технических разработках, который будет поглощать излишки денежной массы, порождаемые видами бизнеса, находящимися в фазе зрелости своего жизненного цикла. Модель Shell/DPM ориентирует менеджеров на перераспределение определенных финансовых потоков из бизнес-областей, порождающих денежную массу в бизнес-области с высоким потенциалом отдачи инвестиций в будущем (рис. 1.16.).

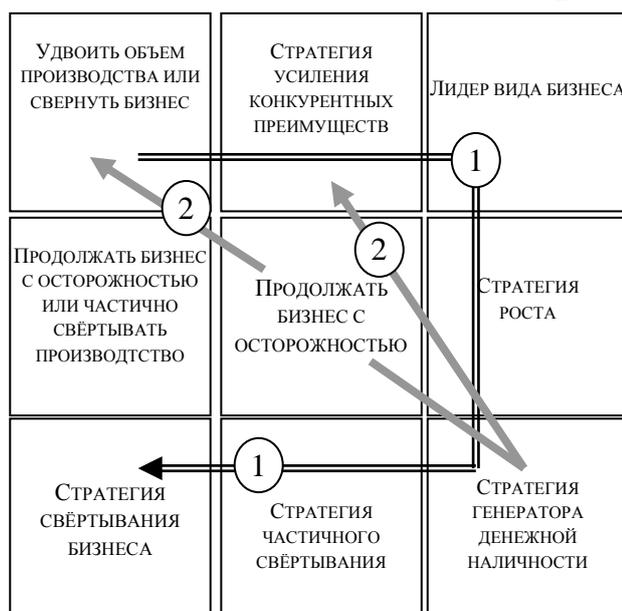


Рис. 1.16. ПРЕДСТАВЛЕНИЕ МОДЕЛИ SHELL/DPM

Как и все прочие классические модели стратегического планирования, модель DPM представляет двумерную таблицу, где оси X и Y отражают соответственно сильные стороны предприятия (конкурентная позиция) и отраслевую (продукт-рынок) привлекательность. Точнее, ось X отражает конкурентоспособность бизнес-сектора компании (или его способность извлекать преимущества из тех возможностей, которые имеются в соответствующей бизнес-области). Ось Y является общим измерением состояния и перспектив отрасли.

Разбиение модели Shell/DPM на 9 клеток (в виде матрицы 3x3) сделано не случайно. Каждая из 9 клеток соответствует специфической стратегии.

Позиция *«Лидер бизнеса»*. Отрасль привлекательна и предприятие имеет в ней сильные позиции, являясь лидером; потенциальный рынок велик, темпы роста рынка - высокие; слабых сторон предприятия, а также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается.

Возможные стратегии в этой позиции продолжать инвестирование в бизнес, пока отрасль продолжает расти, для того, чтобы защитить свои ведущие позиции; потребуются большие капиталовложения (больше, чем может быть обеспечено за счет собственных активов); продолжать инвестировать, поступаясь сиюминутной выгодой во имя будущих прибылей.

Позиция *«Стратегия роста»*. Отрасль умеренно привлекательна, но предприятие занимает в ней сильные позиции. Такое предприятие является одним из лидеров, находящемся в зрелом возрасте жизненного цикла данного бизнеса. Рынок является умеренно растущим или стабильный с хорошей нормой прибыли и без присутствия на нем какого-либо другого сильного конкурента.

Возможные стратегии: стараться сохранить занимаемые позиции; позиция может обеспечивать необходимые финансовые средства для самофинансирования и давать также дополнительные деньги, которые можно инвестировать в другие перспективные области бизнеса.

Позиция *«Стратегии генератора денежной наличности»*. Предприятие занимает достаточно сильные позиции в непривлекательной отрасли. Оно, если не лидер, то один из лидеров здесь. Рынок является стабильным, но сокращающимся, а норма прибыли в отрасли - снижающейся. Существует определенная угроза и со стороны конкурентов, хотя продуктивность предприятия высока, а издержки низки.

Возможные стратегии: Бизнес, попадающий в эту клетку, является основным источником дохода предприятия. Поскольку никакого развития данного бизнеса в будущем не потребуется, то стратегия состоит в том, чтобы делать незначительные инвестиции, извлекая максимальный доход.

Позиция *«Стратегия усиления конкурентных преимуществ»*. Предприятие занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Поскольку доля рынка, качество продукции, а также репутация предприятия достаточно высоки (почти такие же как и у отраслевого лидера), то предприятие может превратиться в лидера, если разместит свои ресурсы

надлежащим образом. Перед тем, как нести какие-либо издержки в данном случае необходимо тщательно проанализировать зависимость экономического эффекта от капиталовложений в данной отрасли.

Возможные стратегии: инвестировать, если бизнес-область стоит того, делая при этом необходимый детальный анализ инвестиций; чтобы переместиться в позицию лидера, потребуются большие инвестиции; бизнес-область рассматривается как весьма подходящая для инвестирования, если она может обеспечить усиление конкурентных преимуществ. Необходимые инвестиции будут больше, чем ожидаемый доход, и поэтому могут потребоваться дополнительные капиталовложения для дальнейшей борьбы за свою долю рынка.

Позиция *«Продолжать бизнес с осторожностью»*. Предприятие занимает средние позиции в отрасли со средней привлекательностью. Никаких особых сильных сторон или возможностей дополнительного развития у предприятия не существует; рынок растет медленно; медленно снижается среднеотраслевая норма прибыли.

Возможные стратегии: инвестируйте осторожно и небольшими порциями, будучи уверенным, что отдача будет скорой, и постоянно производите тщательный анализ своего экономического положения.

Позиция *«Стратегии частичного свертывания»*. Предприятие занимает средние позиции в непривлекательной отрасли. Никаких особо сильных сторон и фактически никаких возможностей к развитию у предприятия нет; рынок непривлекателен (низкая норма прибыли, потенциальные излишки производственных мощностей, высокая плотность капитала в отрасли).

Возможные стратегии: поскольку маловероятно, что, попадая в эту позицию, предприятие будет продолжать зарабатывать существенный доход, постольку предлагаемая стратегия: не развивать данный вид бизнеса, а постараться превратить физические активы и положение на рынке в денежную массу, а затем использовать собственные ресурсы для освоения более перспективного бизнеса.

Позиция *«Удвоить объём производства или свернуть бизнес»*. Предприятие занимает слабые позиции в привлекательной отрасли.

Возможные стратегии: инвестировать или покинуть данный бизнес. Поскольку попытка улучшить конкурентные позиции такого предприятия посредством атаки по широкому фронту потребовала бы очень больших и рискованных инвестиций, постольку она может быть предпринята только после

детального анализа. Если устанавливается, что предприятие способно бороться за лидирующие позиции в отрасли, тогда стратегическая линия «удвоение». В противном случае, стратегическим решением должно быть решение оставить данный бизнес.

Позиция *«Продолжать бизнес с осторожностью или частично свёртывать производство»*. Предприятие занимает слабые позиции в умеренно привлекательной отрасли.

Возможные стратегии: никаких инвестиций; всё управление должно быть сориентировано на баланс потока денежной наличности; стараться удерживаться в данной позиции до тех пор, пока она приносит прибыль; постепенно сворачивать бизнес.

Позиция *«Стратегия свертывания бизнеса»*. Предприятие занимает слабые позиции в непривлекательной отрасли.

Возможные стратегии: поскольку компания, попадающая в эту клетку, в целом теряет деньги, необходимо сделать все усилия, чтобы избавиться от такого бизнеса, и чем, скорее, тем лучше.

В модели DPM/Shell могут быть использованы следующие переменные для характеристики конкурентоспособности предприятия и привлекательности отрасли (табл. 1.8.).

Таблица 1.8.

ХАРАКТЕРИСТИКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ И ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ОТРАСЛИ

Как и многие другие классические модели стратегического анализа и планирования модель Shell/DPM является описательно-инструктивной. Это значит, что менеджер может использовать модель как для описания фактической (или ожидаемой) позиции, определяемой соответствующими переменными, так и для определения возможных стратегий. Определяемые стратегии следует, однако, рассматривать с осторожностью. Модель

предназначена для того, чтобы помогать принимать управленческие решения, а не заменять их.

В модели Shell/DPM также может учитываться время. Поскольку каждый участок представляет особую точку во времени, менеджеру, желающему увидеть изменения по истечении определенного периода, нужно лишь воспользоваться базой данных для каждого периода и сравнить результаты. Следует отметить, что эта модель оказывается особенно эффективной для визуализации изменений и развития стратегических позиций во времени, поскольку она не привязывается к финансовым показателям, а следовательно не испытывает на себе влияния факторов, которые могут обусловить ошибки (например, инфляции).

Принимаемые на основе модели Shell/DPM стратегические решения зависят от того, что находится в центре внимания менеджера - жизненный цикл вида бизнеса или поток денежной наличности компании.

В первом случае (рис. 1.16., направление 1) оптимальной считается следующая траектория развития позиций компании: от Удвоения объёма производства или свёртывания бизнеса - к Стратегии усиления конкурентных преимуществ - к Стратегии Лидера вида бизнеса - к Стратегии роста - к Стратегии генератора денежной наличности - к Стратегии частичного свертывания - к Стратегии свертывания (выхода из бизнеса).

Приведем краткую характеристику стадий такого движения.

Стадия удвоения объёма производства или свёртывания бизнеса. Выбирается новая область бизнеса, которая, естественно, нуждается в развитии, как часть общей корпоративной стратегии. Рынок привлекателен, но поскольку область бизнеса новая для предприятия, то конкурентная позиция компании в этом бизнесе пока слаба. Стратегия - инвестирование.

Стадия усиления конкурентных преимуществ. С инвестированием позиция компании в бизнес-области улучшается, что является причиной горизонтального продвижения к правому краю матрицы. Рынок при этом продолжает расти. Стратегия - продолжать инвестировать.

Стадия лидера вида бизнеса. С продолжающимся инвестированием, позиция компании в бизнес-области продолжает улучшаться, что является причиной дальнейшего горизонтального движения вправо. Рынок продолжает расти и инвестиции продолжают.

Стадия роста. Темпы роста рынка начинают уменьшаться. Это становится причиной начала вертикального движения позиции компании вниз.

Доходность бизнес-области для компании растет на таком же уровне как и в среднем по отрасли.

Стадия генератора денежной наличности. Развитие рынка прекращается, вызывая дальнейшее вертикальное движение позиции компании вниз. Стратегия - инвестирование только на уровне, необходимом для того, чтобы поддержать достигнутые позиции и обеспечить доходность бизнеса.

Стадия частичного свертывания. Рынок начинает сокращаться, прибыльность отрасли снижается и позиция компании естественно также начинает ослабевать.

Дальнейшее инвестирование в этот бизнес может быть полностью прекращено, а затем и принято решение о свертывании его вообще.

В случае усиленного внимания к потоку денежной наличности (см. рис. 1.16., направление 2) оптимальной считается траектория развития позиций компании из нижних правых клеток матрицы Shell/DPM к верхним левым. Это означает, что денежная наличность, порожденная компанией на стадиях Генератора денежной наличности и Частичного свертывания, используется для инвестиций в такие бизнес-области, которым соответствуют позиции Удвоения объёма производства и Усиления конкурентных преимуществ.

Стратегический баланс предполагает, прежде всего, баланс усилий компании в каждой из областей бизнеса в зависимости от стадии жизненного цикла, в которой те находятся. Такое балансирование дает уверенность, что на стадии зрелости бизнес области всегда будет достаточное количество финансовых ресурсов для того, чтобы поддерживать воспроизводственный цикл предприятия посредством инвестирования в новые перспективные виды бизнеса. Финансовый баланс означает, что порождающие доход виды бизнеса имеют такой объём продаж, который является достаточным для того, чтобы финансировать развивающийся бизнес.

Большинство основных теоретических допущений, имеющих место в модели Shell/DPM, похожи на допущения, сделанные в модели GE/McKinsey. Здесь, также как и в модели GE/McKinsey, бизнес-области предполагаются автономными, не связанными с другими ни по ресурсам, ни по результату. Выделение в качестве оси X конкурентоспособности бизнеса компании предполагает, что рынок представляет собой олигополию. Именно поэтому для компаний со слабыми конкурентными позициями рекомендуется стратегия мгновенного или постепенного свертывания такого бизнеса. Допускается, что существующий разрыв в конкурентных позициях компаний по виду бизнеса

будет обязательно увеличиваться, если не найдётся новый источник конкурентного преимущества.

Ось Y (привлекательность отрасли бизнеса) предполагает существование долгосрочного потенциала развития для всех участников этого бизнеса, а не только для рассматриваемой компании.

На практике распространены две основные ошибки при использовании модели Shell/DPM, которые, по сути, те же, что и для модели GE/McKinsey. Во-первых, менеджеры часто очень буквально понимают рекомендуемые этой моделью стратегии. Во-вторых, также часто встречаются попытки оценить как можно больше факторов, подразумевая, что это приведет к более объективной картине. На самом деле получается обратный эффект и предприятия, чьи позиции оцениваются таким образом, как правило всегда оказываются в центре матрицы.

Один из основных плюсов модели Shell/DPM состоит в том, что она решает проблемы объединения качественных и количественных переменных в единую параметрическую систему. В отличие от матрицы BCG, она не зависит непосредственно от статистической связи между рыночной долей и прибыльностью бизнеса.

В качестве критических замечаний можно сказать следующее:

- выбор переменных для анализа очень условен.
- не существует критерия, по которому можно было бы определить какое число переменных требуется для анализа.
- трудно оценить какие из переменных наиболее значимы.
- присваивание удельного веса переменным при конструировании шкал матрицы очень затруднено.
- трудно сравнивать бизнес-области, относящиеся к разным отраслям, так как переменные сильно привязаны к отрасли.

1.3. МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ

1.3.1. МОДЕЛЬ HOFER/SCHENDEL В ТЕОРИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВЫБОРА

Хофер впервые представил эту модель в своей работе *Conceptual Construct for Formulating Corporate and Business Strategies* («Концептуальные идеи для формулирования корпоративной и бизнес-стратегий»). Позднее он включил ее в работу, написанную в соавторстве с профессором Деном Шенделем.

До 1987 года немногие исследователи в области стратегического анализа

и планирования различали корпоративную и бизнес-стратегию. Модель Hofer/Schendel опирается на четкое разграничение различных уровней стратегического планирования. Хофер и Шендель выделяют 3 уровня формулирования стратегии: корпоративный, бизнес-уровень и функциональный уровень.

Несомненной заслугой авторов модели является попытка сформулировать определенные принципы, на которых, по их мнению, должен строиться процесс стратегического планирования. Они выделяют пять следующих принципов:

1. Отделение целеполагания от стратегического планирования;
2. Разделение процесса стратегического планирования между двумя уровнями: бизнес-уровнем и корпоративным;
3. Включение социального и политического анализа в процесс стратегического планирования;
4. Обязательное планирование нежелательных ситуаций;
5. Исключение стадий бюджетного планирования и плана разработки конкретных мероприятий из процесса стратегического планирования.

Хофер и Шендель внесли заметный вклад в развитие теории стратегического анализа и планирования. Однако в силу ряда субъективных причин их подход не нашел широкого применения.

Основное внимание модель Hofer/Schendel сосредотачивает на позиционировании существующих видов бизнеса на матрице развития рынка товаров, определении идеального набора из этих видов бизнеса и разработке путей формирования такого идеального набора. В широком смысле, есть только два оптимальных бизнес-набора на уровне корпорации: покупка нового (и/или усиление существующего) вида бизнеса или продажа (и/или ослабление существующего) вида бизнеса.

Положение каждого вида бизнеса определяется соответственно степенью развития его рынка и его эффективностью относительно конкурентов. В зависимости от стадии развития рынка товаров могут быть выбраны различные стратегии.

В своей модели Хофер и Шендель предлагают три типа идеального бизнес-набора на уровне корпорации: набор роста; набор прибыли; уравновешенный набор (роста и прибыли).

Корпорации могут стремиться к достижению одного «идеального» набора из трех. Цели, задачи и требуемые ресурсы для каждого из них различны и это может привести к различному развитию сценария в будущем.

Набор роста может включать много видов бизнеса, чей рынок находится на ранних стадиях своего жизненного цикла. В надежде на достижение успеха и извлечение большой массы прибыли в будущем в такие виды бизнеса будут делаться значительные инвестиции. Это может привести к кратковременным проблемам с денежной наличностью.

Набор прибыли, как правило, состоит из таких видов бизнеса, чей рынок находится на высокой стадии развития. Эти виды бизнеса порождают значительную массу прибыли, и если ее не использовать для реинвестиций, то могут возникнуть проблемы тогда, когда начнется падение объемов реализации.

В уравновешенном наборе компании содержится пропорциональное количество видов бизнеса, ориентированных на «молодые» и «зрелые» рынки.

В структуре модели по оси У отображаются стадии развития рынка. Может рассматриваться до 5 основных стадий: развитие рынка, рост, вытеснение с рынка старого продукта, зрелость, насыщение. Стадия насыщения делится на три части – насыщение, спад и застой (рис. 1.17.).

| | | СИЛЬНОЕ | СРЕДНЕЕ | СЛАБОЕ | ХУДШЕЕ |
|-----------------------|------------------------|------------------------------------|---------|-------------------------------|-------------------|
| СТАДИИ ЭВОЛЮЦИИ РЫНКА | РАЗВИТИЕ ВЫТЕСНЕНИЕ | СТРАТЕГИИ УВЕЛИЧЕНИЯ ДОЛИ НА РЫНКЕ | | | РАСКРУТКА |
| | РОСТ | СТРАТЕГИИ РОСТА | | | ИЛИ ЛИКВИДАЦИЯ |
| СТАДИИ ЭВОЛЮЦИИ РЫНКА | ЗРЕЛОСТЬ НАСЫЩЕНИЕ | СТРАТЕГИИ УВЕЛИЧЕНИЯ ПРИБЫЛИ | | КОНЦЕНТРАЦИЯ НА СВОЕМ РЫНКЕ И | ИЛИ ОТКАЗ |
| | СОКРАЩЕНИЕ | СТРАТЕГИИ СОКРАЩЕНИЯ АКТИВОВ ФИРМЫ | | | |

РИС. 1.17. МОДЕЛЬ ХОФЕРА–ШЕНДЕЛЯ

На оси Х отображается относительная конкурентная позиция вида бизнеса в рамках отрасли. Она делится на 3 категории: сильная, средняя, слабая. Первоначальная модель включала четвертую категорию «худшая или вытесняемая». Так как очевидно, что последняя стадия подразумевает несостоятельность бизнеса, она почти никогда не заслуживает внимания в ходе стратегического планирования.

Таким образом, матрица модели имеет размерность 5х3. В зависимости от положения вида бизнеса выводится стратегия. Рисунок 1.17. показывает такие

обобщенные стратегии. Можно видеть: одна обобщенная стратегия покрывает область из нескольких ячеек матрицы.

Стратегии увеличения доли на рынке. Основная цель стратегии увеличения доли на рынке состоит в значительном и постоянном увеличении доли соответствующего вида бизнеса на рынке. Осуществление этой стратегии требует больших капиталовложений, чем в среднем в отрасли. Чтобы не отставать (идти в ногу), нужно будет увеличивать объем продаж по крайней мере в соответствии с темпами роста рынка, что может составить 50% или больше. Если конкурентоспособность вида бизнеса средняя или слабая, а необходимо добиться высокой конкурентоспособности, то увеличение должно быть порядка 100–150% или более. Значительное увеличение доли на рынке обычно завершается горизонтальными слияниями или развитием уникальных конкурентных преимуществ. На каждой стадии развития рынка могут существовать различные возможности для конкурентных преимуществ. На стадии развития конкурентное преимущество можно получить благодаря дизайну продукта, продвижению продукта на рынок, его качеству. На стадии вытеснения этого можно добиться за счет особенностей самого продукта, сегментации рынка, ценообразования, улучшения обслуживания или повышения эффективности дистрибуции. На других стадиях возможностей меньше: конкурентные преимущества достигаются главным образом из-за ошибок, допущенных лидером, или в результате крупного технического достижения.

Стратегии роста. Цель этих стратегий состоит в поддержании конкурентоспособности на быстро растущих рынках. Абсолютный объем капиталовложений достаточно высок, но относительно отраслевого уровня он – средний. На начальных стадиях рынки растут быстро, и чтобы не отставать от них, требуются значительные ресурсы, более того необходимо укрепить конкурентные позиции данного вида бизнеса до наступления стадии вытеснения, чтобы не оказаться вытесненным. Одним из недостатков этих стратегий является то, что можно потратить ресурсы, но не добиться устойчивого конкурентного положения.

Стратегии прибыли. На стадии зрелости жизненного цикла, когда конкуренция стабилизируется и темпы роста рынка замедляются, основной целью развития бизнеса должна стать его рентабельность, а не рост. Инвестиции должны сохраняться на уровне, необходимом для поддержания соответствующих объемов, а прибыль должна быть доведена до максимума.

Рентабельность может быть достигнута в результате квалифицированной сегментации рынка и эффективного использования имеющихся активов. Чтобы повысить эффективность использования ресурсов, необходимо определить те направления, где расходы могут быть снижены, доходы увеличены и потенциал синергетического эффекта предельно использован. Успешно разработанная и воплощенная стратегия прибыли должна обязательно привести к увеличению положительного потока денежной наличности, которая могла бы быть использована для вложения в растущий бизнес. Прибыль может быть реинвестирована в тот же вид бизнеса только в том случае, если лидер данной отрасли стал пассивным или сама отрасль находится на грани технологического прорыва. Для осуществления таких намерений необходимо пристальное наблюдение за внешними условиями бизнеса.

Концентрация рынка и стратегия сокращения активов. Целью этой стратегии является пересмотр размеров и уровня использования активов для быстрого увеличения массы прибыли и развития своих возможностей. Это достигается путем перераспределения материальных ресурсов и персонала в соответствии с новыми сегментами рынка.

На стадиях зрелости и насыщения, если доля бизнеса на рынке составляет до 15% (относительно лидера), необходимо пересмотреть свой рынок, ограничив его сегментами, где больше всего проявляются конкурентные преимущества. Если доля бизнеса на рынке меньше 5%, то он может быть сконцентрирован в небольшой нише. Можно приобрести несколько подобных фирм, чтобы в итоге доля на рынке составила 15%. Если подобное осуществить не удастся, то целесообразно подумать о том, чтобы продать свой бизнес другой корпорации или просто ликвидировать его. На поздних стадиях зрелости и насыщения приобретение 15% или продажа обычно не осуществимы. В некоторых случаях разумнее создать нишу, которая не исчезнет полностью и сосредоточиться в ней.

Прежде чем принять решение сконцентрироваться в нише, необходимо дать полную оценку размера оставшегося сегмента и конкурентов.

Стратегии раскрутки или сдвига. Цель этих стратегий – как можно быстрее остановить процесс снижения объема продаж. Иногда для этого могут потребоваться инвестиции капитала и ресурсов, в других случаях бизнес оказывается способным к самофинансированию.

Эти стратегии должны применяться только к видам бизнеса с хорошим потенциалом рентабельности в будущем, что будет иметь даже большее

значение, чем ликвидные активы. Прежде чем принять стратегию сдвига необходимо проанализировать причину спада: является ли он результатом ошибок предыдущей стратегии или плохого осуществления стратегии. После принятия решения о сдвиге у вида бизнеса есть 4 альтернативы: увеличение доходов, снижение затрат, сокращение активов или любая комбинация из этих трех.

Стратегии ликвидации и отделения. Целью является получение как можно больше денежной наличности в процессе ухода (постепенного или стремительного) из бизнеса. Хофер и Шендель пришли к очевидному выводу, что невыгодно пытаться поддерживать слабые позиции на непривлекательном рынке.

Стратегии ликвидации и отделения должны применяться тогда, когда бизнес, о котором идет речь, все еще имеет некоторое значение и так или иначе привлекателен для кого-нибудь. В противном случае, его вряд ли можно будет реализовать. Стратегия может предполагать продажу неиспользуемого оборудования, сокращение числа клиентов с длительным сроком погашения потребительской задолженности (периодом инкассации) и сокращение производства продуктов с прибылью ниже средней и высокими требованиями по его запасам. Даже если отход от бизнеса благотворно скажется на конкурентах, лучше оставить этот рынок и сосредоточить ресурсы на разработке иных возможностей.

При использовании модели развития рынка продукта определяется набор переменных, показанный в табл. 1.9. Некоторые из этих переменных нуждаются в дополнительных пояснениях.

Преимущества основных расчетов. Такие расчеты порождают преимущества в связи с возникновением особых рыночных отношений. Например, отношений по поставкам таким всемирно известным компаниям, как IBM, DuPont или Marks & Spenser. Преимущества основных расчетов возникают также тогда, когда клиент несет определенные обязательства или когда заключаются долгосрочные контракты. Бизнес может предполагать поставку изготовленных на заказ товаров или эксклюзивные права по отношению к клиенту, и это приведет к появлению указанных преимуществ.

ТАБЛИЦА 1.9.

ПЕРЕМЕННЫЕ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В МОДЕЛИ ХОФЕРА–ШЕНДЕЛЯ

| | |
|---|-------------------------|
| Относительная доля рынка Рост доли рынка | Стадия жизненного цикла |
|---|-------------------------|

| | |
|--|--|
| Охват системой распределения | Темпы роста рынка |
| Эффективность системы распределения | Изменения роста рынка |
| Разнообразие ассортимента изделий | Темпы технологических изменений продукта |
| Производственные мощности и расположение | Сегментация рынка |
| Эффективность производства | Основное функциональное значение |
| Кривая опыта | |
| Сырье для промышленности | |
| Количество продукта | |
| Научные исследования и разработки | |
| Преимущество основного расчета | |
| Конкурентоспособность цен | |
| Эффективность рекламных мероприятий | |
| Вертикальная интеграция | |
| Основной имидж (репутация) | |

Конкурентоспособность цен. Это относительная привлекательность действующих цен с точки зрения покупателя по сравнению с ценами конкурентов, а также способность компании предложить цены, предусматривающие скидки, возврат переплаты, низкие проценты и др., которые в понимании покупателя более привлекательны, чем цены конкурентов.

Эффективность рекламных мероприятий учитывает степень воздействия рекламы и пропаганды бизнеса на объем продаж.

Вертикальная интеграция. Это степень владения всеми операциями стоимостной цепочки товара и их осуществление внутри фирмы или степень владения и контроля бизнеса на разных стадиях технологического цикла – от получения сырья до владения точками розничной торговли.

Большая масса добавленной стоимости связывается с потенциально более высокой прибылью. Прибыль на добавленную стоимость выше в тех компаниях, где технический уровень выше, где уникальные или особенные продукты, где высококвалифицированная рабочая сила. Добавленная стоимость может появляться на различных стадиях: производство сырья, промежуточное производство, сборка, распределение и розничная торговля, если, конечно, бизнес предполагает осуществление всех этих функций.

На каждой стадии стоимостной цепочки добавленная стоимость различна: она различна и для разных отраслей промышленности, для разных конкурентов в зависимости от длины цепочки (кто-то осуществляет розничную торговлю, кто-то нет).

Имидж. Это оценка конкурентов, покупателей, владельцев торговых точек стабильности бизнеса, качества продукта, известной торговой марки, качества операций/услуг, трудовых отношений, надежности функционирования и управления и его вклада в общество среди прочего.

Стадия жизненного цикла. Имеется в виду стадия жизненного цикла

соответствующего рынка. Стадия жизненного цикла может определяться ее параметрами или оцениваться непосредственно.

1. Для определения стадии жизненного цикла рынка в качестве отличительных параметров могут быть использованы следующие 6 переменных: темпы роста рынка, темпы технологических изменений продукта, темпы технологических изменений процесса, изменения в росте рынка, сегментация рынка и функциональное значение.

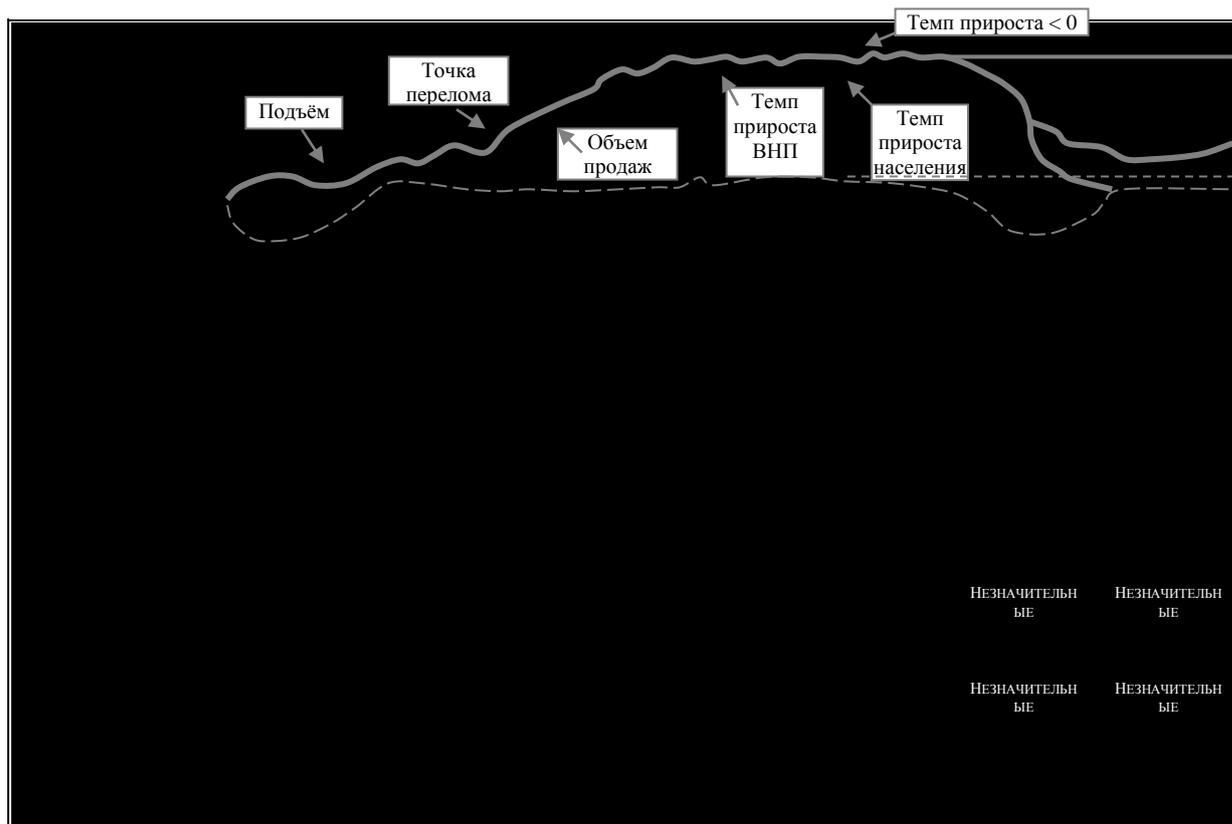


Рис. 1.18. Кривая жизненного цикла продукта, сопоставленная с параметрами рынка

На рис. 1.18. показано, каким образом значения параметров переменных характеризуют каждую стадию жизненного цикла. Подразумевается, что:

2. Стадия развития – это начало роста рынка.
3. Стадия роста отождествляется с быстрым, почти экспоненциальным ростом рынка.
4. Стадия вытеснения связана с периодом, когда происходит замедление темпов роста, но рост рынка продолжается.
5. Стадия зрелости – это рост, переходящий в застой.
6. Стадия спада отождествляется с отрицательным ростом.

Темпы технологического изменения продукта. Роль и значение технологии, заключенной в характеристике продукта, и темпы ее изменения

являются функциями общего темпа технологических изменений в отрасли. В новых отраслях продукция изменяется очень быстро, т.к. потребности потребителя еще малоизвестны. В стабильных отраслях темп изменений в технологии продукта замедляется.

Темпы технологического изменения процесса производства. Роль и значение технологии, используемой в процессе производства, и темпы ее изменения очень важны. Сохранит или нет свое положение бизнес, если не усовершенствует технологию своего процесса производства, зависит от стадии жизненного цикла отрасли. На стадиях вытеснения и зрелости улучшение технологического процесса просто необходимо для сохранения конкурентного преимущества. Поэтому большинство изменений происходит на этих стадиях.

Сегментация рынка. При высокой степени сегментации рынка каждый сегмент, обслуживающий потребителей с различными нуждами, является весьма привлекательным, т.к. позволяет конкурентам получить такие преимущества, как дифференцированное ценообразование, и представить множество разновидностей одного и того же продукта. Это привлекательно как для крупных конкурентов, которые могут выбрать много сегментов, так и для мелких, предпочитающих одну нишу.

Основная функциональная проблема. Функциональная область, от решения вопросов в которой в первую очередь будет зависеть коммерческий успех. К таким областям отнесены: исследования и разработки, техническое обеспечение, производство, маркетинг и распределение, финансы.

Модель Хофера–Шенделя предназначена в первую очередь для балансирования корпоративного бизнес-портфеля, хотя можно заметить, что Хофер и Шендель попытались приспособить ее и для разработки рекомендаций в отношении отдельных видов бизнеса. Но эту попытку вряд ли можно признать успешной.

Модель является развитием итеративного подхода (сверху-вниз), применяемого для анализа многоотраслевых фирм. Первый этап состоит в установлении желаемого типа портфеля. Следующим этапом должно стать формирование конкретной бизнес-стратегии для отдельного вида бизнеса. После этого любые расхождения между корпоративной стратегией и бизнес-стратегией устраняются посредством консультаций менеджеров двух уровней.

Модель может использоваться и для анализа конкурентов, как на корпоративном, так и на бизнес-уровне. Хофер и Шендель считают, что на корпоративном уровне необходимо понять, к чему стремятся другие

корпорации, их уязвимые места, их возможности для отрыва.

На бизнес-уровне нужно обязательно учитывать возможную реакцию конкурентов на выбираемую конкурентную стратегию.

Применяя модель для балансировки бизнес-портфеля корпорации, Хофер и Шендель различали три типа корпоративных стратегий: портфельные корпоративные стратегии; стратегии материально-технического обеспечения; политические стратегии корпорации.

Портфельные корпоративные стратегии устанавливают принципы и правила достижения корпоративных целей при ограниченных ресурсах. Выделяются три основных типа идеального портфеля корпоративных стратегий: портфель роста, портфель прибыли и сбалансированный портфель (рис. 1.19.).

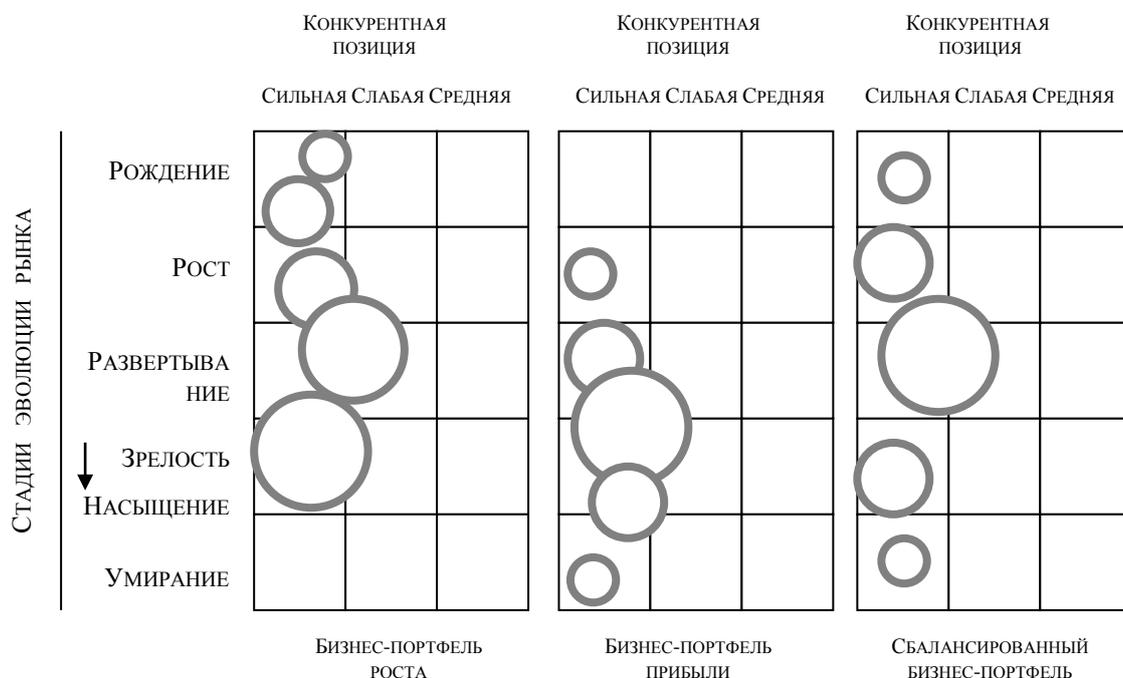


РИС. 1.19. ТРИ ОСНОВНЫХ ТИПА ИДЕАЛЬНОГО КОРПОРАТИВНОГО БИЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ СОГЛАСНО МОДЕЛИ ХОФЕРА-ШЕНДЕЛЯ

К сильным или средним по конкурентоспособности видам бизнеса в отраслях с высокой привлекательностью применяется термин «победитель», заимствованный из модели GE/McKensey. Но он не подходит для средних по конкурентоспособности видам бизнеса в отраслях со средней привлекательностью. Согласно модели Хофера-Шенделя «победитель» представляет собой сильный вид бизнеса с относительно большой долей на рынке. Это – производитель денежной массы.

Портфель прибыли характеризуется преимущественно видами бизнеса с низкими темпами роста и высокой нормой прибыли. В нем много крупных стабильных «победителей» и немного так называемых формирующихся

«победителей». У них низкое отношение задолженности к доходу и высокие дивиденды.

Портфель роста характеризуется видами бизнеса с высокими темпами роста и умеренной нормой прибыли. Имеется достаточно много стабильных «победителей», по крайней мере, для поддержания большого числа формирующихся «победителей», у которых обычно высокое отношение задолженности к доходу и низкая выплата дивидендов.

Сбалансированный портфель характеризуется равномерным распределением формирующихся «победителей» и «победителей» на стадии зрелости. В этом случае корпорация готовится к будущему, инвестируя в новых «победителей» и одновременно используя стабильных «победителей» для поддержки формирующихся.

Хофер и Шендель называют 4 возможных типа несбалансированных бизнес-портфелей и их характеристики:

1. Бизнес-портфель с большим количеством слабых видов бизнеса на последних стадиях жизненного цикла рынка часто страдает от недостатка массы прибыли, необходимой для обеспечения роста.

2. Избыток слабых видов бизнеса на ранних стадиях жизненного цикла рынка также приводит к дефициту массы прибыли.

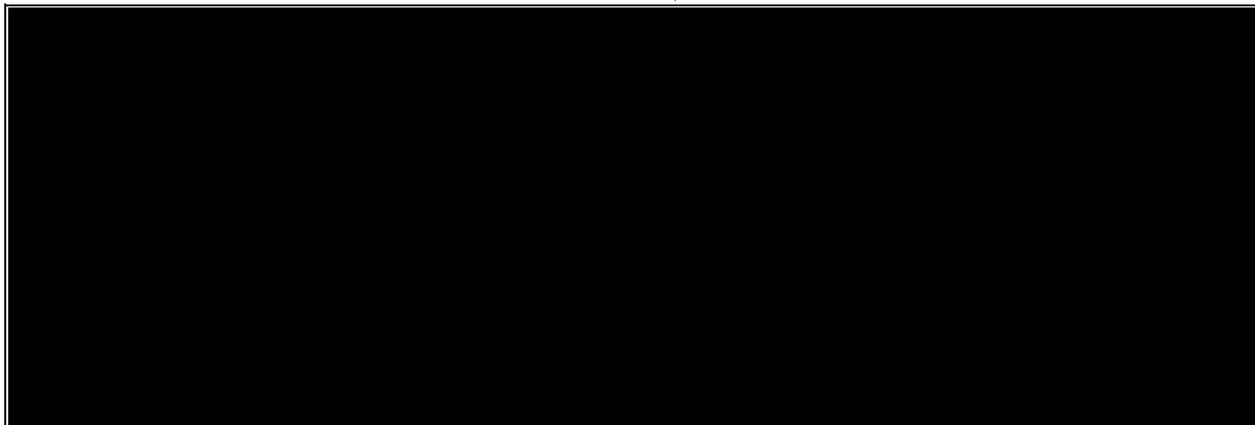
3. Слишком большое число сильных стабильных видов бизнеса создает избыток денежной массы, но не обеспечивает прироста областей для инвестиций.

4. Бизнес-портфель с избытком развивающихся, потенциально сильных видов бизнеса требует большого внимания, создает отрицательный денежный поток, нестабильность роста и прибыли на инвестирование.

Таблица 1.10. содержит описание некоторых характеристик шести основных обобщенных бизнес-стратегий согласно модели Хофера-Шенделя.

Базовым теоретическим допущением модели Хофера-Шенделя является предположение о наличии типичного отраслевого жизненного цикла или, как называют Хофер и Шендель, кривой развития рынка-товара. Кривая жизненного цикла рынка, по сути, схожа с кривой объема продаж. Точки изгиба на кривой объема продаж указывают на начала стадий, которые дают наилучшие возможности для быстрого расширения, а именно: развития, вытеснения и спада.

ХАРАКТЕРИСТИКА ШЕСТИ ОБЩИХ БИЗНЕС-СТРАТЕГИЙ



*Обычно требуются новые активы, тогда как другие распродают. Чистый уровень инвестиций зависит от соотношения этих двух видов деятельности в каждом конкретном случае.

Хофер и Шендель предположили, что все виды бизнеса связаны между собой и что их жизненные циклы схожи. Однако если какие-то виды бизнеса не очень тесно связаны, то Хофер и Шендель рекомендуют использовать матрицу GE/McKensey для определения стратегии на корпоративном уровне.

Одно из основных предположений модели Хофера-Шенделя состоит также в том, что корпорация не имеет внутренних источников финансирования своей стратегии в долгосрочной перспективе и должна искать пути внешнего финансирования. Таким образом, денежный баланс корпорации не должен быть равен нулю.

Основные стратегии, рекомендуемые данной моделью, соответствуют сразу нескольким ячейкам матрицы. Однако различия между сильными, средними и слабыми видами бизнеса, принимающими определенную общую стратегию, не рассматриваются. Предлагается, «что надо делать», но не указывается «как», что является слабой стороной модели Хофер-Шенделя.

1.3.2. КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ М.ПОРТЕРА

В предисловии к книге «Конкурентное преимущество» (1998 г.) М. Портер вводит понятие цепочки создания стоимости и обосновывает его преимущества в разработке стратегических аспектов бизнеса, обосновании их относительной стоимости и роли в дифференциации компаний. При этом, прибыль рассматривается как «разница между ценой, которую покупатели готовы платить за тот или иной продукт или услугу, и стоимостью всех операций в процессе создания этого продукта».

Согласно этому видению стратегии становится возможным четко и

строго представить все факторы, определяющие потребительскую стоимость продукта и его цену и классифицировать понятие стратегии как «внутренне согласованную конфигурацию различных видов деятельности, которая отличает фирму от ее конкурентов».

Суть концепции М. Портера основана на сравнительном анализе создания стоимости «в рамках общих для разных компаний видов деятельности или передачи патентованных технологий от одной деятельности к другой», что позволяет раскрыть причины организационных проблем взаимодействия различных подразделений.

М. Портер характеризует подход на основе деятельности в области калькуляции издержек и стоимости производства, как подход, который «постепенно приобретает статус нового стандарта в управленческом учете — даже притом, что потенциал данного подхода в качестве инструмента исследования стратегии еще только предстоит реализовать».

Практически, данный подход является сравнением различий в технологиях производства и создания стоимости продукта или услуги, возникающих под воздействием факторов являющихся следствием конкурентоспособности организации. И здесь именно конкурентоспособность выступает и преимуществом и причиной создания стоимости, а используемые подходы и тактика - следствие конкурентных преимуществ.

На основе такого подхода М. Портер разработал методiku исследования и оценки различных видов стратегий, связанную с поведением компании и источниками конкурентных преимуществ.

Итак, описанные выше положения, разработанные М. Портером, легли в основу трёх «наиболее общих стратегий получения конкурентных преимуществ: лидерство в издержках, дифференциация и фокусирование» (рис. 1.20.).

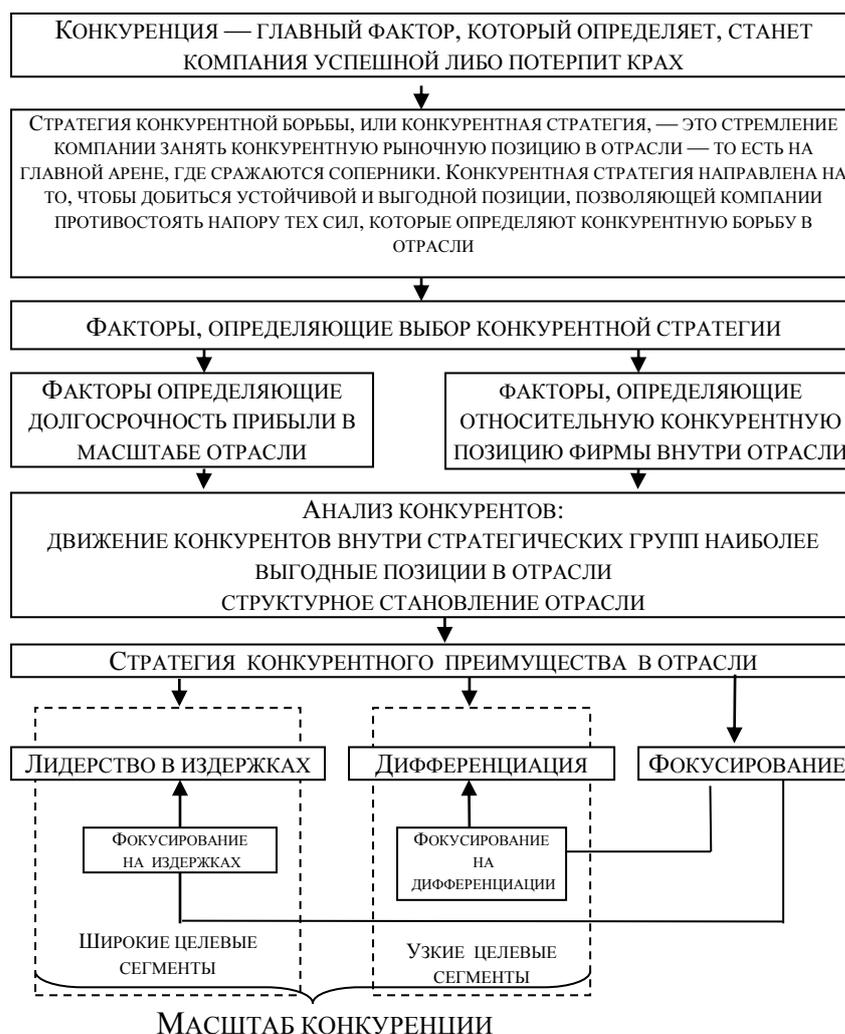


РИС. 1.20. ПОДХОД М. ПОРТЕРА К ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ В КОНТЕКСТЕ ОТРАСЛИ

Выбор стратегии определяется, во-первых, привлекательностью отрасли с точки зрения долгосрочной прибыльности, а во вторых, факторами, определяющими относительную конкурентную позицию фирмы внутри отрасли.

Выбору стратегии предшествует анализ конкурентов, отслеживание их движения внутри стратегических групп и определение наиболее выгодных позиций в отрасли. Затем выработанная на этой основе концепция применяется к ряду наиболее важных этапов развития той или иной отрасли. М. Портер обозначил эти этапы развития термином «структурное становление».

Если компания способна создать для своих потребителей стоимость продукта или услуги, которая превышает затраты по ее созданию, то это означает, что она выбрала одну из двух стратегий: лидерство в издержках и дифференциация. Стратегия фокусирования имеет две разновидности: фокусирование на издержках и фокусирование на дифференциации.

Конкурентная стратегия должна разрабатываться на основе

всестороннего понимания правил конкурентной борьбы, которые и определяют привлекательность или прибыльность того или иного вида бизнеса. Конечная цель конкурентной стратегии состоит в том, чтобы овладеть этими правилами, а также — в идеале — быть способными изменять их в интересах компании. В любой отрасли, будь то отрасль национального или международного масштаба, производство товаров или сфера услуг, правила конкуренции заключаются в пяти движущих конкурентных силах: выход на рынок новых конкурентов, угроза со стороны субститутов, рыночная власть покупателей, рыночная власть поставщиков, соперничество между действующими на рынке конкурентами (рис. 1.21.).

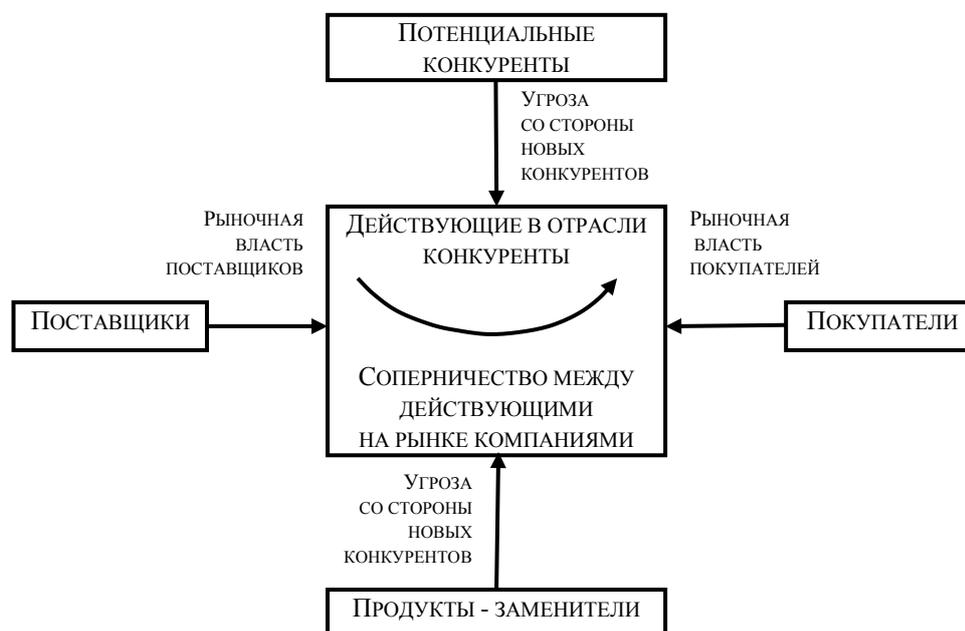


РИС. 1.21. Пять конкурентных сил, определяющих прибыльность отрасли (М.ПОРТЕР)

Прибыльность отрасли в целом определяется действием данных пяти сил, поскольку именно они воздействуют на цены, издержки и уровень необходимых инвестиций действующих в отрасли компаний — все эти элементы являются также составляющими доходности капиталовложений. Рыночная власть покупателей самым непосредственным образом влияет на то, какие цены компания может устанавливать на свою продукцию, — точно так же влияет на цены угроза со стороны продуктов-заменителей (субститутов). Рыночная власть покупателей также определяет размеры издержек и инвестиций — «влиятельные» покупатели требуют дорогостоящего обслуживания. Стоимость сырья и других материалов зависит от рыночной власти поставщиков. Интенсивность соперничества также влияет на цены, равно как и на издержки конкуренции, в таких сферах, как производство,

разработка продукта, реклама и торговля. Постоянная угроза появления новых конкурентов ограничивает рост цен и определяет необходимый стартовый уровень инвестиций, что является инструментом сдерживания притока новых конкурентов.

В любой отрасли каждая из этих пяти сил будет иметь разную степень значимости, разной будет и относительная важность каждого конкретного структурного фактора. Каждая отрасль — уникальное образование, соответственно уникальной является и ее структура. Теория пяти сил позволяет выявить закономерности в этом сложном образовании и определить те факторы, которые имеют решающее значение для конкуренции в данной отрасли. Эта теория позволяет также определить стратегические инновации, которые позволили бы максимально увеличить прибыльность, как отрасли, так и собственно компании. Однако теория пяти сил не отменяет необходимости творческого подхода к поиску новых путей конкурентной борьбы в той или иной отрасли. Эта теория направляет творческую энергию менеджеров на те аспекты отраслевой структуры, которые имеют особое значение для прибыльности в долгосрочной перспективе. Цель концепции конкурентных сил состоит в повышении шансов руководства в обнаружении необходимой стратегической инновации в процессе разработки стратегии.

Потенциальная угроза для компании исходит и от конкурентов, которые реализуют стратегию, отличную от стратегии данной компании. К примеру, компании, реализующие стратегию фокусирования, должны всегда держать под контролем действия конкурентов с широкой сферой деятельности и наоборот (табл.1.11.).

Каждая из трех стратегий, представленных в табл. 1.11, связана с рисками определенного рода и показывает, какие методы необходимо использовать для атаки на конкурентов. К примеру, если компания выбирает только дифференциацию, ей может с успехом противостоять другая компания, которая резко снизит цены и уровень дифференциации продуктов, что в конечном итоге приведет к сдвигу интересов покупателей к другим параметрам дифференцирования; атаковать компанию, избравшую дифференцирование, можно и другим способом — через фокусирование.

Из представленного описания конкурентной стратегии М. Портера очевидно, что она затрагивает существенные стороны организации управления в условиях конкурентных угроз и предоставляет в распоряжение менеджеров достаточно действенные методы противостояния рискам. Однако упоминаемая

стратегия М.Портера широко представленная в экономической литературе. Не дает ответа на многие практические вопросы, возникающие в работе менеджеров отечественных компаний.

ТАБЛИЦА 1.11.

РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С КАЖДОЙ ИЗ ОБЩИХ СТРАТЕГИЙ КОНКУРЕНЦИИ

| РИСКИ СТРАТЕГИИ ЛИДЕРСТВА В МИНИМИЗАЦИИ ЗАТРАТ | РИСКИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ | РИСКИ ФОКУСИРОВАНИЯ |
|--|---|--|
| <p>Сохранение устойчивой стратегии лидерства в минимизации затрат становится невозможным, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> • конкуренты имитируют действия компании; • изменяется технология; • разрушаются и другие основания для снижения затрат <p>Появляются серьёзные расхождения между конкурентами в дифференцировании продуктов</p> | <p>Реализация стратегии дифференцирования становится невозможной, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> • конкуренты имитируют действия компании; • основание для дифференциации теряет свою ценность для покупателя <p>Появляются серьёзные расхождения между конкурентами в области издержек</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегию фокусирования можно легко имитировать. 2. Целевой сегмент становится непривлекательным с точки зрения его структуры, когда: <ul style="list-style-type: none"> • структура разрушается • падает спрос <p>Конкуренты с более широкой специализацией наводняют целевой сегмент рынка: стираются отличия данного сегмента от остальных; укрепляются позиции неспециализированных продуктов</p> |
| <p>Конкуренты, избравшие стратегию фокусирования на издержках, добиваются более низких затрат в своих целевых сегментах</p> | <p>Конкуренты, избравшие стратегию фокусирования на дифференциации, добиваются более высокого уровня дифференциации в своих целевых сегментах</p> | <p>Новые конкуренты, избравшие стратегию фокусирования, по-новому сегментируют рынок, выделяя более узкие сегменты</p> |

(<http://www.cfin.ru>)

1.3.3. ЭВОЛЮЦИОННАЯ КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ: СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРЕДПРИЯТИЙ И КРИЗИСЫ УПРАВЛЕНИЯ

Эволюция организации как бизнес-системы является объектом практически всех концепций стратегического управления и в тоже время представляет собой отдельное направление теоретических изысканий различных авторов. Наиболее показательными и ёмкими являются аспекты, представленные в работах американского исследователя И.Айзедиса в модели «жизненного цикла предприятий», в которой по аналогии с растущим человеком выделяются «рождение», «детство», «зрелость» и т.д. (рис. 1.22.). Весь цикл жизни разделен на две части — рост и старение.

Таким образом, согласно Айзедису, любое предприятие обречено на старение и умирание. В то же время история знает большое количество примеров, когда компании умудряются существовать столетиями, и не только «жить», но и находить новые возможности для развития, обретения молодости и новых сил. Это явление стало предметом исследования многих учёных работающих над развитием *эволюционной теории*.

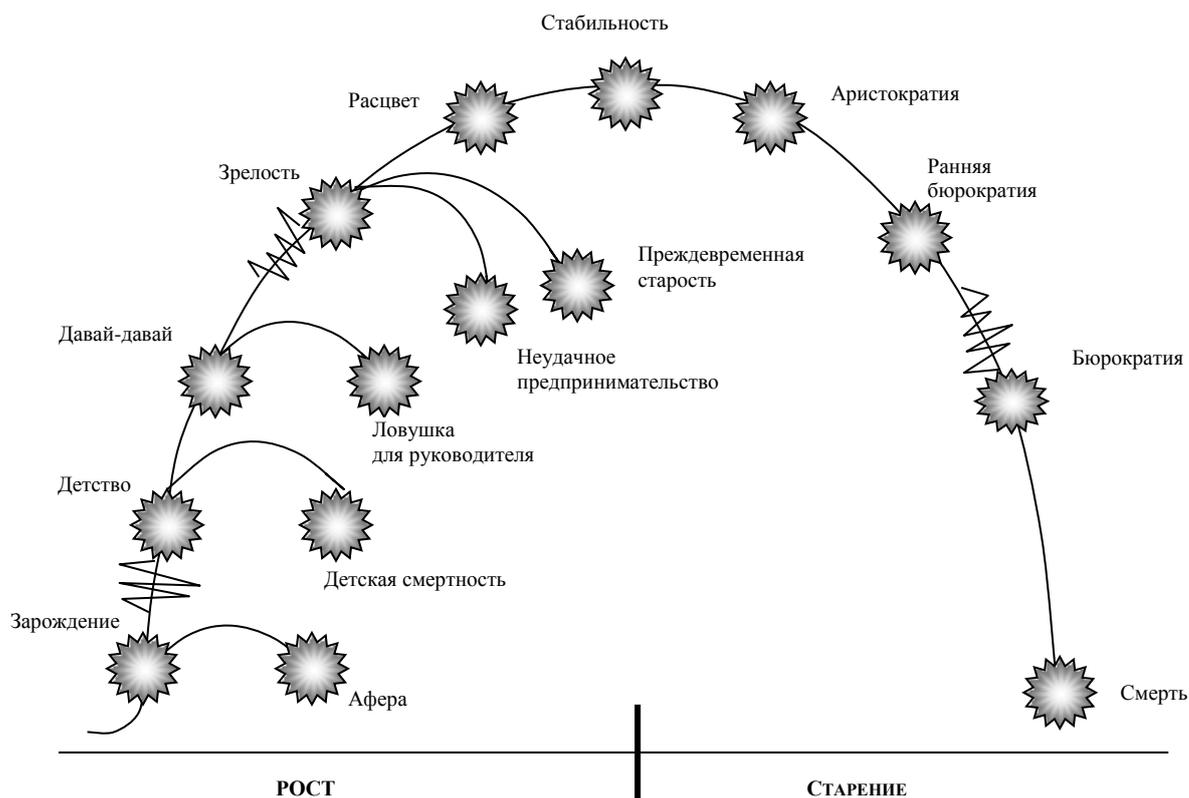


РИС.1.22. СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРЕДПРИЯТИЯ (Из материалов журнала "Новые рынки", <http://www.newmarkets.ru>)

Наиболее удачной работой в этом направлении являются исследования американца Л.Грейнера. В результате его исследований в 1972 году на свет появилась *теория трансформаций систем управления*. Ее суть состояла в известной диалектической концепции «перерастания количества в качество». Иначе говоря, Грейнер предположил очевидную вещь: с ростом организации требования к системе управления меняются, а, следовательно, и сами системы управления должны претерпевать изменения. Если же системы управления не изменяются в соответствии с требованиями бизнеса, то предприятие ждут неминуемые кризисы. За 30 лет своего существования теория Грейнера не встретила какой-либо серьезной критики в силу своей очевидности. Тем не менее, сотрудники фирмы БКГ менеджмент консалтинг нашли недостатки этой теории и, доработав ее представили на суд общественности свою *теорию фазовых трансформаций бизнеса (ТФТБ)*.

Суть ТФТБ сводится к наличию пяти основных стадий развития систем управления (при этом делается допущение, что бизнес-идея, заложенная в основу бизнеса, настолько хороша, что компания постоянно развивается и растет):

Фаза управления бизнес-идеями, т.е. стадия создания бизнеса. Отцы-основатели, заимев (придумав, украв, и т.д.) некую идею, которая им кажется коммерчески перспективной, начинают реализовывать ее. При этом «все

делают все», нет разделения по «зонам ответственности», нет начальников и подчиненных, большинство вопросов решается коллегиально (группой), фактически — идеальный вариант анархии.

Фаза управления функциями — стадия формализации и построения структур. Собственных знаний у основателей не хватает, и требуемые для развития и существования функции начинают выполнять наемные специалисты. Формируются «зоны ответственности», «колодцы власти» и т.д. Эта стадия развития бизнес-системы характеризуется так называемым «механистическим» подходом к управлению, построенному на линейно-функциональном принципе. Примеров стадии управления по функциям огромное количество. Достаточно сказать, что практически все предприятия на территории СССР, да и само государство управлялось именно по линейно-функциональному принципу. Эффективность такой системы в рыночных условиях (когда «каждое предприятие само за себя») ограничена, что подтверждается крайне тяжелым состоянием подавляющего большинства предприятий, управляемых «красными директорами». О причинах такой неэффективности поговорим ниже.

Фаза управления процессами — стадия делегирования и диверсификации. Суть систем управления на этой стадии — объединение персонала по признаку результата деятельности. Типичный пример процессного управления — заводской цех. В цехе трудится большое количество сотрудников, выполняющих разнообразные функции — от начальника цеха до рабочих различных специальностей. Объединены они результатом — изделием, получаемым на выходе из цеха. Каждый несет ответственность за свой участок (делегирование), управление распределено по различным видам работ, в сумме которых появляется некий общий результат (диверсификация). Такое управление теоретически было описано еще в 1952 году Питером Друкером в виде концепции «управления по целям».

Фаза управления сетями — стадия координации. Фактически — это такое же управление процессами, как и на предыдущей стадии, только на более высоком уровне развития. Типичный пример — «Газпром», контролирующий товарно-материальные потоки своих «дочек», но не вмешивающийся в технологии и системы управления на местах.

Фаза управления нематериальными активами — стадия синергии и сотрудничества. На этой стадии управление переходит в иную фазу — в создание альянсов и управление нематериальными активами (по английски —

goodwill), т.е. интеллектуальной собственностью. Суть в том, что если система продолжает успешно существовать и эволюционно дошла до этой стадии, то это значит, что бизнес-идея, имидж, брэнд и наработанные «ноу-хау» исключительно эффективны. На этой стадии выбираются те активы, которые наиболее удобны в управлении и коммерчески стабильны. Типичные примеры — компании Benefon, McDonalds, Reebok и многие другие. Они не занимаются самостоятельным производством и продажами, а иногда, как Benefon, и не занимаются разработками. Практически все операции по созданию потребительской ценности, т.е. того, за что потребитель платит деньги, такие компании отдают на подряд сторонним организациям (аутсорсинг). Сами они управляют именем (брендом), имиджем и технологиями. С точки зрения Теории фазовых трансформаций бизнеса, эта стадия является на настоящий момент высшей стадией развития коммерческого предприятия.

В основе ТФТБ лежит постулат перехода накопленного количества компетенций (знаний, навыков, умений) бизнес-системы в новое качество системы управления. Точки перехода определяют время и условия возникновения возможных кризисных ситуаций, требующих изменений в подходах к управлению предприятием. С точки зрения ТФТБ, эти кризисы могут быть определены как кризисы компетенций, координации, контроля, бюрократии и бизнес-идей (рис. 1.23.).

Кризис компетенций. Развитие бизнес-идеи по мере роста системы требует привлечения специальных знаний, умений и навыков, т.е. «компетенций», распределения полномочий и специализации. Это ведет к привлечению профильных специалистов и построению функциональных структур. Эффективность компании во многом зависит от эффективности бизнес-идеи. Суть кризиса — в нехватке знаний у основателей, психологической неприемлемости ими необходимости разделения ветвей власти по функциональному признаку и передачи части работ специалистам, не являющимся основателями компании. Выход из кризиса — осознанное построение ветвей власти, исполняющих необходимые для выживания компании работы. Они должны быть сгруппированы по признаку предмета деятельности, т.е. по функциям (финансы, бухгалтерский учет, планирование, маркетинг, кадры и т.д.).

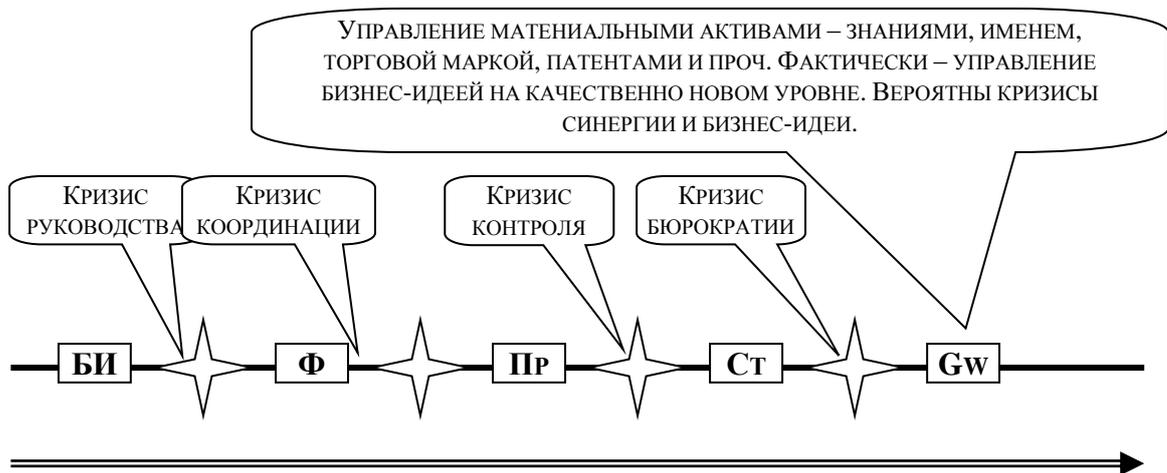


Рис. 1.23. КРИЗИС ОРГАНИЗАЦИЙ ПО ТФТБ (Из материалов журнала "Новые рынки", <http://www.newmarkets.ru>)

Кризис координации. Развитие бизнеса и его функциональных подразделений требует привлечения новых компетенций, что приводит к физическому росту функциональных структур, в то же время, сохраняются и старые, возможно уже не нужные, но привычные структуры. Функциональные «колодцы» власти начинают напоминать «башни из слоновой кости», их руководители превращаются в «экспертов», окруженных многочисленной группой помощников. Горизонтальные связи между «башнями» рушатся, информационные потоки переключаются непосредственно на «эксперта», который трансформирует их вышестоящему руководителю для принятия решений. Поток информации к руководителю возрастает лавинообразно, наступает паралич власти. Сотрудники ориентируются на исполнение решений «эксперта», не интересуясь влиянием их работы на общую эффективность компании. А эффективность компании начинает резко падать. Выход из кризиса — сознательное формирование систем процессного управления, нацеленных на достижение результата (диверсификация, делегирование полномочий и управление по результатам или целям), а не только выполнение функций, предписанных экспертом. Иначе говоря — реинжиниринг бизнес-процессов.

Кризис контроля. Дальнейшее развитие бизнес-системы приводит к усложнению информационных потоков, в том числе использующихся для контроля. Для упрощения управления разросшейся системой требуется перейти к «сетевому управлению», делегируя подавляющее число управленческих полномочий на места, но сохранив за корпоративным центром контроль за товарно-материальными и денежными потоками системы.

Кризис бюрократии. Дальнейший рост и развитие бизнес-системы

вызывает существенный рост непроизводительного бюрократического механизма, контролирующего сетевую структуру и определяющего направления инвестиционной активности корпоративного центра. Как и в случае с функциональными структурами, бюрократический аппарат начинает существовать ради собственных целей, отличных от целей бизнес-системы. Бюрократ оправдывает свои действия интересами предприятия в целом, понимая их в силу своего образования, культуры, опыта, а то и в силу интересов каких-либо неформальных групп. Дальнейшее централизованное управление огромным объемом активов становится практически невозможным. С точки зрения собственников, эта проблема должна решаться за счет оптимизации портфеля активов, управляемых корпоративным центром. При рассмотрении эффективности активов крупных транснациональных сетевых структур и их важности для сохранения контроля над бизнес-системой, а priori выясняется существенное превосходство нематериальных активов — патентов, прав собственности, прав пользования, технологий, торговых марок и т.д.

Кризис бизнес-идей или *кризис синергии* (неполучил достаточного определения, так как нет достаточной статистики). По-видимому, это будет кризис инноваций, кризис исчерпавшего свои потребительские качества продукта, кризис компетенций корпоративного центра, аналогичный кризису компетенций на фазе 1, но только на другом витке эволюционной спирали. Разрешением этого кризиса может стать привлечение новых компетенций и новых технологий, вызывающих изменение структуры нематериальных активов.

Таким образом, каждая фаза развития бизнеса по ТФТБ имеет свои индивидуальные особенности, причины для именно такого подхода к управлению, положительные и отрицательные стороны. Развитие предприятия в рамках любой стадии ТФТБ приводит к характерным кризисам, по достижении которых система управления предприятия должна перейти на новое качество. Сами кризисы характеризуют завершение старой меры развития бизнеса и ставят задачу их преодоления, как новую стадию развития, своего рода скачок в эволюционном движении компании от одного рубежа достижений к другому.

РЕЗЮМЕ

Анализ современных направлений развития концептуальных основ бизнеса позволил взглянуть на этот аспект с точки зрения зарубежных исследователей, опосредующих в своих работах опыт крупных компаний, обладающих высоким потенциалом конкурентоспособности. Однако в условиях переходной экономики для предприятия, находящегося в начале жизненного цикла круг проблем замыкается на формировании производственного и финансового потенциалов, обеспечивающих не столько конкурентоспособность, сколько возможность воспроизводиться на стабильном уровне, с тем, чтобы обеспечить накопление капитала для будущего роста.

В свете этих проблем актуальными становятся акценты на рациональное распределение ресурсов в производственном процессе и эффективное внутрифирменное управление, поскольку внешняя среда предъявляет достаточно высокие требования к конкурентоспособности предприятия, а в качестве альтернативы выдвигает условия либерализации, обуславливающие не только возможность привлечения необходимых ресурсов (в виде кредитов и долгов), но и рост всевозможных видов рисков банкротства.

Каждая из рассмотренных концепций, по сути, является универсальным рецептом, применение которого в частных случаях, скорее всего не принесет никаких результатов, поскольку он не учитывает условий функционирования конкретного предприятия. Однако, исследованный материал открывает совершенно необходимые для развивающихся организаций направления, следуя которым можно развивать функции управления, обогащая их синтезом отечественного опыта в области экономической оценки эффективности использования производственного потенциала и ресурсосбережения. Поэтому, далее, не вступая в противоречие рассмотренному выше материалу и сделанным выводам, необходимо уделить равноценное внимание прикладному инструментарию практической реализации концептуальных положений теории управления.

II. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Экономическая организация как полноправный агент рыночных отношений, вступая в них, предъявляет рынку свой спрос на определенные ресурсы и предлагает, произведенные ею продукты или услуги. Тем самым организация встает перед необходимостью привести в соответствие ограничения рынка и внутренней среды свои потребности. Этот процесс по сути является бюджетированием, то есть ревизией структуры затрат и причин их нерациональности, распределением ресурсов в соответствии с объективно необходимыми затратами.

Бюджетирование относится к тактическому уровню управления и бюджеты составляются менеджерами среднего звена сроком не более чем на год. Но этот факт не отрицает взаимосвязи бюджетов со стратегическими планами организации, поскольку именно они являются основополагающими в создании бюджетов, а, с другой стороны, подлежат коррекции при условии отклонения стратегии от реального направления развития рынка. Таким образом, классификация бюджетов на операционные и финансовые вполне объяснима, поскольку операционные отражают движение ресурсов в операционной деятельности, а финансовые бюджеты, основываясь на агрегированных показателях финансовой отчетности свидетельствуют о результатах деятельности организации и поэтому служат индикаторами в сравнении с бизнес-планами и стратегиями развития.

Процесс бюджетирования организации можно рассматривать с двух позиций. Первая – создание и постановка системы управления ресурсами посредством бюджетных планов, вторая - технология разработки бюджетов и корректировки стратегий. В обеих позициях рассматриваются модели бюджетов или бюджетирования, каждая из которых отличается масштабами и глубиной внедрения в процесс управления организацией, а также степенью дублирования или слияния с уже существующими структурами. На самом деле реально эффективная модель бюджетирования или составления бюджета должна сопровождаться реструктуризацией организации, которая зависит от того, насколько объективно и адекватно условиям функционирования оценивались бизнес процессы и бизнес-единицы, насколько политика управления учитывает объективные законы развития рынка и организации. Этому способствует избранная в организации система показателей, используемая в практике аналитических служб. При этом очевидная связь

стратегии с бюджетированием опосредуется в виде сбалансированных систем показателей или методов функционально-стоимостного анализа, отражающих характерные особенности функционирования организации, её проблемы и внутренние противоречия.

Таким образом, для разработки технологии бюджетирования соответствующей специфике организации необходимо исследовать наработанный теорией и практикой других организаций аналитический базис и сопоставить его с исследуемой организацией, с целью определения факторов, влияющих на конечную структуру бюджета. Очевидно, что к таким факторам относятся не только факторы, определяющие создание добавочной стоимости, но и факторы, определяющие экономическую природу взаимоотношений между различными группами контрагентов, поскольку интересы каждой группы определяют модификацию продукта или услуги, а значит, отражаются и на структуре издержек. Здесь возникает вопрос о том, какие факторы являются определяющими для конкретных видов издержек, и могут ли они разрешаться посредством функционально стоимостного анализа.

Таким образом, решение задач оптимизации структуры издержек непосредственно связан с оптимизацией структуры управления и отношений, определяющих хозяйственную деятельность организации, что, возможно лишь при абсолютной интеграции аналитического инструментария стратегического и оперативного уровней планирования.

2.1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕССА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Характеристика бюджетирования как функции управления начинается обычно с освещения вопроса её информационного обеспечения. В этом смысле информация классифицируется на ту, которую можно оценить количественно и ту, которая оценивается посредством экспертных заключений специалистов, то есть качественно. В свою очередь, количественная информация подразделяется на учетную и неучетную. Учетная информация, по определению, является результатом исполнения функций бухгалтерского и статистического учета и содержится в соответствующих отчетных документах, отражающих оперативную деятельность организации.

Неучетная информация представляет собой результаты внутриведомственной и вневедомственной ревизии, внешнего и внутреннего аудита; результаты проверок налоговой службы; материалы постоянно действующих производственных совещаний; протоколы собраний трудовых

коллективов; материалы печати и других СМИ; объяснительные и докладные записки, переписка с вышестоящими, финансовыми и кредитными организациями; материалы, получаемые в результате личных контактов с исполнителями.

Названные виды информации являются определяющими при анализе текущего положения не только организации в целом, но и каждого её подразделения. Для оценки эффективности работы организации они сопоставляются с нормативной документацией (производственные паспорта, ценники, прейскуранты, справочники и т.п.), разрабатываемой на основе и технической информации (паспорта машин и оборудования, чертежи, спецификации и т.п.).

Основной целью организации информационного поля управления является агрегирование информации, структурированной в соответствии с определенными центрами затрат, прибыли и ответственности по четырем основным направлениям, характеризующим эффективность функционирования экономической организации. А именно: затраты на производство; себестоимость продукции (работ, услуг); выпуск и результат реализации продукции (работ, услуг); данные о рентабельности.

Качественная информация, необходима для ведения управленческого учета и должна отвечать следующим классическим требованиям: краткость, точность, оперативность, сопоставимость, целесообразность, рентабельность, объективность, адресность, аналитичность, полезность, конфиденциальность.

Источниками информации в управленческом учете являются *центры ответственности, прибыли и затрат*, то есть структурные подразделения отвечающие за эксплуатационную производственную деятельность, расход материальных и финансовых ресурсов, качество работы, в конечном результате формирующие капитал организации. Поэтому принципиальное значение для принятия эффективных управленческих решений имеют финансовые ресурсы, источники их формирования и оборотный капитал, чьи общие характеристики необходимо обозначить, поскольку в последующем они будут рассматриваться в связи с содержанием функции бюджетирования.

Финансовые ресурсы - это совокупность аккумулируемых собственных и заемных денежных средств и их эквивалентов в форме целевых денежных фондов, находящихся в распоряжении экономической организации и предназначенных для выполнения её финансовых обязательств, финансирования текущих затрат и затрат, связанных с расширением

производства. (21,106)

Финансовые ресурсы являются необходимым элементом финансовой среды организации, поскольку их совокупность определяет условия и результаты её функционирования. Взаимосвязи по поводу формирования финансовой среды выходят за пределы организации и определяются категорией «*финансовые отношения*». В практической деятельности организации финансовые отношения опосредуются через движение денежных средств, именуемое денежными потоками, которые имеют четкое определение во времени и представляют собой разницу между поступившими и выплаченными денежными средствами за рассматриваемый период. В результате движения денежных средств формируются денежные фонды, через которые осуществляется обеспечение деятельности организации. Таким образом, мы обозначили связь общих понятий, количественное выражение которых позволяет судить об экономической стабильности и устойчивости организации. Обобщающий характер приведенных понятий делает необходимым рассмотрение каждого из них не столько в общепринятом методическом ракурсе (который широко освещён в специальной литературе), а скорее с целью выделения стратегически важных для экономической организации направлений развития, реализуемых в объектах финансового анализа. Бланк И.А. выделяет четыре направления, характеризуя их как доминантные сферы стратегического финансового развития предприятия потенциал формирования финансовых ресурсов; уровень эффективности инвестиций; уровень финансовой безопасности предприятия; уровень качества управления финансовой деятельностью.

В соответствии с вышесказанным, необходимо дать определение сущности понятий, чья совокупность выражает характер не только взаимосвязей между ними, но и реализацию этих связей в особенностях формирования процессов и подсистем экономической организации. Последние, в свою очередь, в совокупности представляют систему финансового менеджмента, одной из функций которого является бюджетирование, то есть определение потенциально эффективных направлений развития и источников их финансирования (табл. 2.1.).

Управление экономической организацией и создание устойчивого финансового положения обеспечиваются за счет основного и оборотного капитала, имеющего как собственные источники, так и привлеченные. При этом для обеспечения устойчивого развития необходимо увеличение оборотных

средств более быстрыми темпами, чем увеличение основных средств. Функции оборотного капитала определяются характером технологического процесса, так как оборотный капитал может находиться в сфере производства (запасы, незавершенное производство, расходы будущих периодов) и сфере обращения (готовая продукция на складах и отгруженная покупателям, средства в расчетах, краткосрочные финансовые вложения, денежная наличность в кассе и на счетах в банках, товары и др.). Кроме того, оборотный капитал может функционировать в денежной и материальной форме.

Таблица 2.1.

ОБЩИЕ ПОНЯТИЯ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

| ТЕРМИН, ОБОЗНАЧАЮЩИЙ ПОНЯТИЕ | СОДЕРЖАНИЕ ПОНЯТИЯ |
|---|--|
| Финансовая среда [financial environment] | Система условий и факторов, влияющих на организацию, формы и результаты финансовой деятельности. |
| Финансовые ресурсы [financial resources] | Совокупность аккумулируемых собственных и заемных денежных средств и их эквивалентов в форме целевых денежных фондов, находящихся в распоряжении экономической организации и предназначенных для выполнения её финансовых обязательств, финансирования текущих затрат и затрат, связанных с расширением производства. |
| Финансовые отношения [financial relations] | Экономические, денежные отношения, возникающие в результате движения денег и образующихся на этой основе денежных потоков и связанные с функционированием создаваемых в результате денежных фондов. |
| Денежные потоки [cash flow] | Совокупность распределенных по отдельным интервалам рассматриваемого периода поступлений и выплат денежных средств, генерируемых в процессе функционирования организации, движение которых связано с факторами времени, риска и ликвидности. |
| Риск [фр. risque от итал. Risico] | Возможность наступления событий с отрицательными последствиями, вызванными либо субъективными факторами (неправильными управленческими решениями), либо факторами, не зависящими от людей. Риск ликвидности – риск нехватки наличности и краткосрочных активов для выполнения обязательств. |
| Ликвидность [фр. liquidite от лат. Liquidus] | важный показатель стабильности и финансового положения организации. Характеризующий способность элементов основного и оборотного капитала предприятия легко и быстро превращаться в денежную форму. Т.е. реализовываться |
| Основной капитал [basic (fixed) capital, fixed capital stock] | Часть производительного капитала, который полностью и многократно принимает участие в производстве товаров или услуг, переносит свою стоимость на новый продукт по частям, в течение ряда периодов. К основному капиталу относится та часть авансированного капитала, которая затрачена на постройку зданий и сооружений, приобретение машин и оборудования и т. п., т.е. основные средства необходимые для производственной деятельности, срок которых превышает один год. После реализации товаров и услуг основной капитал по частям возвращается в виде амортизации. |
| Оборотный капитал [liquid (current) assets, circulating capital] | Часть производительного капитала, стоимость которого полностью переносится на произведенный продукт или услугу и возвращается в денежной форме после их реализации. Оборотный капитал формируется из денежных средств, легкореализуемых ценных бумаг, дебиторской задолженности, материально-производственных запасов, готовой продукции, незавершенного производства, материалов, комплектующих изделий и расходов будущих периодов. |
| Финансовые фонды [financial fund] | Фонды, аккумулирующие и заемные финансовые ресурсы, предназначенные для финансирования развития и функционирования организации. |

Основной задачей управления является определение оптимального объёма оборотного капитала, поскольку его недостаток влечёт за собой

неустойчивое финансовое положение, перебои в производственном процессе и, как следствие, снижение прибыли, а завышение размера оборотных средств вызывает неоправданное замораживание активов. Эта задача решается посредством классификации затрат, методы исчисления которых мы рассмотрели во второй главе. Анализ аналитического инструментария оценки деятельности организации основан на системе показателей, отражающей не только его внутреннюю среду, но и процессы взаимодействия с внешними агентами рыночной экономики. В соответствии с этим, используемая система показателей должна давать объективную характеристику структуры организации с позиции распределения ответственности и четкой дифференциации источников прибыли и затрат, то есть с позиции управления финансовыми потоками. В этом смысле обычно говорят об анализе финансовой структуры организации, который проводится в следующем порядке:

1. Определение структуры производства (перспективных направлений бизнеса) и оценка правового, экономического, технико-технологического, производственного и сбытового аспектов его организации.
2. Определение структуры и формы управления.
3. Определение ответственности структурных подразделений организации
4. Определение структуры доходов, расходов, затрат в соответствии со сформированной структурой и определенными центрами ответственности
5. Выделение структурных подразделений, чья деятельность не создает дохода.
6. Выделение и оценка регулируемых и нерегулируемых затрат.
7. Выявление структурных подразделений, способных отвечать за движение денежных средств.
8. Составление перечня центров финансовой ответственности.

Таким образом, бюджетирование начинается с анализа финансовой структуры организации, а именно: определения структуры организации в соответствии с формой собственности, направлениями бизнеса, его ресурсной обеспеченностью, структурой доходов, расходов и затрат, а также денежными потоками. Целью такого анализа является определение центров финансовой ответственности, что, по сути, является децентрализацией системы управления в плане пересмотра полномочий в принятии управленческих решений и формирования гибких организационных структур в сложных производственно - хозяйственных системах. Это позволяет решить задачи повышения качества

управления организацией в целом, за счет совершенствования системы планирования и контроля, учетно-аналитического обеспечения специальных управленческих решений. Дальнейшее развитие процесса децентрализации направлено на обособление части центров ответственности в форме структурных подразделений с правом самостоятельных налогоплательщиков или дочерних фирм. Вышесказанное позволяет четко определить функциональную предназначенность центров ответственности и их место в структуре организации.

Центр финансовой ответственности - структурное подразделение (или совокупность структурных подразделений), наделенное необходимыми ресурсами, осуществляющее хозяйственную или иную деятельность в соответствии с его правами и обязанностями. Управление центрами ответственности осуществляется на основе принятой в организации системы плановых и нормативных показателей, за достижение которых отвечают руководители центров.

Центр прибыли – подразделение, руководитель которого полностью отвечает за результаты деятельности, то есть за доходы и расходы.

Центр доходов - подразделение, руководитель которого несёт ответственность только за получение доходов, т.е. имеет возможность контролировать и оказывать воздействие на цены и объем деятельности.

Центр затрат - центр ответственности, руководитель которого может контролировать только затраты, т.е. объекты управления, для которых целесообразно аккумулировать затраты.

Центр инвестиций - центр ответственности, осуществляющий хозяйственную деятельность и несущий затраты при реализации инвестиционных проектов предприятия; руководство подотчетно за затраты, доходы и инвестиции.

Структура центров ответственности предусматривает их разделение по уровням управления (центр ответственности первого уровня, второго уровня и т. д.) в зависимости от их подчиненности, целей и задач планирования и контроля. Управление центрами ответственности осуществляется также как и всей организацией, на основе отчетных данных о результатах деятельности и их сравнении с нормативными и плановыми, с той лишь разницей, что все полномочия по принятию решений и ответственность за эффективность их реализации ложится на соответствующего менеджера.

Эффективность управления в центрах ответственности повышается за

счет следующих факторов:

- на оперативном уровне информация имеет более полноценную форму по качеству и объему;
- повышается оперативность не только выработки решения, но и его реализации и контроля;
- возможность проявления инициативы, демонстрации своих профессиональных качеств повышает мотивацию менеджеров к дальнейшему росту;
- повышается специализация по выработке стратегических решений в топ-менеджменте организации.

Однако, несмотря на положительные стороны этого процесса, есть риск несогласованности целей всей организации и центров ответственности, что естественно обособляет работу менеджеров и лишает их возможности анализировать свою роль в деятельности всей организации; также может возникнуть дублирование их функций и снижение общей эффективности работы организации. Поэтому при децентрализации управления и формировании центров ответственности необходимо:

- соотнести их уровень с уровнем иерархии управления всей организацией, к которому они принадлежат;
- определить систему показателей, унифицировано и достоверно характеризующих работу центров на основе статей затрат и доходов;
- персонализировать учетную документацию и на её основе разработать бюджеты центров, по которым вести учет их функционирования по фактическим результатам и затратам;
- для каждого центра в соответствии со спецификой его функционирования и бюджетом определить персональную ответственность менеджеров за бюджетные показатели и принятие решений.

Для того чтобы четко обозначить границы проявления описанных особенностей бюджетирования, необходимо оценить место и значение этой функции в системе финансового планирования организации.

Финансовое планирование – это управление процессами создания, распределения, перераспределения и использования финансовых ресурсов на предприятии, реализующееся в детализированных финансовых планах. Финансовое планирование является составной частью общего процесса планирования и, следовательно, управленческого процесса, осуществляемого менеджментом предприятия. Его главными этапами выделяют следующее:

- анализ инвестиционных возможностей и возможностей финансирования, которыми располагает компания;
- прогнозирование последствий текущих решений, чтобы избежать неожиданностей и понять связь между текущими и будущими решениями;
- обоснование выбранного варианта из ряда возможных решений (этот вариант и будет представлен в окончательной редакции плана);
- оценки результатов, достигнутых компанией, в сравнении с целями, установленными в финансовом плане.

Финансовое планирование тесно связано и опирается на маркетинговый, производственный и другие планы предприятия, а, следовательно, не только подчиняется миссии и общей стратегии предприятия, но и перенимает все недостатки и стратегические ошибки, заложенные в них, например, неадекватность, выражающуюся в нереальных и недостижимых значениях прогнозных показателей. Таким образом, общая идеология, миссия и цели организации выражаются в финансовых планах, качество которых является следствием качества выполнения функции планирования, комплексный характер которого отражен в блок-схеме (рис. 2.1.).

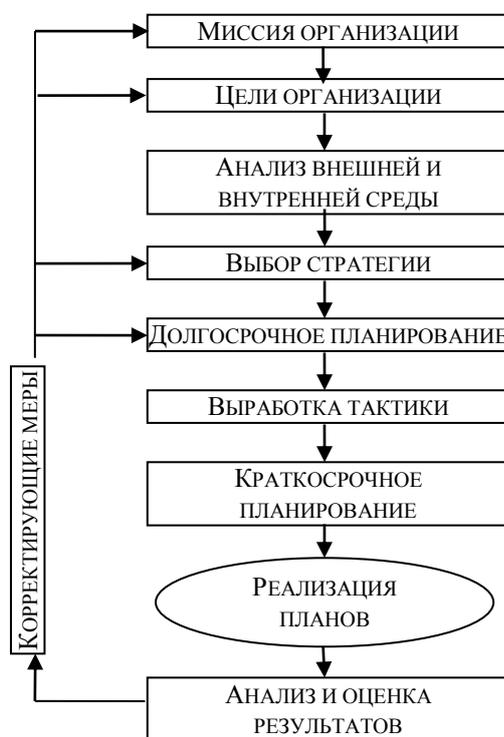


Рис. 2.1. Блок-схема процесса планирования предприятия

Долгосрочный и краткосрочный уровни финансового планирования весьма относительноны и зависят от отраслевых особенностей организации, например, для самолетостроительного предприятия и супермаркета периоды

долгосрочного планирования существенно отличаются. А поскольку краткосрочное планирование как этап следует за долгосрочным и опосредует цели и задачи, сформулированные в стратегических планах, постольку можно говорить о влиянии отраслевых особенностей и на оперативном уровне, тем более, что оперативные планы отражают расходы и доходы для отдельных структурных подразделений. Принципиальное отличие стратегических финансовых планов от оперативных можно изобразить графически (рис. 2.2.)

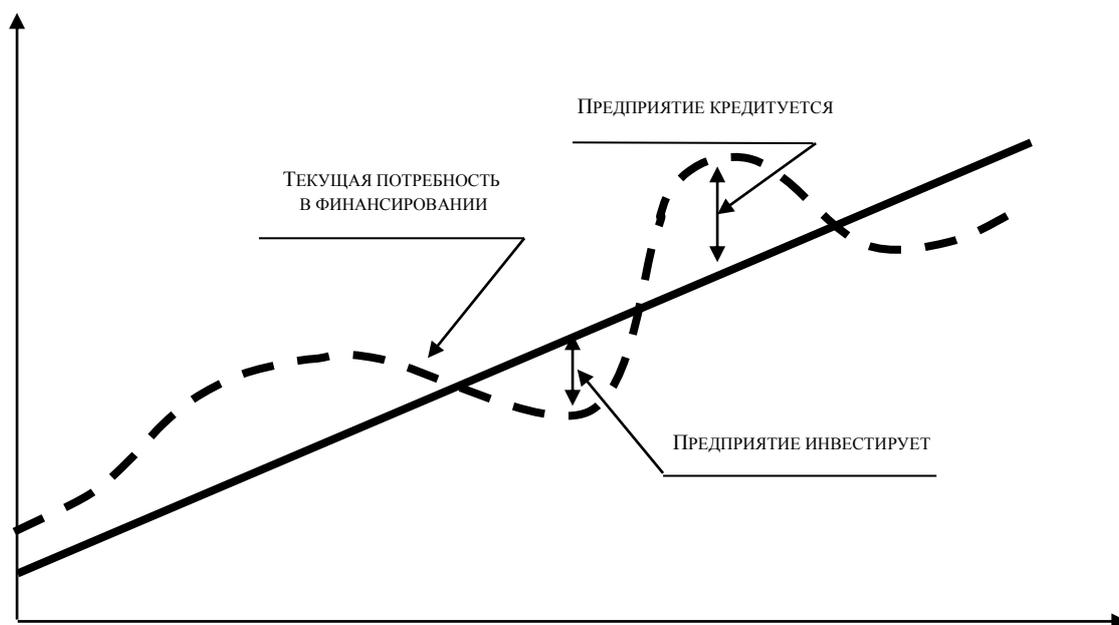


РИС. 2.2. РАЗЛИЧИЯ В УДОВЛЕТВОРЕНИИ ДОЛГОСРОЧНЫХ И ТЕКУЩИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ФИНАНСИРОВАНИИ

Задачей краткосрочного финансового планирования является обеспечение потребности организации в капитале для решения задач оперативного порядка. Для этого часто бывает необходимо наличие временно свободных денежных средств. Изменения потребности в капитале имеет неравномерный характер и отчетливо выраженную положительную зависимость от роста объемов операций, которые, в свою очередь, зависят от ряда рыночных и нерыночных факторов.

Текущая потребность в капитале может быть удовлетворена за счет краткосрочных и долгосрочных не только привлеченных, но и собственных источников финансирования. Когда долгосрочное финансирование не покрывает всех потребностей в капитале, компании необходимо прибегать к краткосрочному финансированию для мобилизации недостающих средств. Когда долгосрочные финансовые ресурсы, полученные компанией, выше, чем ее накопившаяся потребность в капитале, тогда у компании возникает избыток

денежных средств, который она может использовать для краткосрочного инвестирования. Сумма долгосрочного финансирования, полученного компанией, при данной накопившейся потребности в капитале определяет, является ли компания в краткосрочном периоде заемщиком или кредитором, т.е. кредитруется или инвестирует.

Таким образом, мы подошли к необходимости бюджетирования как этапа в процессе планирования, функции планирования и структуры краткосрочных финансовых планов (бюджетов), обеспечивающих точность планирования ресурсных потребностей по подразделениям организации. Это связано с необходимостью снижения затрат и повышения качества продукта, предъявляемыми все более конкурентным рынком. В этом смысле механизм бюджетного управления, представляющий собой систему управления финансами компании, позволяет осуществлять реализацию функции контроля по центрам финансовой ответственности через бюджеты. Основным плюсом этой системы является контроль не только над накладными расходами, но и над тремя основными финансовыми показателями организации: прибылью, рентабельностью и отдачей на капитал (ROI). Кроме того, выявляется влияние на эти показатели действий каждой службы, причем этот анализ можно проводить вплоть до уровня рабочего места. Таким образом, выявляется эффективность работы сотрудников, и компенсационный пакет связывается непосредственно с результатами работы.

Вместе с тем, проблемы сопутствующие внедрению системы бюджетирования связаны, в первую очередь, с реакцией сопротивления персонала организационным нововведениям, с неготовностью работников предприятия к изменениям своих зон ответственности, прав и обязанностей. Это приводит к серьезным проблемам в идентификации основных индикативных параметров бюджета и неадекватному восприятию информации на этапе принятия решений. Поэтому наибольшей проблемой является даже не постановка бюджетирования со всеми организационными проблемами, а именно интерпретация результатов, взаимоувязка «интерфейсов» между различными функциональными блоками и службами. Ведь одной из важнейших функций бюджетирования, является коммуникативная функция как часть корпоративной культуры.

Из вышесказанного следует, что внедрение бюджетирования на предприятии сталкивается с двумя группами проблем: методические проблемы и организационные. Поэтому принципиально важным является решение какой

должна быть система бюджетирования, какие цели и задачи бюджетирования. должны быть реализованы в контексте новой философии организации, ориентированной на законы рынка.

Основными целями, традиционно ставящимися при бюджетировании организации, являются:

I. Разработка концепции ведения бизнеса, как процесс, включает планирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия на определенный период; оптимизацию затрат и прибыли предприятия; координацию, как согласования деятельности различных подразделений организации.

II. Обеспечение коммуникативности: унификация изложения и доведение бюджетов до каждого исполнителя.

III. Мотивация руководителей подразделений и ЦФО.

IV. Контроль и оценка эффективности работы, сравнительный анализ плановых, нормативных и фактических показателей.

V. Выявление потребностей в финансовых ресурсах и оптимизация денежных потоков.

Вытекающими отсюда задачами для каждого подразделения являются:

- обеспечение текущего планирования;
- обеспечения координации, кооперации и коммуникации подразделений предприятия;
- обоснование затрат предприятия;
- создание базы для оценки и контроля планов предприятия;
- исполнение требований законов и контрактов.

Обозначенные цели и задачи определяют не только связь бюджетирования с другими функциями менеджмента, но и его место в системе управления организацией, настолько значительно, что можно говорить о создании *системы бюджетного управления (СБУ)* характеризующейся следующими особенностями. Во-первых, она реализует системный подход к организации управления. Во-вторых, в идеале СБУ охватывает все четыре фазы управленческого процесса (планирование, контроль, организацию и мотивацию). Правда, на практике такого полного охвата в чистом виде не встречается. И, в-третьих, СБУ выполняет жизненно важные функции управления предприятием, такие как: определение задач; планирование ресурсов; оценка деятельности и мотивация персонала на основе оценки; контроль исполнения. В целом, бюджетирование решает тактические вопросы

и, по существу, для стратегического управления не предназначено, но связь между оперативным и стратегическим управлением опосредуется через систему показателей, обеспечивающих объективность прогнозов и долгосрочных планов, поэтому этот аспект, равно как и последовательность его разработки, являются важными не только для финансового планирования, но и для всей организации в целом.

Вывод: тактические вопросы, охватываемые бюджетированием, имеют стратегическое значение и роль во всей системе управления организацией. Поэтому далее мы переходим к рассмотрению типологии бюджетов и технологии их формирования. Здесь же следует отметить, что тип бюджета и особенности его формирования влияют на последовательность, в которой разрабатываются не только их содержание, но и порядок их рассмотрения в целом по организации, то есть в совокупности все виды и типы бюджетов, применяемые в организации образуют структуру системы бюджетирования.

2.2. КЛАССИФИКАЦИЯ БЮДЖЕТОВ

Перейти к разговору о системе бюджетирования возможно только после рассмотрения видов бюджетов и, соответственно, подходов к их классификации.

Традиционно бюджеты подразделяются на два основных вида: *текущие* или *операционные*, отражающие расходно-доходную сторону непосредственно производственной деятельности, и *финансовые*, в совокупности представляющие консолидированный финансовый план или прогноз финансовой деятельности.

Группа операционных бюджетов состоит из бюджета реализации, бюджета производства, бюджета производственных (или переходящих) запасов, бюджета потребностей в материалах, бюджета прямых затрат на оплату труда, бюджета общепроизводственных накладных расходов, бюджета прямых затрат на материалы (цеховой себестоимости), бюджета коммерческих расходов, бюджета управленческих расходов или общехозяйственных расходов, бюджета прибылей и убытков.

К *группе финансовых бюджетов* относятся план денежных потоков, прогнозный баланс, план капиталовложений или инвестиционный бюджет.

Консолидация всех названных видов бюджетов в финансовой документации происходит в строгой последовательности в соответствии с логикой создания стоимости производимой продукции или услуги (рис. 2.3.).

финансовый результат. Данные обеих групп бюджетов консолидируются в три сводных бюджета предприятия - *бюджет доходов и расходов (БДР)*, *бюджет движения денежных средств (БДДС)* и *бюджет по балансовому листу (ББЛ)*. Необходимым условием для корректного формирования сводных бюджетов является охват функциональными и операционными бюджетами всех областей деятельности и подразделений, то есть учет всех операций, в результате которых формируются доходы и расходы, а также движения денежных средств и прочих активов, а также соответствующих им обязательств.

Такой подход к формированию бюджета организации является наиболее часто употребляемым как в литературе по проблемам финансового управления и планирования, так и в практике внедрения бюджетирования.

Однако унифицированный подход не может принести положительного эффекта в силу не только объективных особенностей функционирования каждой отдельно взятой организации, но и её проблем субъективного характера, таких как противоречия между функциональными подразделениями, несогласованность их действий по поводу введения новых технологий управления, низкой мотивации и т.п. В силу этих причин эффективнее не переходить на комплексную модель бюджетирования, а формировать бюджеты, которые позволят сфокусироваться на областях деятельности, требующих особенно пристального внимания со стороны управленцев.

Итак, бюджеты подразделяются по объектам планирования и учета на три вида:

- *бюджеты организации* (бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств и бюджет по балансовому листу) - сводные финансовые документы высшего уровня, отражающие прибыль, ликвидность и рентабельность капитала предприятия;

- *функциональные бюджеты* – отражение результатов процессов, поддающихся натуральной и стоимостной оценке;

- *операционные бюджеты* – бюджеты, в которых учитывается финансовый результат деятельности подразделений организации (табл. 2.2.).

ТАБЛИЦА 2.2.

КЛАССИФИКАЦИЯ ВИДОВ БЮДЖЕТОВ

| НАЗВАНИЕ БЮДЖЕТА | СОДЕРЖАНИЕ БЮДЖЕТА |
|----------------------|--|
| Операционные бюджеты | Показывают планируемые операции на предстоящий год для сегмента или отдельной функции. В процессе его подготовки прогнозируемые объемы продаж и производства трансформируются в количественные оценки доходов и расходов для каждого из действующих подразделений компании. |
| Бюджет продаж | Необходимый предварительный этап работы по подготовке бюджета продаж - прогноз объема продаж - превращается в бюджет продаж в том случае, если руководство предприятия считает, что прогнозируемый объем продаж может быть достигнут. При подготовке бюджета продаж учитываются уровни объема продаж за предыдущие периоды и анализируется ряд макроэкономических факторов, каждый из которых может оказать существенное влияние на объем продаж и его зависимость от прибыльности продукции. Надёжность прогноза продаж повышается в результате использования комбинаций экспертных и |

| | |
|--|---|
| | <p>статистических методов:</p> <p>Бюджет продаж, как оценка объёма продаж влияет на все последующие бюджеты; отражает месячный или квартальный объём продаж в натуральных и в стоимостных показателях; составляется с учётом: уровня спроса на продукцию предприятия, географии сбыта, категорий покупателей, сезонных факторов; включает в себя ожидаемый денежный поток от продаж, который в дальнейшем будет включён и в доходную часть бюджета потока денежных средств.</p> <p>Для прогноза денежных поступлений от продаж необходимо учитывать коэффициенты инкассации, которые показывают, какая часть отгруженной продукции будет оплачена в первый месяц (месяц отгрузки), во второй и т.д., с учётом корректировки на безнадёжные долги.</p> |
| Бюджет производства | <p>Бюджет производства - это план выпуска продукции в натуральных показателях</p> <p>Бюджет производства составляется исходя из бюджета продаж; он учитывает производственные мощности, увеличение или уменьшение запасов (бюджет производственных запасов), а также величину внешних закупок.</p> <p>Необходимый объём выпуска продукции определяется как предполагаемый запас готовой продукции на конец периода плюс объём продаж за данный период и минус запас готовой продукции на начало периода.</p> |
| Бюджет производственных запасов | <p>Бюджет производственных запасов содержит информацию, необходимую для подготовки прогнозного отчёта о прибылях и убытках, данных о производственной себестоимости реализованной продукции и прогнозного балансового отчёта (в части подготовки данных о состоянии нормируемых оборотных средств (сырья, материалов и запасов готовой продукции)) на конец планируемого периода</p> <p>Объём незавершённого производства определяется, исходя из технологических особенностей изготовления продукции.</p> |
| Бюджет закупок | <p>Бюджет закупок - это план закупок продукции из ассортиментного ряда в разрезе видов продукции или по основным поставщикам. Показывает сколько и какой продукции должно быть приобретено предприятием у внешних (импорт) и внутренних поставщиков.</p> <p>Бюджет закупок составляется отделом закупок исходя из бюджета продаж, так как объём закупок напрямую зависит от объёма продаж. Объём закупок сырья и материалов зависит от ожидаемого объёма их использования, а также от предполагаемого уровня запасов.</p> <p>Формула для вычисления объёма закупок выглядит следующим образом:</p> <p>Объём закупок = объём использования + запасы на конец периода - запасы на начало периода</p> <p>Бюджет закупок, как правило, составляется с учётом сроков и порядка погашения кредиторской задолженности за материалы.</p> |
| Бюджет общепроизводственных расходов | <p>Бюджет общепроизводственных расходов отражает объём всех затрат, связанных с производством продукции, за исключением затрат на прямые материалы и прямых затрат на оплату труда.</p> <p>Общепроизводственные расходы включают в себя постоянную и переменную части. Постоянная часть планируется, исходя из потребностей производства, переменная часть - как норматив, например, от трудозатрат основных производственных рабочих</p> <p>Бюджет общепроизводственных расходов обычно включает в себя ряд стандартных статей затрат: амортизацию и аренду производственного оборудования, страховку, дополнительные выплаты рабочим, оплату непроизводительного времени и т.д</p> |
| Бюджет трудовых затрат | <p>Прямые затраты на оплату труда - это затраты на заработную плату основного производственного персонала</p> <p>Бюджет затрат на оплату труда подготавливается, исходя из бюджета производства, данных о производительности труда и ставок оплаты труда основного производственного персонала</p> <p>В бюджете заработной платы основного производственного персонала необходимо выделять две составные части: фиксированную часть оплаты труда и сдельную часть оплаты труда</p> <p>Если к моменту составления бюджета накопилась значительная кредиторская задолженность по выплате заработной платы, то необходимо предусмотреть график её погашения.</p> |
| Бюджет коммерческих расходов | <p>В бюджете коммерческих расходов учитываются все расходы, связанные со сбытом, продвижением и хранением товара.</p> <p>Бюджет коммерческих расходов формируется с учетом бюджета переменных общепроизводственных расходов, рекламного бюджета и других постоянных коммерческих расходов.</p> <p>Переменные коммерческие расходы (комиссионные вознаграждения, затраты на упаковку, складскую обработку, транспортировку товаров заказчиком) зависят от объёма продаж и закупок и переносятся из бюджета переменных общепроизводственных расходов.</p> <p>Коммерческие расходы группируются по критериям, основными из которых являются: виды продукции, категории покупателей.</p> <p>При составлении бюджета коммерческих расходов в отдельную группу выделяются постоянные затраты: расходы на рекламу и маркетинг и расходы на хранение товаров на складе. Величина эти расходов планируется на основе статистических данных (расходы предшествующего периода с учетом сезонности) и решений менеджмента. Например, может быть принято решение об изменении местонахождения склада или площади арендуемых помещений, о пересмотре сумм страховых покрытий товарных запасов и другое.</p> |
| Бюджет общих и административных расходов | <p>Бюджет показывает все расходы, не связанные с коммерческой деятельностью предприятия, а именно: затраты на содержание офиса, расходы на содержание персонала, освещение и отопление сооружений непроизводственного назначения, командировки, услуги связи, налоги и проценты за кредиты, относящиеся на себестоимость и т.д.</p> <p>Общие и административные расходы носят постоянный характер.</p> <p>Бюджет общих и административных расходов составляется на основе бюджетов подготовленных центрами ответственности.</p> |

ПРОДОЛЖЕНИЕ ТАБЛИЦЫ 2.2.

| | |
|---------------------------------------|---|
| Прогнозный отчет о прибылях и убытках | <p>ПРОГНОЗНЫЙ ОТЧЕТ О ПРИБЫЛИ И УБЫТКАХ - ПЕРВЫЙ ИЗ ДОКУМЕНТОВ ОСНОВНОГО БЮДЖЕТА, ПОКАЗЫВАЮЩИЙ, КАКОЙ ДОХОД ЗАРАБОТАЛО ПРЕДПРИЯТИЕ ЗА ОТЧЁТНЫЙ ПЕРИОД И КАКИЕ ЗАТРАТЫ БЫЛИ ПОНЕСЕНЫ.</p> <p>ИНФОРМАЦИЯ О ДОХОДАХ ПОСТУПАЕТ ИЗ БЮДЖЕТА ПРОДАЖ. ДАННЫЕ О ЗАТРАТАХ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЗАПЛАНИРОВАННОГО ОБЪЁМА ПРОДАЖ ОПРЕДЕЛЯЮТСЯ ПРИ РАСЧЕТЕ СЕБЕСТОИМОСТИ, РЕАЛИЗОВАННЫХ ТОВАРОВ. ИНФОРМАЦИЯ О РАСХОДАХ СВЯЗАННЫХ С ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ ПОСТУПАЕТ ИЗ БЮДЖЕТА КОММЕРЧЕСКИХ РАСХОДОВ И БЮДЖЕТА ОБЩИХ И АДМИНИСТРАТИВНЫХ РАСХОДОВ.</p> <p>СОСТАВЛЕНИЕ ПРОГНОЗНОГО ОТЧЕТА О ПРИБЫЛИ И УБЫТКАХ ЯВЛЯЕТСЯ ПОСЛЕДНИМ ЭТАПОМ ПРИ ПОДГОТОВКЕ ОПЕРАТИВНОГО БЮДЖЕТА.</p> |
| ФИНАНСОВЫЕ | <p>Финансовый бюджет - это план, в котором отражаются предполагаемые источники финансовых средств и направления их использования в будущем периоде. Финансовый бюджет включает в себя</p> |

| БЮДЖЕТЫ | бюджет капитальных затрат, бюджет денежных средств компании и бюджетный бухгалтерский баланс. |
|---------------------------|---|
| Бюджет капитальных затрат | Бюджет капитальных затрат представляет собой план капитальных расходов с указанием источников финансирования. В бюджет капитальных затрат включают как планы по приобретению основных средств и нематериальных активов, так и долгосрочные инвестиционные проекты. В последнем случае составляют отдельные расчеты инвестиционных проектов с целью определения рентабельности инвестиций. Проекты, удовлетворяющие критериям рентабельности включаются в бюджет капитальных затрат |
| Бюджет денежных средств | Составление прогноза денежных потоков - один из самых важных и сложных шагов в бюджетировании; основой для его составления служит прогноз объема продаж. Это план поступления денежных средств и платежей и выплат на будущий период времени. В целом этот бюджет показывает ожидаемое конечное сальдо на счете денежных средств на конец бюджетного периода. Поступления от основной деятельности рассчитываются с учётом изменений в дебиторской задолженности, расходы - с учётом изменений в кредиторской задолженности. |
| Прогнозный баланс | Показывает, какими средствами финансирования обладает предприятие, и как используются данные средства. Характеризует финансовое состояние предприятия на конкретную дату Для прогноза баланса используется величина нормируемых оборотных активов и величина дебиторской задолженности. Пассивная часть баланса формируется, исходя из предполагаемой оборачиваемости кредиторской задолженности, прочих текущих пассивов и других источников финансирования. Расхождение в прогнозах активной и пассивной частей баланса даёт представление о нехватке (избытке) финансирования. Решение о способе финансирования принимается на основании дополнительного анализа. Изменение структуры баланса сказывается на потоке денежных средств. |

Более подробно остановимся на функциональных бюджетах в силу вышеупомянутых особенностей внедрения систем бюджетирования на отечественных предприятиях, поскольку именно функциональные бюджеты являются основой для разработки балансовой модели управленческого бюджета.

2.3. МОДЕЛИ БЮДЖЕТОВ

2.3.1. БАЛАНСОВАЯ МОДЕЛЬ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Основной проблемой отечественных предприятий является бюджетирование таких функциональных областей как производство, продажа и закупка, которые не являются полным комплексом видов деятельности современной организации. Как уже отмечалось во второй главе эта деятельность выходит за пределы организации, позиционируя её как агента рыночных отношений, следствием которых являются определенные виды издержек, влияющие на стоимость продукта или услуги, а потому нуждающиеся в финансовой оценке. Рассмотренная блок-схема является примером такой недостаточности, отражая, с одной стороны, необходимые стороны и направления управленческой деятельности, а с другой - следующие недостатки:

Отсутствие дифференциации бюджетов на натуральные и стоимостные является важным недостатком проявляющимся при определении входов и выходов бизнес-процессов, для которых и формируются бюджеты. Следствием этого является отсутствие указания на остатки, без которых непонятна природа возникновения следующих бюджетов. Кроме того, в этой системе не

предусмотрена информация о формировании внеоборотных активов и пассивов, а также четкая классификация функциональных, частных (промежуточных или текущих) и итоговых (консолидированных) бюджетов, что делает этот алгоритм некорректным и заблаговременно проецирующим свои неточности на реальную управленческую деятельность, закладывая ошибки и сбои в процессе организации бизнеса.

Вышесказанное позволяет сделать вывод о необходимости развития бюджетирования, вернее его методической базы, то есть в разработке комплексной модели бюджетов по принципу классификации всех бюджетов по трем категориям: бюджет доходов от реализации «БДР», описывающий формирование доходов и расходов, бюджет движения денежных средств «БДДС», отражающий поступления и выплаты денежных средств, и натурально-стоимостный, характеризующий движение и остатки основных средств, товаров, материалов, запасов и т.д. Перечень бюджетов типа «БДР» создается таким образом, чтобы данные, просуммированные по всем бюджетам этой группы, давали окончательный финансовый результат компании: прибыль или убыток. Например, «Бюджет доходов от реализации» минус «Бюджет расходов по основной деятельности» минус «Бюджет прочих расходов» плюс «Бюджет прочих доходов» = Прибыль.

Аналогично сумма всех бюджетов типа «БДДС» даёт остаток денежных средств на конец рассматриваемого периода, а сумма натурально-стоимостных бюджетов – остатки имущества компании всех видов. Пример бюджетов, построенных на основе отчета о прибылях и убытках («от ОПУ»), приведен на рис. 2.4. Три вертикальных поля представляют собой типы бюджетов: БДР, БДДС или натурально-стоимостные. Каждая блок-схема – отдельный функциональный бюджет, пунктирные линии означают промежуточную консолидацию бюджетов, а стрелки – последовательность формирования бюджетов и их влияние друг на друга. Итоговые данные, рассчитанные по всем трем полям, формируют управленческий баланс компании.

Как и любая методология, подход «от ОПУ» естественным образом имеет свои ограничения. Говоря коротко, он не до конца отражает процесс

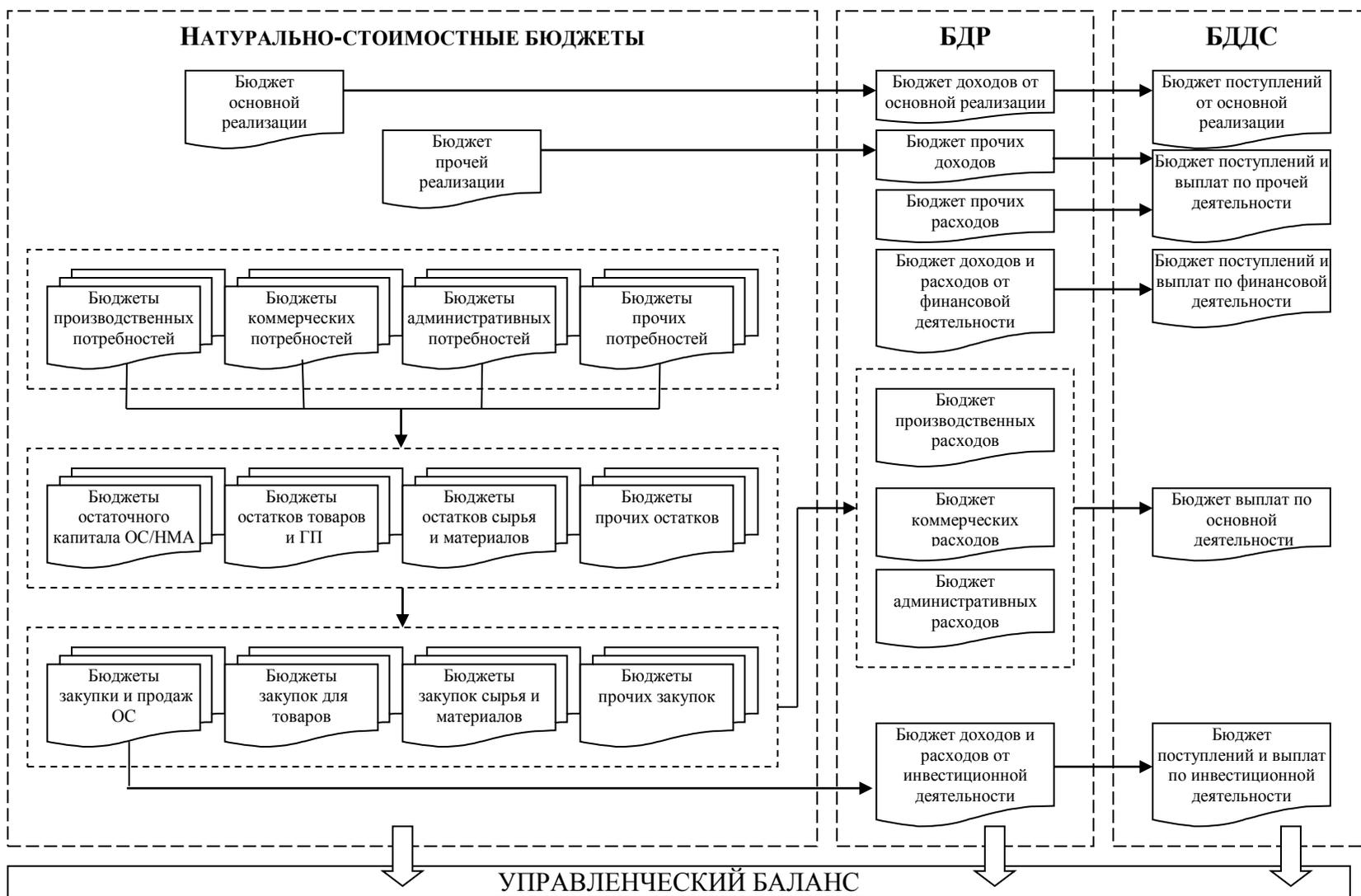


Рис.2.4. СХЕМА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ «ОТ ОТЧЕТА О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ» (www.intalev.ru)

балансировки показателей одних бюджетов с показателями других. Например, в явном виде отсутствуют дебиторская и кредиторская задолженности. Конечно, данные по задолженностям есть, но рассчитываются они как разницы между соответствующими бюджетами БДР и БДДС (начисленные, но еще не полученные в виде «живых» денег доходы, или понесенные, но еще не оплаченные расходы). Формально бюджетам задолженностей, если таковые хотелось бы выделить, «приткнуться» негде. Не существует бюджетов по движению капиталов, хотя изменения соотношений собственного и заемного капитала можно отслеживать по бюджетам выплат и поступлений по финансовой деятельности (привлечение и погашение кредитов, вклады в уставный капитал). То же самое справедливо и для финансовых вложений самой компании. Неоднозначна процедура расчетов по НДС. Остаются открытыми вопросы: по какой стоимости отражать закупленные запасы в натуральных бюджетах – с НДС или без, и как расчеты по НДС повлияют на другие налоговые бюджеты. Не описан алгоритм использования прибыли.

Поскольку бюджет по определению предполагает равновесие между потребностями и их удовлетворением, постольку принцип балансового равновесия закладывается в основу балансовой модели бюджетирования, целью которой является определение перечня бюджетов, которые необходимо разработать на предстоящий период. Балансовая модель бюджетирования строится в двух форматах.

Первый – таблица, по строкам и столбцам которой приведены статьи управленческого баланса, причем, данные по строкам отражают дебетовые обороты, а по столбцам – кредитовые (табл. 2.3.).

Помимо чисто балансовых статей в таблице приводятся статьи «Доходы» и «Расходы», не входящие в баланс, но необходимые для расчетов итогов по нему. На пересечении соответствующих строк и столбцов возникают функциональные бюджеты.

Второй – таблица, по строкам и столбцам которой приведены функциональные бюджеты, а на пересечении указываются парные взаимосвязи между бюджетами на уровне проводок: дебетовый оборот одного бюджета выражается в кредитовом обороте другого, и наоборот (табл. 2.4.).

Логичнее всего использовать оба этих формата последовательно: первый – для первоначального создания перечня бюджетов, отталкиваясь от структуры Управленческого баланса, а второй – для проверки созданного перечня бюджетов на корректность и полноту.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПЕРЕЧНЯ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ БЮДЖЕТОВ

| Статьи баланса | Кредит | Доходы | Основные средства и капитальные вложения | Сырье и материалы | Дебиторская задолженность | Денежные средства | Кредиторская задолженность |
|--|--------|---|---|--|-------------------------------------|--|-----------------------------------|
| Дебет | | | | | | | |
| Расходы | | | | Бюджет потребностей в сырье и материалах | | | |
| Основные средства и капитальные вложения | | | | | | Бюджет выплат по инвестиционной деятельности | |
| Сырье и материалы | | | | | | | Бюджет Закупок сырья и материалов |
| Дебиторская задолженность | | Бюджет доходов по основной деятельности | Бюджет доходов по инвестиционной деятельности | | | | |
| Денежные средства | | | | | Бюджет поступлений денежных средств | | |
| Кредиторская задолженность | | | | | | Бюджет выплат по основной деятельности | |

ТАБЛИЦА 2.4.

ВЗАИМОСВЯЗИ МЕЖДУ БЮДЖЕТАМИ НА УРОВНЕ ПРОВОДОК

| Функциональные бюджеты организации | Бюджет продаж | Бюджет закупок сырья и материалов | Бюджет закупок ОС и НМА | Бюджет потребностей производства в сырье и материалах | Бюджет производственных расходов | Бюджет коммерческих расходов | Бюджет административных расходов | Бюджет поступлений по основной деятельности | Бюджет поступлений по финансовой деятельности | Бюджет выплат по основной деятельности | Бюджет выплат по финансовой деятельности | Бюджет выплат по инвестиционной деятельности | Бюджет расчетов с покупателями | Бюджет расчетов с поставщиками | Бюджет расчетов с персоналом | Бюджет движения капитала |
|---|---------------|-----------------------------------|-------------------------|---|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|---|---|--|--|--|--------------------------------|--------------------------------|------------------------------|--------------------------|
| Бюджет продаж | | | | | | | | | | | | | X | | | |
| Бюджет закупок сырья и материалов | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| Бюджет закупок ОС и НМА | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| Бюджет потребностей производства в сырье и материалах | | | | | X | | | | | | | | | | | |
| Бюджет производственных расходов | | | | X | | | | | | | | | | | X | |
| Бюджет коммерческих расходов | | | | | | | | | | | | | | X | X | |
| Бюджет административных расходов | | | | | | | | | | | | | | X | X | |
| Бюджет поступлений по основной деятельности | | | | | | | | | | | | | X | | | |
| Бюджет поступлений по финансовой деятельности | | | | | | | | | | | | | | | | X |
| Бюджет выплат по основной деятельности | | | | | | | | | | | | | | | X | |
| Бюджет выплат по финансовой деятельности | | | | | | | | | | | | | | | | X |
| Бюджет выплат по инвестиционной деятельности | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| Бюджет расчетов с покупателями | X | | | | | | | X | | | | | | | | |
| Бюджет расчетов с поставщиками | | X | X | | | | | | | X | | X | | | | |
| Бюджет расчетов с персоналом | | | | | X | X | X | | | | | | | | | |
| Бюджет движения капитала | | | | | | | | X | | | X | | | | | |

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ БАЛАНС

| ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ БЮДЖЕТ | ТИП ОСТАТКА | СТАТЬЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО БАЛАНСА |
|---|----------------|--|
| Бюджет потребностей производства в сырье и материалах | Дебетовый | Основное производство (Актив) |
| Бюджет закупок сырья и материалов | Дебетовый | Запасы сырья и материалов (Актив) |
| Бюджет расчетов с поставщиками | Кредитовый | Кредиторская задолженность (Пассив) |
| Бюджет доходов по основной деятельности | Кредитовый | Прибыль по основной деятельности (Пассив) |

Структурирование бюджетов по балансовому принципу является инструментом управления в соответствии с профилем управленческой организации: департаменты, курирующие производственную деятельность, - бюджет производственных расходов, финансовые службы – бюджет финансовых вложений, департаменты корпоративного управления – бюджет движения капитала и т.д. Сложная бизнес-деятельность становится прозрачной и гораздо более управляемой, а процедура составления важнейшего итогового отчета – Управленческого баланса – достаточно простой и однозначной: накопленные к концу периода остатки по функциональным бюджетам сформируют соответствующие им балансовые статьи (табл. 2.5.)

Бюджетирование относится к области управленческого учета, а потому цели, преследуемые собственниками и руководством организации, закладываются в целевую основу бюджетов и в соответствии с ними формируются требования к содержанию бюджетов и к бюджетной структуре. Кроме того, эти требования находятся в прямой зависимости от специфики хозяйственной деятельности и структуры управления организации, на основе которой будет выстраиваться будущая финансовая структура.

В соответствии с вышеперечисленными требованиями (или ограничениями) обосновываются условия, определяющие состав показателей, уровень детализации, достоверности информации и периодичности процедуры бюджетирования. Чем выше эти требования, тем большее количество уровней управления и видов управленческой деятельности должна охватывать комплексная модель бюджетной структуры.

Поскольку не существует унифицированных требований к бюджетированию в организации не только для всех отраслей, но и в разрезе отдельных из них, постольку этот процесс предполагает индивидуальный подход к разработке функциональных бюджетов. Возможно только изучение, обобщение и адаптация опыта других организаций к своим специфическим условиям на базе приемов бенчмаркинга. В этом русле из общей практики

разработки и внедрения систем бюджетного управления, можно четко идентифицировать следующие бюджетные модели:

1. Индивидуальная модель комплексного бюджетирования
2. Универсальная бюджетная модель
3. Бюджетирование отдельных областей деятельности
4. Бюджетирование финансовых потоков
5. Бюджетирование товарно-материальных потоков

2.3.2. ИНДИВИДУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ КОМПЛЕКСНОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Комплексное бюджетирование по определению представляет собой исследование организации в разрезе осуществляемых операций и бизнес-процессов на различных уровнях управления, на основе результатов которого выстраивается процессная модель деятельности предприятия, с последующей привязкой формируемых функциональных бюджетов к результатам (выходам бизнес-процессов). Естественно, что такая модель будет являться сугубо индивидуальной, учитывающей особенности производственно-финансовой деятельности каждого предприятия.

Данный подход является универсальным, поскольку предусматривает комплексное изучение организации, её эксклюзивных особенностей без ограничений на процесс исследования. Можно сказать, что построение индивидуальной модели комплексного бюджетирования начинается с системного изучения организации с применением классических методов, заложенных в системном подходе, то есть синтеза, анализа, индукции, дедукции и т.д. Очевидно, что универсальность подхода возможна только на начальных этапах подготовки организации к бюджетированию, потому что далее, конечно же, необходимо использовать более точные, корректные и адекватные задачам бюджетирования инструменты.

Основными целями длительного подготовительного этапа для организации ещё не освоившей систему бюджетирования являются:

- фокусировка на особенностях предприятия;
- получение необходимой детализации плановых и фактических показателей;
- охват всех областей деятельности.

Процесс бюджетирования организации, особенно, если он осваивается впервые, связан с достаточно высокой степенью риска, поскольку отсутствие опыта, высокая стоимость и неопределенность результата могут снизить

эффект от внедрения системы бюджетов и привести к нерациональным потерям не только финансового характера, но и в плане мотивации персонала в освоении новых технологий менеджмента. Этот момент только подтверждает необходимость индивидуального подхода к разработке бюджетных моделей, как для всей организации, так и для отдельных областей управленческой и производственной деятельности. Данный подход является лишь одним из возможных путей бюджетирования, выбор которого осуществляется на основе итогов предварительного изучения организации.

2.3.3. УНИВЕРСАЛЬНАЯ БЮДЖЕТНАЯ МОДЕЛЬ

Главная особенность универсальной модели бюджетирования в том, что подход к её созданию может быть применён в любой организации. Это означает, что данная модель охватывает лишь ту часть функционирования организации, которая является универсальной для всех типов организаций, независимо от их отраслевой и видовой принадлежности. Этой частью является система показателей финансовой деятельности, отражаемых в денежных единицах в унифицированной отчетности и исчисляемой по общепринятым методикам. Рассматривая эту модель, не стоит забывать, что финансовые показатели являясь, по сути, агрегатами не всегда отражают специфические особенности, проблемы и резервы, скрывающиеся во внутренней среде организации. В связи с этим можно смело говорить о том, что степень универсальности в бюджетировании также имеет значение, как и детализация обрабатываемой информации, то есть универсальность является как бы другой стороной монеты, имеющей свою количественную определенность, а значит и ограниченность.

Универсальность модели предполагает относительную упрощенность подхода к разработке и внедрению в работу финансово-экономических служб, для которых заложенные в модель индикаторы не будут представлять большой сложности с точки зрения их освоения.

Бюджетирование в рамках построения универсальной модели обычно начинается с распределения статей расходов и доходов по типам бюджетов БДР и БДДС, и на этой основе формирования финансовой структуры организации, а именно - финансовых полномочий подразделений предприятия (управление доходами, расходами, прибылью и т.п.). Затем происходит сопоставление статей сводных бюджетов и ЦФО, то есть создаются операционные БДР по каждому центру ответственности. В том случае, если ЦФО могут управлять

платежами в рамках своей деятельности, то также формируются операционные БДДС. Сумма финансовых результатов и чистых денежных потоков по элементам финансовой структуры дает конечный финансовый результат и чистый денежный поток соответственно в целом по организации.

Универсальный характер бюджетной модели позволяет реализовать ряд преимуществ в бюджетировании многопрофильных предприятий или для групп компаний с большой диверсификацией по выпускаемой продукции. Это:

- высокая скорость разработки и внедрения;
- возможность относительного простого учета внутреннего оборота;
- быстрота планирования и консолидации фактических данных.

Данная модель позволяет представить общую картину финансового состояния организации. Однако отсутствие функциональных бюджетов не даёт возможности оценить эффективность основных функциональных областей управленческой деятельности.

2.3.4. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ОТДЕЛЬНЫХ ОБЛАСТЕЙ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В соответствии с вышесказанным следует рассматривать возможность бюджетирования отдельных областей функционирования организации, дабы повысить объективность финансовой оценки её состояния. В соответствии с тем, что модели бюджетирования отдельных областей хозяйственной деятельности формируются адекватно производственной структуре организации, структуре управления коммерческой деятельностью или другой функциональной сфере, то есть имеют определённую функциональную направленность, определяется модель бюджета, основанная на процессном подходе. Целью таких моделей является информационное обеспечение процесса управления организацией. Несмотря на то, что такие модели являются составляющими общей финансовой структуры организации, они могут содержать от одного до нескольких натуральных или натурально-стоимостных бюджетов. Для коммерческих и производственных предприятий, такими бюджетами традиционно являются бюджеты продаж и производства. Примером таких моделей могут служить бюджеты коммерческой или бюджеты производственной деятельности (рис.2.5.)

Раскрытые особенности бюджетирования отдельных функциональных областей деятельности организации позволяют сделать вывод о том, что данная модель обладает рядом качеств (быстрое и недорогое внедрение, позволяющее

в короткие сроки осуществить контроль над наиболее актуальными областями деятельности; эффективное функционирование модели, за счет небольшого числа бюджетов и простоты связей между ними и т.п.), посредством которых появляется возможность реализовать гибкое управление организацией на различных этапах формирования ценности продукта и услуги, что само по себе является важным фактором. Однако, ограниченность таких моделей создаёт необходимость использования и других подходов для обеспечения учёта всех влияющих на финансовое состояние организации факторов.

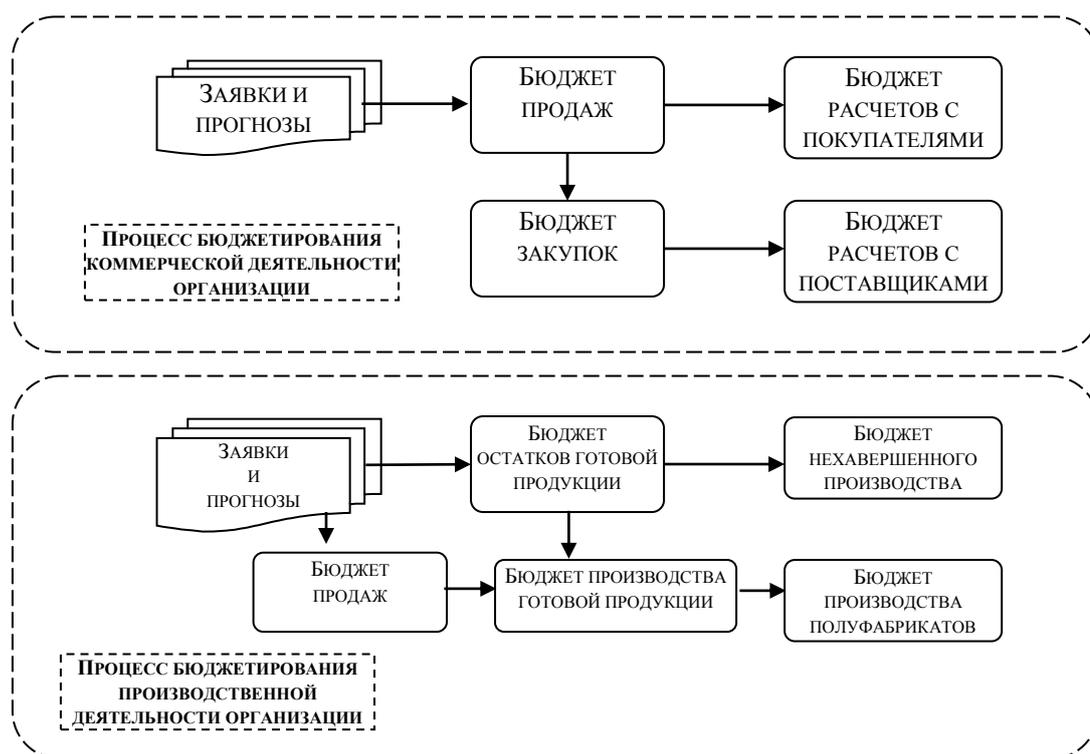


РИС. 2.5. ПРИМЕРЫ БЮДЖЕТОВ КОММЕРЧЕСКОЙ И ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

2.3.5. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ФИНАНСОВЫХ ПОТОКОВ

Как и предыдущая модель, бюджетирование финансовых потоков основано на упрощённом подходе, популярность которого среди отечественных предприятий связана с необходимостью вводить «новшества» в кратчайшие сроки, что обуславливает небольшое количество разрабатываемых бюджетов и как следствие, относительно низкую стоимость внедрения. Надо сказать, что такие нововведения дают относительную эффективность, которая если и обеспечивает реальный эффект, то, скорее в течение недолгого периода времени, после чего возникает острая необходимость пересмотра финансовой структуры из-за возникновения ситуации финансовой неустойчивости

вследствие некорректного бюджетирования. Планирование финансовых бюджетов должно осуществляться в соответствии с четко скорректированной системой целей и направлено на повышение ликвидности активов организации, только тогда можно говорить об эффективности данной модели в применении к развивающимся организациям и рынкам.

Результирующим бюджетом данной модели является Бюджет Движения Денежных Средств (БДДС) (рис.2.6.). Цель его составления - управление платежеспособностью (ликвидностью) предприятия. БДДС отражает движение денежных средств (денежного потока) по видам денежных средств и направлениям их движения.



Рис. 2.6. СХЕМА ФОРМИРОВАНИЯ ДЕНЕЖНОГО ПОТОКА (CASH-FLOW) ЗА ПЕРИОД

Структура БДДС позволяет планировать, учитывать и анализировать денежные потоки в аспектах: направленности денежных потоков; структуры

выплат и поступлений по направлениям их движения; объёмов выплат и поступлений (совокупных, по группам статей и по отдельным статьям) промежуточных и итоговых результатов (разницы между поступлениями и выплатами); остатков денежных средств.

2.3.6. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ТОВАРНО-МАТЕРИАЛЬНЫХ ПОТОКОВ (УПРАВЛЕНИЕ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬЮ)

Несмотря на свою сложность по сравнению с предыдущими моделями модель бюджетирования товарно-материальных потоков позволяет управлять наиболее важным для предприятия показателем - рентабельностью основной деятельности и обладает определёнными преимуществами по сравнению с ними:

- относительно невысокая стоимость и сроки внедрения (по сравнению с комплексной моделью);
- возможность управления наиболее важным показателем деятельности предприятия - прибылью от основной деятельности, что особенно актуально в средне- и долгосрочной перспективе;
- возможность эффективного управления основными областями хозяйственной деятельности - продажами, производством и закупками;
- возможность контроля и управления прямыми и косвенными расходами.

Однако, также как и предыдущие модели эта модель не обеспечивает достаточно комплексного подхода для того, чтобы максимально учитывать факторы, влияющие на финансовые потоки, инвестиционные и прочие расходы. При неполном учете факторов влияния финансовые результаты, спрогнозированные при помощи такой модели нельзя считать полными и достоверными, поскольку они не подтверждаются изменением активов и пассивов предприятия отраженным в итоговом балансе.

Результирующим бюджетом данной модели является Бюджет Основной Деятельности (БОД). Структура БОД раскрывает:

- структуру (источники формирования) доходов предприятия по основной деятельности;
- структуру (направления расходования) расходов предприятия по основной деятельности;
- объёмы доходов и расходов (совокупные, по группам статей и по отдельным статьям);

– разницу (т.е. валовую прибыль или убытки) между доходами и расходами от основной деятельности за период.

Схематично формирование валовой прибыли от основной деятельности представлено на рис. 2.7.

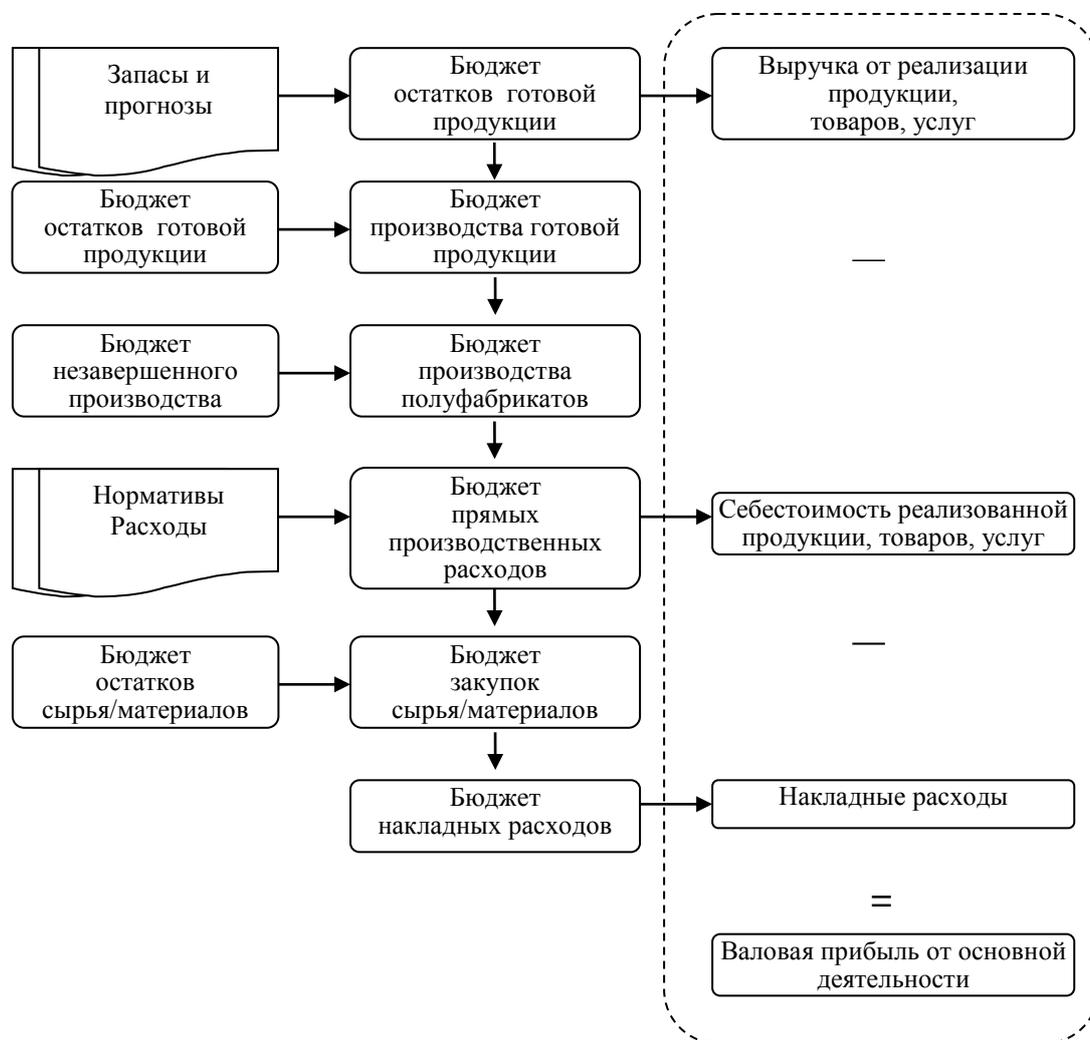


Рис.2.7. СХЕМА ФОРМИРОВАНИЯ ВАЛОВОЙ ПРИБЫЛИ ОТ ОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Рассмотренные модели бюджетов в строгом смысле являются недостаточными для их идентификации с общепринятыми понятиями о системе бюджетирования. Во-первых, создание системы предполагает системный подход к изучению организации на основе комплекса показателей, характеризующих различные виды деятельности и уровни управления с достаточной для объективного анализа степенью детализации бизнес-единиц и бизнес-процессов. Во-вторых, поскольку бюджетирование предполагает выделение финансовых центров ответственности, то и модели бюджетов должны раскрывать особенности финансовой структуры организации, но при недостаточности использования принципов системного подхода становится

невозможным и формирование системы бюджетирования, отражающей финансовую структуру организации. С другой стороны несовершенство рассмотренных моделей хоть и может быть обусловлено реальными обстоятельствами, предполагает возможность их доработки и оптимизации системы в целом.

2.4. ПОКАЗАТЕЛИ В БЮДЖЕТИРОВАНИИ

Бюджетирование предполагает разработку бюджетов, по определению являющихся оперативными финансовыми планами, обычно одногодичными, отражающими расходы и поступления средств по отдельным хозяйственным операциям или инвестиционным проектам. (Бланк). Другое определение гласит: бюджет – это план хозяйственной деятельности предприятия или подразделения в количественном выражении. Широко применяющиеся в зарубежных странах бюджеты соответствуют отечественным техпромфинпланам и сметам затрат. Они охватывают все сферы деятельности предприятия: производство, реализацию продукции, деятельность вспомогательных подразделений, управление финансовыми потоками (21).

Таким образом, бюджетирование представляет собой процесс планирования результатов функционирования организации в целом и отдельных её элементов и процессов на основе системы агрегированных показателей. Наиболее объективными показателями являются доходы, расходы и прибыль, а также производные на основе дезагрегации этих показателей, например, такие как показатель чистой прибыли (profit after tax, PAT); денежные потоки (cash flow, CF); прибыль на инвестированный капитал (Return on Investment, ROI); отношение чистой прибыли к акционерному капиталу (Return on Equity, ROE); остаточная прибыль (residual profit), как альтернатива чистой прибыли учитывающая стоимость капитала; стоимость активов (value of a business); экономическая прибыль (economic profit).

Все эти показатели характеризуют, в первую очередь, финансовое состояние, дополняя показатель чистой прибыли в денежном выражении, который с одной стороны позволяет оценить стоимость предприятия, а с другой обладает рядом качеств, снижающих его достаточность. Например, во многих случаях он не учитывает эффективность управления активами компании или результаты воздействия инфляции.

При высоком уровне инфляции увеличение чистой прибыли может происходить за счет так называемой инфляционной прибыли, которая не

является реальным показателем деятельности предприятия. Более того, чистая прибыль не учитывает многие факторы, оказывающие влияния на стоимость компании, но не поддающиеся строгой формальной оценке. Например, успешная разработка нового продукта или увольнение ключевого менеджера не оказывает немедленного воздействия на чистую прибыль, но может серьезно повлиять на нее в будущем.

Наконец, если чистая прибыль – единственный используемый показатель результатов деятельности, это может приводить к улучшению краткосрочных результатов в ущерб долгосрочным. Примером может служить снижение затрат на текущие исследования и разработки и нежелание избавиться от устаревших активов только лишь из боязни признать убытки.

В любом случае, какой набор показателей, оценивающих финансовое состояние организации, не использовался бы, речь будет идти о доходах, прибыли, денежных потоках, доходах на активы и капитал, то есть тех, которые позволяют выявить состояние организации на различных этапах её развития – стадиях роста. Обычно выделяют развитие, рост, зрелость, сокращение.

В соответствии с выработанными стратегиями и экономическими условиями ведения бизнеса определяются бюджеты для каждой стадии жизненного цикла организации (табл. 2.6.).

Таблица 2.6.

ЗАВИСИМОСТЬ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОТ СТАДИЙ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

| Отчет о финансовых результатах | Начальная стадия | Начальная стадия | Начальная стадия | Стадия роста | Стадия роста | Стадия зрелости | Стадия застоя и сокращения |
|-------------------------------------|------------------|------------------|------------------|--------------|--------------|-----------------|----------------------------|
| Доходы | + | + | + | + | + | + | + |
| Расходы | - | - | - | - | - | - | - |
| Чистая прибыль | - | - | + | + | + | + | + |
| Денежные потоки | | | | | | | |
| Чистая прибыль | - | - | + | + | + | + | + |
| Корректировка неденежных статей | + | + | + | + | + | + | + |
| Денежные поступления от операций | - | + | + | + | + | + | + |
| Инвестиции в оборотный капитал | - | - | - | - | - | 0 | + |
| Инвестиции в ОС и прочие активы | - | - | - | - | - | - | 0 |
| Операционные денежные потоки | - | - | - | - | + | + | + |
| Доход на чистые привлеченные активы | отрицательный | | улучшается | | высокий | | ухудшается |

Стадия развития, особенно в начальном периоде, характеризуется наращиванием объемов производства и реализации, которые, пока ещё не обеспечивают положительные значения рентабельности и доходов на чистые привлеченные активы, а также положительные денежные потоки. Коэффициент

инвестиций на доходы при этом наиболее высокий. Финансовое состояние организации может оцениваться как финансово неустойчивое с тенденцией к упрочению положения на рынке.

Стадия роста характеризуется положительной чистой прибылью и отрицательными денежными потоками, поскольку потребности в инвестициях ещё достаточно велики. С дальнейшим развитием потребность в инвестировании оборотного капитала покрывается за счет поступлений от операций, что приводит к положительным денежным потокам, а, следовательно, повышаются и доходы на чистые привлеченные активы, что свидетельствует о стабилизации финансового состояния организации.

На стадии зрелости организация поддерживает финансово устойчивое положение за счет стабильных доходов и положительной прибыли. Инвестиции направляются в основном на замещение существующих технологий. Основным результатом функционирования организации является высокий доход на чистые привлеченные активы.

Стадия сокращения предваряется стадией застоя, когда происходит бюрократизация процессов управления и меньше внимания уделяется насущным проблемам, диктуемым рынком. В этот период, несмотря на то, что пока ещё чистая прибыль и денежные потоки имеют положительные значения, уже можно отслеживать снижение доходов организации в целом и, соответственно, величины оборотного капитала, что сказывается на увеличении скорости денежных потоков. Масштабы инвестиций в основные средства также уменьшаются, что означает значительное падение чистых привлеченных активов.

Таким образом, различные проявления взаимосвязи и взаимовлияния показателей финансовой деятельности на различных стадиях жизненного цикла определяет необходимость применения для оценки деятельности организации комплекса показателей, отражающего все системные связи в процессе её функционирования. Кроме того, на каждой стадии выделяются специфические цели, которые должны быть отражены в разрабатываемых бюджетах. Так, например, на стадии создания и роста организации актуальной является задача обеспечения стабильного роста операционных доходов и денежных потоков и, следовательно, роста рентабельности в дальнейшем.

На стадии роста актуальным становится направление совершенствования управления активами организации, а соответственно, на первый план выдвигается сравнительный анализ показателей доходности, рентабельности и

управления активами (доход на инвестиции, остаточная прибыль), то есть оценка денежных потоков. На стадии зрелости основной задачей является обеспечение стабильных доходов, поэтому акцент переносится на оценку доходов на привлеченные активы и собственного капитала, а также развитие системы регулирования базы активов и соответствующих денежных потоков, а также и рентабельности с целью повышения доходов. На этой стадии есть возможность успешного обновления бизнеса, так называемого «омоложения» организации.

Застой в развитии организации, как правило, приводит к тому, что денежные потоки снова приобретают критическое значение, и актуальной становится задача сохранения активов фирмы, а не инвестирование в их расширение или обновление. Долгосрочные показатели, такие как ROI или остаточная прибыль, могут иметь относительно небольшое значение.

Кроме рассмотренных финансовых показателей в практике бюджетирования используются и нефинансовые характеристики, такие как доля рынка, новаторство, качество и уровень обслуживания, производительность и работа с кадрами. Эти характеристики определяют направления стратегической политики организации, в рамках которых определяются системы показателей играющих роль индикаторов при оценке результатов деятельности предприятия.

Особенность использования нефинансовых показателей заключается в том, что они характеризуют состояние бизнес-процессов, операций и центров ответственности в натуральных показателях, то есть характеризуют наиболее адекватно хозяйственную ситуацию в организации на уровне оперативного аудита, а кроме того, работу производственных служб и подразделений, используемые ими ресурсы, произведенный продукт или оказанные услуги в нефинансовых показателях

Как финансовые, так и нефинансовые показатели обеспечивают реализацию всех функций управления на различных уровнях иерархии при организации различных центров ответственности необходимой информацией. При этом использование показателей должно быть экономически оправданным, то есть издержки по сбору и обработке информации не должны превышать ожидаемый эффект.

Таким образом, все вышерассмотренные обстоятельства, связанные с оценкой состояния организации в целом и её составляющих процессов и структур, оказывают влияние и на процесс бюджетирования, обуславливая

разнообразие форм и содержания бюджетных моделей.

2.5. СВЯЗЬ СТРАТЕГИИ И БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Бюджетирование - это управленческая технология, определяющая соответствие структуры управления и качества принимаемых управленческих решений современным требованиям.

Технология, по определению, порядок выполнения действий и операций в процессе взаимодействия элементов экономической организации с целью реализации её целей. Поэтому необходимо рассмотрение каждого из элементов, определяющих технологию процесса бюджетирования.

Выработанные в практической деятельности зарубежных компаний и обобщенные теорией технологии бюджетирования подразделяются в зависимости от направления в рамках процессно-ориентированного подхода на два направления: *управление эффективностью бизнеса* и *управление затратами*. В отличие от традиционного подхода, ориентированного на результаты маркетинговых исследований, не согласованных, как правило, с финансовыми возможностями организации, а, следовательно, порождающих противоречия во внутренней структуре и проблемы в достижении финансовой устойчивости, процессно-ориентированные модели дают возможность определить все виды бизнеса компании, установить логику распределения средств между ними и сформировать кросс-функциональную команду из сотрудников различных департаментов или бизнес-единиц, что позволяет нивелировать недостаток информационной составляющей в процессе бюджетирования. Далее появляется возможность проанализировать существующую систему оценки эффективности деятельности предприятия и, в частности, соответствие ее принятым стратегическим целям организации. На этой стадии идентифицируются основные целевые установки ведения бизнеса, на основании которых впоследствии разрабатывается сбалансированная система оценочных критериев эффективности (Balanced Scorecard). Такой подход к оценке эффективности позволяет оценить бизнес в четырех аспектах: финансовых достижений, удовлетворения клиентов, организации бизнеса, а также инновационности и роста компании, то есть отразить в бюджетах стратегические цели организации.

Вторая стратегия основывается на поэтапном внедрении функционально-стоимостного анализа (ABC, Activity-Based Costing), процессно-ориентированного управления (ABM, Activity-Based Management), после чего

осуществляется переход к процессно-ориентированному бюджетированию АВВ (81).

Использование таких инструментов как ABC, ABM, BSC позволит компании правильно структурировать бюджет, учитывая оценочные индикаторы эффективности, базы распределения затрат по работам и группам продукции. Однако, процессно-ориентированное бюджетирование внедряется на основе уже работающих в организации систем ABC/ABM. Поэтому технология бюджетирования, как создания системы финансового управления, должна отражать его связь со стратегией организации чему более способствует использование сбалансированных систем показателей - (BSC, Balanced Scorecard).

Сбалансированная система показателей позволяет перевести стратегические планы в оперативные, путём ранжирования и дифференциации целей и задач управления, детализации объектов планирования. Выделение области создания стоимости продукта или услуги и впоследствии трансформирует их в центры финансовой ответственности бюджетной структуры организации. При этом большинство целей и показателей в BSC являются нефинансовыми и относятся к перспективам «Клиенты и маркетинг», «Внутренние процессы», «Обучение и развитие». Часто используются такие цели и показатели, как – конкурентная позиция компании и ее характеристики, лояльность клиентов, качество дистрибьюторской сети и бизнес-процессов, уровень инноваций, квалификация персонала. Это важнейшие показатели, ранее не находившие отражение в управленческом учете, бизнес-планировании или оценке стоимости компании. Весь этот процесс реализуется посредством стратегических карт, разработка которых не только визуализирует стратегические цели, но и позволяет их привести в состояние адекватное финансовой структуре организации, её ресурсам и потребностям в следующей последовательности:

- перенос в бюджеты из BSC целевых показателей по уже выпускаемой продукции или услугам;
- построение бюджетов стратегических инициатив определение стоимости их реализации и распределение затрат по ним во времени;
- балансировка активов и пассивов прогнозного баланса (рис. 2.8.).

Основным преимуществом построения стратегически ориентированной бюджетной системы организации является возможность корректировки прогнозных стратегических показателей при условии недостаточности

источников средств (пассивов) для финансирования всех стратегических инициатив. В этом случае корректируются либо значения BSC, либо сами цели. Таким образом, возникает возможность построения сбалансированного уже с финансовой точки зрения (по активам и пассивам прогнозного баланса) сценария стратегического развития организации.

Технология бюджетирования является инструментом, позволяющим планировать финансы не только на операционном уровне, но и увязывать их со стратегическими целями организации, приводя последние в состояние адекватное реальным возможностям. При этом все управленческие технологии, используемые в практике управления организацией должны применяться не автономно, а согласованно на всех стадиях управления.

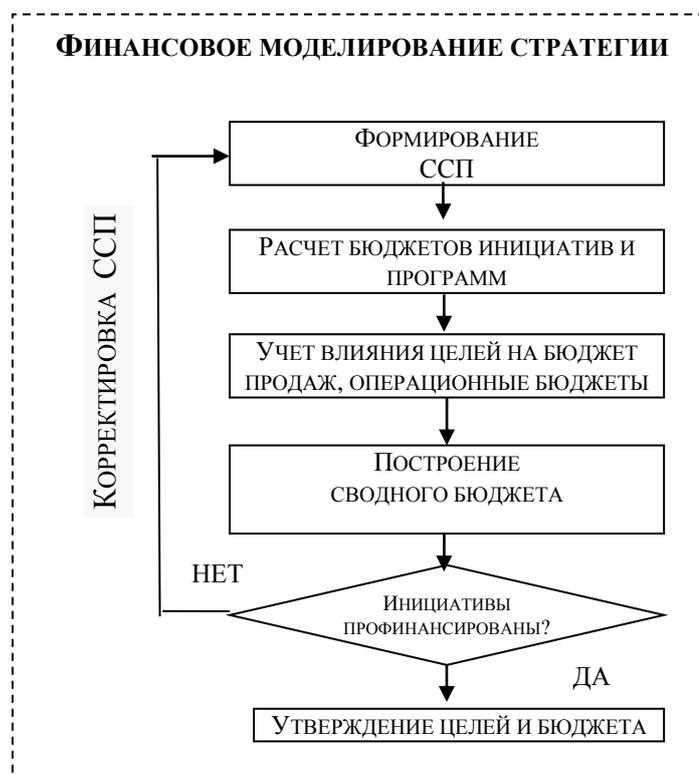


Рис.2.8. ФОРМИРОВАНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОГО СЦЕНАРИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (источник: журнал "Консультант" № 7, 2005 г.)

2.6. ТЕХНОЛОГИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Бюджетирование является заключительным этапом в общем процессе планирования после стратегического планирования и бизнес планирования и в своём содержании отражает четкую соподчиненность и взаимосвязь всех трех типов планов. Результатом бюджетирования является создание системы детализированных финансовых планов, в соответствии с которыми

осуществляется координация и контроль выполнения бизнес-планов и стратегии.

В литературе по проблемам постановки бюджетирования на отечественных предприятиях чаще всего рассматривается вопрос о порядке формирования системы бюджетных планов, поэтому есть некоторые отклонения, рассмотрение которых может позволить сформировать общий подход к процессу бюджетирования, охватывающий все исследованные ранее и рассмотренные в предыдущих разделах этой главы аспекты.

Очевидными принципиальными положениями, исходными для бюджетирования являются:

- временной горизонт составления бюджета - один год с детальной градацией планов по кварталам и месяцам;
- иерархичность организации сохраняется при составлении и утверждении бюджета, который включает Главный бюджет и подчиненные ему бюджеты центров финансовой ответственности;
- показатели в бюджете фиксируются как в стоимостных, так и в натуральных и относительных измерениях.

Внедрение системы бюджетирования и постановка бюджетных работ на поток состоит из основных этапов, сущность которых раскрыта в табл. 2.7.

Отличительной чертой приведенного примера является максимальная приближенность к действующей системе учета. Границы бюджетирования сужены до процесса составления финансовой отчетности, что, по сути, дублирует работу финансовых служб организации и сводит к нулю все известные преимущества бюджетирования. Подтверждением тому является применение в практической деятельности отечественных предприятий методик, которые зачастую не содержат описания системы показателей, характеризующих связь между стратегическим аспектом планирования и бюджетированием, необходимость которого давно уже доказана практикой. Учет этого обстоятельства необходим при создании новых концепций.

Бюджет, представляя собой, финансовый документ планового характера в отличие от формализованных финансовых документов не имеет стандартизированной формы, которая должна строго соблюдаться. Это документ необходимый управленческому учету. И по тому насколько хорошо проработана и реализована концепция бюджетирования в организации можно судить об эффективности управления в целом.

ПРИМЕР СОДЕРЖАНИЯ ОСНОВНЫХ ЭТАПОВ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

| ЭТАП БЮДЖЕТИРОВАНИЯ | СОДЕРЖАНИЕ ЭТАПА |
|--|---|
| ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЗНАЧЕНИЙ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ | <p>Определение ключевых параметров, которые устанавливаются и утверждаются Советом Директоров.</p> <p>В систему ключевых показателей входят следующие величины:</p> <ul style="list-style-type: none"> • годовая выручка от реализации (в ден.ед); • средний уровень наценки • средний уровень издержек (% от выручки); • средний уровень чистой прибыли (% от выручки); • средняя величина задействованного капитала; • соотношение величин заемного и собственного капитала; • производительность труда 1 сотрудника (выручка от реализации (в ден. ед.) / количество сотрудников). |
| СОСТАВЛЕНИЕ ГЛАВНОГО БЮДЖЕТА | <p>На основании установленных значений ключевых показателей деятельности Компании формируются пять документов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Бюджет доходов и расходов (БДР) 2. Бюджет движения денежных средств (БДДС) 3. Бюджет балансового листа (ББЛ) 4. Детализированный бюджет расходов 5. Бюджет труда и зарплаты <p>По структуре показателей БДР, БДДС, ББЛ полностью соответствуют основным формам бухгалтерской отчетности: отчету о прибылях и убытках, отчету о движении денежных средств и балансовому отчету, и являются их проекцией на ближайшее будущее (плановый год).</p> <p>В совокупности все пять бюджетов, указанных выше, составляют Главный бюджет предприятия.</p> |
| ФИНАНСОВОЕ СТРУКТУРИРОВАНИЕ | <p>В организационной структуре предприятия выделяются центры финансовой ответственности (ЦФО).</p> <p>Выделяются центры 2-х типов:</p> <ol style="list-style-type: none"> А. Влияющие на прибыльность; В. Влияющие на платежеспособность. <p>К первой группе относятся центры доходов, центры затрат и центры прибыли.</p> <p>Вторая группа - это центры ответственности за получение (поступление) и расходование (выбытие) денежных средств. Сюда же относятся центры инвестиций.</p> <p>В пределах одного ЦФО могут быть центры обоих типов.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Центры дохода - отвечают за формирование доходной части БДР • Центры затрат - отвечают за затратную часть БДР. • Центры прибыли - отвечают за прибыльность предприятия • Центры инвестиций - отвечают за денежные потоки по выделенным проектам |
| ИНФОРМАЦИОННОЕ СТРУКТУРИРОВАНИЕ | <p>Структуризация статей бюджета, распределение отдельных статей в бюджеты по ЦФО и разработка схемы их консолидации в три основных бюджетных формы (БДР, БДДС, ББЛ, Детализированный бюджет расходов, Бюджет труда и зарплаты).</p> <p>Кроме показателей, установленных в бюджетах по ЦФО, за выполнение которых руководители ЦФО несут личную ответственность, на стадии информационного структурирования выделяются статьи, которые планируются в одних подразделениях, но попадают в бюджеты других ЦФО. Эта ситуация возникает вследствие следующих предпосылок:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Выделенная в ходе информационного структурирования статья бюджет попадает только один бюджет ЦФО исходя из функциональных особенностей данной статьи и функционального назначения ЦФО. Например, статья затрат "Оплата труда персонала" попадает только в бюджет отдела кадров. <p>Бюджетные статьи удобней планировать в местах их возникновения, где компетенция руководителя в вопросах определения плановых значений определенных бюджетных статей может быть выше, чем у руководителей ЦФО, в чьи бюджеты относятся данные статьи. Таким образом, бюджетная статья может планироваться в различных подразделениях, но отвечает за ее выполнение всегда один руководитель ЦФО.</p> |
| РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ФУНКЦИЙ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ | <p>Данные по значениям бюджетных статей должны идти по схеме «сверху вниз» и основываться на ключевых плановых показателях, установленных Бюджетным Комитетом в бизнес-плане и утвержденных Советом Директоров.</p> <p>Кроме того, на данном этапе, руководителями ЦФО предоставляется в финансовый отдел информация по их прогнозам значений показателей, установленных для их центра ответственности. При этом горизонт планирования статей бюджета руководителями ЦФО не должен превышать одного месяца.</p> <p>На данном этапе задачи финансового отдела заключаются в следующем:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проконтролировать процесс сбора информации у начальников подразделений; 2. Провести консолидацию собранной информации по схеме, избранной на этапе информационного структурирования, в основные бюджетные документы - БДР, БДДС, ББЛ, Детализированный бюджет расходов, Бюджет труда и заработной платы; 3. Осуществить деление расходов на постоянные и переменные; 4. Разработать систему нормативных показателей, установить и утвердить значения нормативных показателей; 5. Увязать полученные от руководителей ЦФО данные с плановыми значениями ключевых показателей, принятых Бюджетным Комитетом в бизнес-плане; 6. Найти разумный компромисс между прогнозами, сделанными начальниками подразделений и плановыми значениями ключевых показателей, принятых Бюджетным Комитетом. |

| | |
|---|---|
| <p>ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА СОБЛЮДЕНИЕ БЮДЖЕТНЫХ РЕГЛАМЕНТОВ</p> | <p>ЗА ВЫПОЛНЕНИЕ СУЩЕСТВЕННЫХ БЮДЖЕТНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, РУКОВОДИТЕЛЬ ЦФО НЕСЕТ ЛИЧНУЮ МАТЕРИАЛЬНУЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ (ЧЕРЕЗ СИСТЕМУ ПРЕМИЙ И ШТРАФОВ).</p> <p>БЮДЖЕТНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ СЧИТАЕТСЯ ВЫПОЛНЕННЫМ, ЕСЛИ ОН ВЫПОЛНЕН НА 100% ЛИБО ЕСЛИ ОН ПОПАДАЕТ В ЧЕТКО ОПРЕДЕЛЕННЫЙ КОРИДОР ОТКЛОНЕНИЙ (НАПРИМЕР ОТКЛОНЕНИЕ НЕ ДОЛЖНО СОСТАВЛЯТЬ БОЛЕЕ 5% ОТ ЗАПЛАНИРОВАННОГО ЗНАЧЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЯ).</p> <p>РУКОВОДИТЕЛИ ЦФО НЕСУТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА СВОЕВРЕМЕННУЮ ПОДАЧУ ИНФОРМАЦИИ О ПЛАНАХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ В ФИНАНСОВЫЙ ОТДЕЛ.</p> <p>ФИНАНСОВЫЙ ОТДЕЛ НЕСЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА:</p> <ul style="list-style-type: none"> • СОСТАВЛЕНИЕ ПРОЕКТА БЮДЖЕТОВ, ОСНОВАННЫХ НА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ И СОБСТВЕННОМ ВИДЕНИИ СЛОЖИВШЕЙСЯ СИТУАЦИИ; • РАЗРАБОТКА НОРМАТИВОВ; • СВОЕВРЕМЕННЫЙ СБОР ИНФОРМАЦИИ О ПЛАНАХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ; • СОСТАВЛЕНИЕ ГЛАВНОГО БЮДЖЕТА И БЮДЖЕТОВ ПО ЦФО НА ОСНОВАНИИ СОБРАННОЙ ИНФОРМАЦИИ, УВЯЗАННОЙ СО СТРАТЕГИЕЙ КОМПАНИИ; • СВОЕВРЕМЕННОЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ГЛАВНОГО БЮДЖЕТА, БЮДЖЕТОВ ПО ЦФО И СИСТЕМЫ ПЛАНОВЫХ НОРМАТИВОВ В БЮДЖЕТНЫЙ КОМИТЕТ; • ВЕДЕНИЕ АНАЛИЗА ОТКЛОНЕНИЙ ФАКТИЧЕСКОГО ВЫПОЛНЕНИЯ ПЛАНОВ И ВОЗДЕЙСТВИЕ НА НЕБЛАГОПРИЯТНЫЕ МОМЕНТЫ, МЕШАЮЩИЕ ВЫПОЛНЕНИЮ БЮДЖЕТОВ, ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНТРОЛЯ; <p>ПОСТРОЕНИЕ ГИБКОГО БЮДЖЕТА.</p> |
| <p>АНАЛИЗ ОТКЛОНЕНИЙ ОТ БЮДЖЕТА, ПОСТРОЕНИЕ ГИБКОГО БЮДЖЕТА</p> | <p>Анализ отклонений проводится по всем статьям бюджета, по каждому Центру финансовой ответственности. Анализ по каждой отдельной статье необходим для выявления причин невыполнения планов по прибыли.</p> <p>Выполнение или невыполнение бюджетной статьи определяется лишь при сравнении фактических расходов с откорректированными планами, а не с первоначально запланированными расходами.</p> <p>Кроме корректировки плановых показателей расходов, корректировке подвергаются плановые показатели товарных остатков на складе, товаров в пути, дебиторской и кредиторской задолженности. Перерасчет плановых значений данных балансовых показателей производится исходя из их плановой оборачиваемости. Принятие решений о выполнении или невыполнении планов можно осуществлять только при сравнении фактических данных с откорректированными. В результате анализа отклонений фактических значений показателей бюджета от запланированных, планы по месяцам могут быть пересмотрены решением Бюджетного Комитета для выполнения поставленных годовых планов (ключевых показателей). При систематическом невыполнении бюджетов (в течение 1 квартала) решением Бюджетного Комитета годовые планы могут быть изменены, а также пересмотрена стратегия.</p> |

Структура бюджета зависит от предмета бюджетирования, размера организации, степени, в которой процесс составления бюджета интегрирован с финансовой структурой предприятия. Бюджет должен представлять информацию доступным и ясным образом так, чтобы его содержание было понятно пользователю. Процесс бюджетирования должен быть непрерывным, поскольку предполагает корректировку бизнес-планов и стратегий, поэтому правомерно говорить о нём, как о бюджетном цикле, включающем в себя этапы уже рассмотренной схемы бюджетирования (табл. 2.7.). Однако следует отметить, что качество бюджетов и их реализации зависит от используемой системы показателей и оперативности информационного обеспечения, которое невозможно достигнуть без автоматизации этого процесса. Единство всех видов планов, содержащихся и детализированных в них целей определяется единством информационной системы, как инфраструктуры процесса планирования. Поэтому правомерно говорить и об этом аспекте бюджетирования. Это обстоятельство проявляется в технологии

бюджетирования, охватывающей раскрытые аспекты (рис. 2.9.)

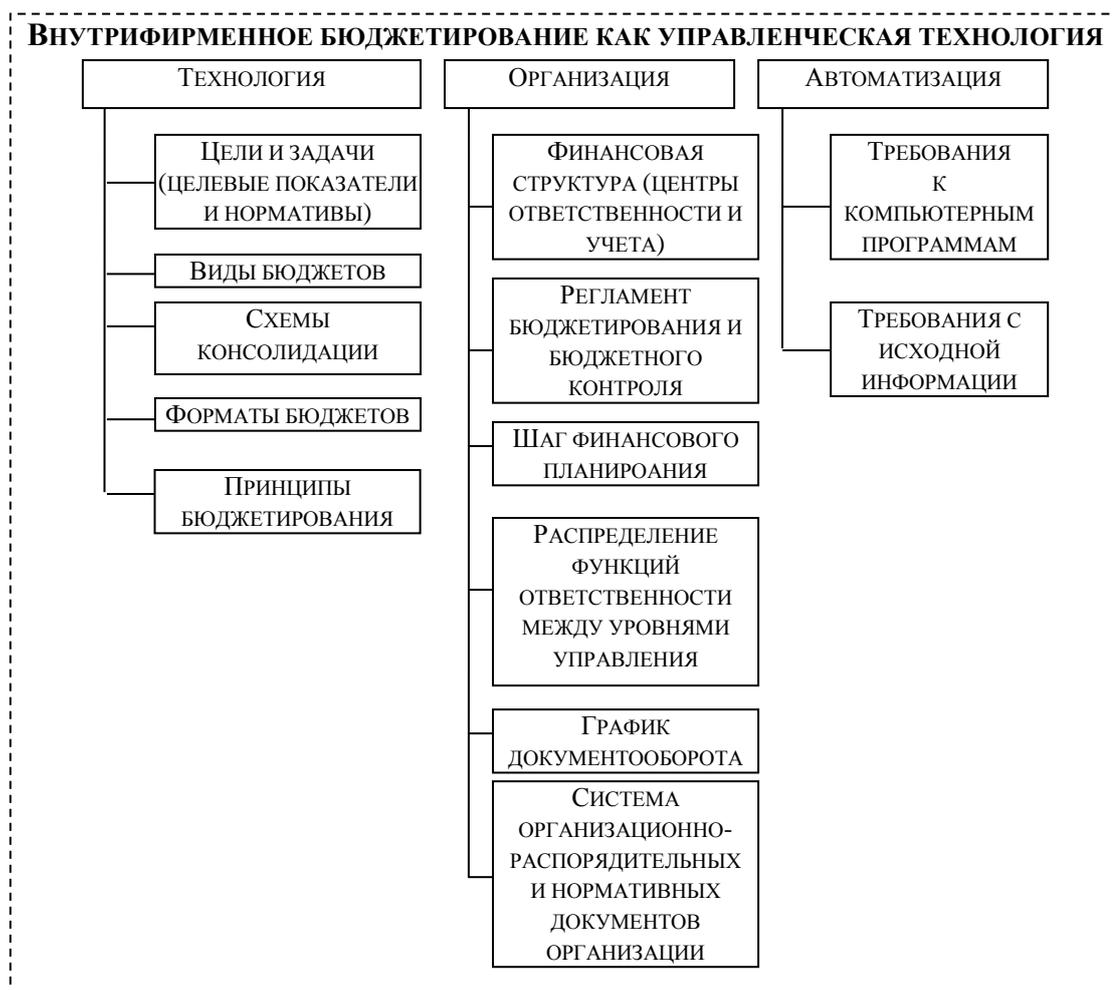


Рис. 2.9. ТЕХНОЛОГИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Итак, технология бюджетирования, в первую очередь, предусматривает реструктуризацию, то есть ревизию системы целей и задач организационной структуры в соответствии с результатами анализа внутренней и внешней среды организации. Таким образом, создается новая процессная модель организации. Очевидным является тот факт, что объектами бюджетирования должны стать итоги процессов, протекающих в ходе организации бизнеса, то есть управления коммерческой и производственной деятельностью. Следовательно, бюджетировать необходимо выходы бизнес-процессов, а конкретнее, те из них, которые представляют собой движение материальных и финансовых потоков.

Далее встает необходимость корректировки финансовой структуры организации в соответствии с наиболее значимыми бизнес-процессами, то есть теми, в которых создается основная часть стоимости и ценности продукта или услуги и теми, которые нуждаются в «реставрации». Таким образом, на основе приоритетов определяется иерархия центров финансовой ответственности

(ЦФО) и центров финансового учета (ЦФУ). В идеале финансовая структура должна соответствовать процессной модели. В таком случае неизбежно возникнет противоречие между существующей организационной (как правило, линейно-функциональной) структурой и структурой процессов. Как правило, рассматривают три варианта разрешения данного противоречия – жесткий, мягкий и компромиссный.

Жесткий вариант предполагает полную реструктуризацию организации, что может вызвать сопротивление подчиненных, увольнение ценных сотрудников.

Мягкий вариант - формирование финансовой структуры, практически дублирующей организационную структуру, и распределение центров финансовой отчетности в соответствии с функциями финансово-экономических служб. При этом руководители служб, помимо своих функциональных обязанностей, несут ответственность и за выполнение бюджетных планов.

Компромиссный вариант предусматривает последовательную модификацию организационной структуры управления посредством слияния функционально однородных подразделений в один ЦФО или выделение ЦФО из уже действующих подразделений с переподчинением по функциональному признаку, с целью создания центров финансовой ответственности без ущерба для персонала организации.

Выбор варианта финансовой структуры зависит, прежде всего, от стиля управления организацией. Проектно- и процессно-ориентированные организации без труда смогут перейти к «идеальной» схеме распределения ответственности и контроля результатов по бизнес-процессам; крупным предприятиям с линейной оргструктурой будет логичнее пойти по «мягкому» или «компромиссному» варианту. Предпочтительным в данном случае будет компромиссный вариант, поскольку при бюджетировании текущей оргструктуры фактически получается система учета накладных расходов подразделений, так как в случае участия нескольких подразделений в результатах одного процесса, будет очень сложно вычленивать вклад каждой службы в конечный результат. Тем не менее, при значительном противодействии со стороны руководителей служб и/или сжатых сроках реализации проекта выгоднее выбрать мягкий вариант (93).

Следующий шаг - разработка структуры бюджетов. В данном случае бюджеты разрабатываются по трем направлениям: бюджеты предприятия (БДР и ББЛ); функциональные бюджеты (процессы в натуральной и стоимостной

оценке) и операционные бюджеты (финансовый результат деятельности подразделений предприятия). Таким образом, операционные и функциональные бюджеты консолидируются по принципу формирования финансового результата, что позволяет отследить причины отклонений плановых результатов от фактических. Не останавливаясь на этом аспекте, поскольку он был подробно рассмотрен в предыдущих разделах, перейдем к рассмотрению следующего этапа формирования системы бюджетирования в организации – разработке информационной системы и автоматизированной системы бюджетирования.

Это последний этап разработки системы бюджетного управления, основанный на создании комплекса информационных объектов - справочников, документов, отчетов и т.п., автоматизированных рабочих мест, а также бюджетных операций. Опыт разработки и внедрения автоматизированных систем бюджетирования показывает, что проблемными моментами, на которые необходимо акцентировать внимание руководителей, являются недостаток знаний персонала для эффективного использования АСБ; несогласованность методического инструментария, используемого в различных аналитических службах; нечеткое и некорректное распределение полномочий и ответственности не только за составление планов, но и за их контроль и анализ выполнения; недоработанность регламентов взаимодействия подразделений в процессе бюджетирования; недостаточная интегрированность АСБ с существующей учетно-аналитической системой. Устранение проблемных объектов возможно при выполнении следующих условий:

- обучение персонала принципам построения и функционирования системы бюджетного управления будущих пользователей;
- использование одних и тех же управленческих аналитиков для планирования, контроля и анализа деятельности;
- определение ответственных за составление планов, их выполнение, учет и регистрацию результатов, а также за последующий анализ;
- четкое описание регламентов взаимодействия подразделений в процессе составления и исполнения бюджетов;
- интеграцию автоматизированной системы бюджетного управления с (требование однократного ввода данных).

Только при выполнении всех вышеперечисленных условий система бюджетного управления станет удобным и гибким инструментом для планирования и анализа деятельности и принятия управленческих решений.

2.7. ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ КОНЕЧНУЮ СТРУКТУРУ БЮДЖЕТА

Различное понимание бюджетных терминов на различных участках формирования бюджета приводит к проблемам в идентификации основных индикативных параметров бюджета и неадекватному восприятию информации на этапе принятия решений. Поэтому особое внимание необходимо уделить факторам, определяющим конечную структуру бюджета. Здесь логично было бы рассматривать этот вопрос через призму функций бюджетирования, поскольку именно их реализация порождает факторы, по сути являющиеся, с одной стороны следствием процессов бюджетирования, а с другой - условиями, определяющими конечную структуру бюджета. Факторная модель бюджетирования основана на трех положениях:

1. принадлежность добавленной стоимости
2. экономическая природа взаимоотношений с различными группами контрагентов
3. разделение и отнесение издержек (концепция direct-costing), основанное на принципах функционально-стоимостного анализа

Одним из основных показателей качества выбираемой системы факторов в соответствии с теорией факторного анализа, является их максимальная ортогональность, т.е. отсутствие корреляции. Для создания корректной и, в то же время, достаточно детальной системы приходится пользоваться иерархическим методом, т.е. выбирать факторы, определяющие достаточно общие характеристики бюджета, а затем, в рамках данных факторов вводить, где необходимо, дополнительные подструктуры, более полно описывающие исследуемую систему (81, 95).

Первый фактор – «принадлежность добавленной стоимости» предполагает разработку структуры бюджета в соответствии с операционной цепочкой производственного цикла: производство – отгрузка – оплата. Производство, как создание добавленной стоимости, отгрузка – как переход права собственности на товар к покупателю, оплата – реальное подтверждение стоимости товара. Реализуется данная структура как бюджет доходов и расходов (БДР), и бюджет движения денежных средств (БДДС). БДР включает в себя «бюджет по производству» и «бюджет по отгрузке», почти полностью совпадающие по структуре (в равной степени содержащие затраты на труд, сырье и материалы, и т.п.), но отличающиеся объемом.

На рис. 2.10. видно, что запасы готовой продукции выступают в роли

своеобразного буфера между объемом и структурой производства (где, например, минимальный объем производимой партии ограничен технологической эффективностью процесса), объемом и структурой продаж, которые определяются пропускной способностью каналов сбыта и конечным потребительским спросом. Кроме того, совершенно четко показано, что, вследствие отличия структуры производства и сбыта за планируемый период, доходы и расходы считаются исходя из разных объемов продукции. Соответственно, добавленная стоимость и прибыль, сформированные в производстве, и отгруженные покупателям различны (часть произведенной прибыли еще лежит на складе в виде незавершенки или готовой продукции). Несмотря на кажущуюся очевидность сделанного заключения, часто при сведении доходов и расходов в управленческой отчетности этот момент упускается, что приводит к искажениям реальной картины.

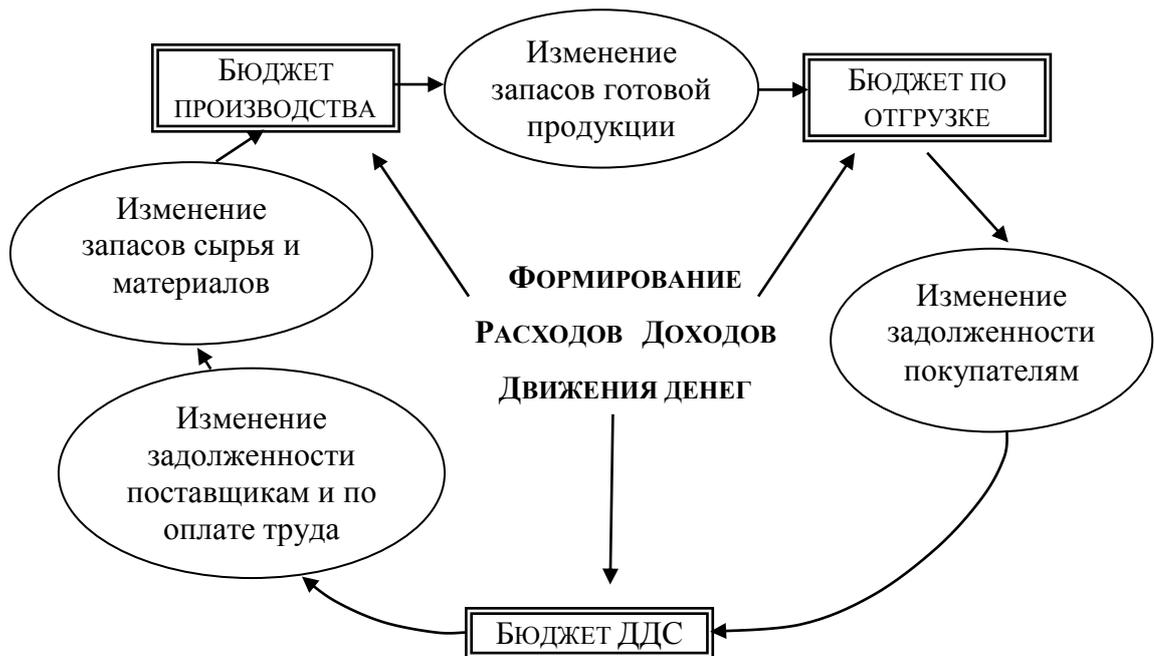


Рис.2.10. Взаимосвязь Бюджета доходов от реализации и Бюджета движения денежных средств

Подобная же структура в общем смысле характерна для любого товара, имеющего определенную рыночную цену, или определенные условия формирования данной цены (например, проектно-изыскательские работы или строительство). Там имеют место производство работ (услуг), сдача их заказчику, оплата.

Временная упорядоченность в этой цепочке обычно представлена в виде:

оплата– производство – отгрузка (механизм предоплаты);
 производство – отгрузка – оплата (механизм оплаты по факту).

Хотя иногда встречаются и совсем необычные сочетания, например: отгрузка – производство – оплата. Такой порядок встречается иногда при долгосрочных контрактах подряда и государственном финансировании заказчика. Подписание акта (отгрузка) формально является основанием для начала истребования денег. С учетом реалий, деньги от государства можно получить весьма нескоро. При наличии долгосрочных положительных отношений с подрядчиком, заказчик подписывает акты «авансом», зная, что работы будут выполнены до реального получения денег. При этом запасы и незавершенное производство становятся как бы отрицательными, т.е. отгрузка свершилась, а затраты на отгрузку еще не понесены. Это еще один аргумент в пользу выделения в БДР бюджетов на производство и отгрузку.

На основе БДР и БДДС можно составить бюджет по балансовому листу (ББЛ), в рамках которого можно определить динамику коэффициентов ликвидности, обеспеченности собственными оборотными средствами и т.д. Бюджет по балансовому листу является «функцией состояния», в то время как БДР и БДДС – «функциями процесса».

Второй фактор - экономическая природа взаимоотношений с различными группами контрагентов – выражается через показатели основной, инвестиционной и финансовой деятельности, как сферы этих взаимоотношений (табл. 2.8.).

ТАБЛИЦА 2.8.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПРИРОДА ВОЗНИКНОВЕНИЯ ФАКТОРОВ ВЛИЯНИЯ НА ПРОЦЕСС БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

| НАЗВАНИЕ БЛОКА | СОДЕРЖАНИЕ БЛОКА | ОБЪЕКТ АНАЛИЗА | ВЫХОДНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ |
|-----------------------------|---|---|---|
| Основная деятельность | Учет создания добавленной стоимости | Текущая деятельность предприятия | Прибыль, cash-flow, рентабельность (по начислению). |
| Финансовая деятельность | Учет временной стоимости финансовых активов предприятия | Задолженности, краткосрочные финансовые вложения, денежные средства | Экономическая прибыль (убыток) от использования фин. инструментов |
| Инвестиционная деятельность | Учет финансовых показателей инвестиционных проектов | Инвестиционные проекты | Показатели экономической эффективности проекта |

Особенностью рассматриваемого подхода к бюджетированию является выделение в деятельности организации трех блоков: основной деятельности, финансовой деятельности и инвестиционной деятельности. Создание прибавленной стоимости в текущей производственной деятельности и влияние этого процесса на конечный результат – рентабельность, - было рассмотрено в предыдущих главах. Поэтому мы остановимся на рассмотрении блока

«финансовая деятельность», в рамках которого рассматривается влияние на экономическую прибыль (убыток) таких факторов как:

- реальное уменьшение стоимости актива с течением времени на т.н. альтернативную стоимость капитала;
- убытки от содержания дебиторской задолженности, которые рассчитываются как дисконт по альтернативной ставке за период ее содержания;
- выплаты процентов за пользование краткосрочными кредитными ресурсами банка;
- получение процентов по предоставленным займам прочим организациям.

Таким образом, в рамках блока «финансовая деятельность» определяется поправочный коэффициент к рентабельности продаж, определяющий эффективность работы с финансовыми инструментами, включая операционные долги, свободный cash и т.д. Это позволяет более адекватно оценить финансовый результат основной деятельности предприятия.

Блок «инвестиционная деятельность» включает в себя как показатели эффективности инвестиционных проектов самой компании, так и анализ эффективности инвестиций вложенных в компанию другими инвесторами. Основным параметром здесь является рентабельность вложенного капитала, т.е. насколько эффективно компания вкладывает собственные ресурсы (прибыль и средства акционеров) и использует привлеченные долгосрочные пассивы.

В инвестиционной деятельности справочно приводятся показатели маржинальной прибыли по внедренным инвестиционным проектам, показывается баланс между увеличением стоимости акций компании (здесь можно пользоваться как прямыми данными фондового рынка, если акции имеют открытые котировки, так и косвенными, т.е. общепринятыми методиками расчета капитализации компаний данной отрасли) и накопленной суммой вложений за вычетом возврата в виде дивидендов.

Оценка третьего фактора - разделение и отнесение издержек – производится в соответствии с концепцией «direct-costing», в рамках которой раскрывается связь издержек с результатом функционирования организации, т.е. выпуском продукции и услуг. Причем здесь учитываются только те издержки, которые имеют непосредственное отношение к данному виду продукции или услуг. В настоящее время развитие систем бюджетирования

идет в сторону максимального перераспределения учета издержек как переменных или «прямых», т.е. стремления сопоставить максимальное количество видов издержек объему выпускаемой продукции. Это и понятно, т.к. достаточно трудно разработать практически действующую систему определения эффективности работы инфраструктуры.

Наряду с оптимизацией размера и структуры постоянных издержек перед предприятием стоит проблема оптимизации структуры выпуска продукции. Причем для сравнения рентабельности продаж различных видов продукции необходимо максимально учесть все связанные с производством и продажей данного вида продукции издержки, т.е. выделить из постоянных расходов те расходы, которые связаны с конкретным видом продукции. Это пытаются делать в рамках развития таких методов, как АВС (activity based costing)-метод или метод ФСА (функционально-стоимостной анализ). Разработке и описанию этих методов посвящено много работ ведущих ученых в этой области. Необходимо отметить только одну важную деталь, которая порой упускается из вида: сравнение рентабельности продаж на самом деле мало что дает. Ведь показателем, на основе которого можно делать подобные сравнения является рентабельность капитала, а совсем не продаж или производства. Поэтому вопрос интерпретации предоставляемой ФСА-методом информации остается достаточно сложным как вследствие определенной условности отнесения тех или иных бизнес-процессов к выпуску данного вида продукта, так и условности определения стоимости капитала (в основном базы, т.е. локализации стоимости технологического комплекса, обеспечивающего выпуск именно данного вида продукта) (91, 92).

2.8. КОНТРОЛЬ ЗА ИСПОЛНЕНИЕМ БЮДЖЕТОВ

Рассмотренные бюджеты являются статичными или фиксированными, так как они рассчитываются на один определенный уровень ожидаемых продаж или производства. Общий бюджет, включающий все периодические бюджеты, обычно разрабатывается для фиксированного прогнозируемого или нормативного уровня выпуска. Для целей контроля прежде, чем анализировать отклонения от бюджетных данных, сами бюджетные данные должны быть скорректированы на соответствующий фактический выпуск. Для этих целей используется гибкий бюджет, который обеспечивает прогнозные данные для разных уровней выпуска в пределах обычных уровней деятельности. С помощью гибкого бюджета четко обозначается связь между статичным

бюджетом и фактическими результатами.

Бюджетирование – это система финансового планирования бизнеса, предусматривающая соответствующую обратную связь. Роль обратной связи в данном случае играет контроль выполнения бюджета. Система контроля выполнения бюджета на предприятии является своеобразным мониторингом финансового состояния предприятия. Как правило, выделяются три подхода к реализации системы контроля бюджета предприятия:

1. простой анализ отклонений, ориентированный на корректировку последующих планов;
2. анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения;
3. анализ отклонений в условиях неопределенности;
4. стратегический подход к анализу отклонений.

Так или иначе, каждый из подходов ориентирован на анализ отклонений. Приведем их описание, которое дается в соответствующих публикациях ().

Простой анализ отклонений производится в соответствии со схемой, помещенной на рис. 2.11.

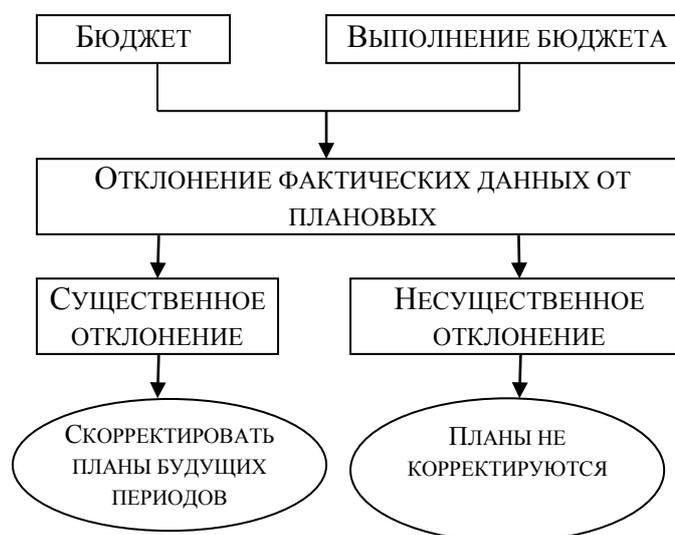


РИС. 2.11. СХЕМА ПРОСТОГО АНАЛИЗА ОТКЛОНЕНИЙ, ОРИЕНТИРОВАННОГО НА КОРРЕКТИРОВКУ ПОСЛЕДУЮЩИХ ПЛАНОВ

Суть подхода состоит в том, что система контролирует состояние выполнения бюджета путем сопоставления бюджетных показателей и их фактических значений. Если отклонение носит существенный характер, то финансовый менеджер принимает решение о необходимости вносить соответствующие коррективы в бюджет последующего периода. В противном

случае никакие корректирующие действия не производятся.

В этой связи важным представляется вопрос о существенности издержек. Представляется, что в качестве критерия для определения важности издержек следует использовать конечные итоговые бюджетные показатели, например, величину суммарного денежного потока. Имея соответствующую компьютерную программу, финансовый менеджер рассчитывает последствия конкретного отклонения фактических показателей от плановых значений на величину суммарного денежного потока. На основании отклонения фактического суммарного денежного потока от планового значения делается вывод о необходимости производить корректировку плана следующего периода.

Анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения, предполагает более детальный факторный анализ влияния различных отклонений параметров бизнеса на денежный поток. По существу, производится декомпозиция влияния всех, вместе взятых отклонений на величину итогового денежного потока. Технология проведения такого контроля выглядит следующим образом.

Шаг 1. Установление всех факторов, которые влияют на величину денежного потока.

Шаг 2. Определение суммарного отклонения денежного потока от бюджетного значения.

Шаг 3. Определение отклонения годового денежного потока в результате отклонения каждого отдельного фактора.

Шаг 4. Составление таблицы приоритетов влияния, которая располагает все факторы по порядку, начиная с более значимых.

Шаг 5. Составление окончательных выводов и рекомендаций в части управленческих решений, направленных на выполнение бюджета.

Контроль выполнения бюджета производится следующим образом. Если фактическое значение результирующего параметра попало в интервал неопределенности, полученный в результате имитационного моделирования, то выполнение бюджета считается успешным. В противном случае необходимо произвести дополнительный анализ, направленный на уменьшение неопределенности параметров бизнеса. Это, в свою очередь, вызовет необходимость принятия соответствующих управленческих решений. Не исключено, что финансовый менеджер примет решение использовать второй подход к контролю бюджета.

Стратегический подход к анализу отклонений базируется на убеждении, что оценка результатов деятельности предприятия, в частности, выполнения бюджета, должна осуществляться с учетом стратегии, которой следует предприятие. Данный подход не предлагает какую-либо вычислительную технологию контроля. Он устанавливает отправную точку процедуры контроля бюджета. Другими словами, проанализировав стратегию предприятия, финансовый менеджер выбирает соответствующую этой стратегии вычислительную процедуру контроля.

Стратегия предприятия может рассматриваться в двух измерениях:

- ориентиры стратегической направленности (расширение, поддержание достигнутого уровня и использование достижений);
- стратегическое позиционирование поддержания конкурентных преимуществ (низкие затраты и дифференциация продукции).

Система контроля выполнения бюджета является критическим по важности элементом для предприятия, которое ориентируется на стратегию использования достижений (частично, поддержания достигнутого уровня) при стратегическом позиционировании конкурентных преимуществ в направлении лидерства по издержкам. В такой ситуации предприятие вынуждено «считать каждый доллар» своих издержек и поступлений, детально выясняя причину отклонения от ранее спланированных сценариев. Отражением этого стремления является метод контроля бюджета, сфокусированный на управленческие решения (второй подход в рамках используемой классификации).

С другой стороны, предприятию, ориентированному на расширение и, следовательно, диверсификацию продукции, вряд ли следует рекомендовать строить детализированную систему контроля издержек, использующую факторный анализ. Здесь более показано построение бюджета предприятия в рамках базовой технологии, но с агрегированными показателями, и проведение контроля выполнения бюджета по простейшей схеме анализа отклонений. Следует подчеркнуть перспективность использования в данном случае третьего подхода, который базируется на представлении параметров бизнеса с помощью интервалов неопределенности. Интервальный метод контроля бюджета достаточно прост, поскольку работает в рамках дуальной схемы: если результирующий параметр попал в интервал, то это «хорошо», если нет – бюджет считается невыполненным. При этом не следует бояться сложностей, связанных с имитационным моделированием бюджета. При наличии программы типа Crystal Ball (@risk) исчезают методические сложности

проведения моделирования, остается только обосновать интервалы неопределенности параметров бизнеса (92)

РЕЗЮМЕ

Проведенное исследование предложенных в специальной литературе по бюджетированию аспектов, охватывающих практически все необходимые для разработки бюджета организации методические положения, позволило сделать вывод о том, что нередко основной ошибкой при бюджетировании является неадекватное отношение к этой технологии управления, как к эффективному инструменту, что снижает качество использования её положительных сторон. В теории менеджмента давно поднята и изучается проблема отношения персонала к внедрению различных инноваций в организации. И хотя этот фактор не является предметом нашего исследования, но последствия от его воздействия нельзя не учитывать. Поэтому первоочередной задачей в постановке бюджетирования является дифференциация подходов к бюджетированию, в зависимости от состояния и проблем организации.

Резюмируя проведенный анализ подходов, следует сделать вывод о том, что принципиальных противоречий в их описании и толковании среди исследователей, занимающихся проблемами бюджетирования не наблюдается. Есть лишь некоторые различия, характеризующие масштабность процесса бюджетирования, выбор которой зависит от политики управления в организации.

С нашей точки зрения, практический интерес представляет процессно-ориентированный подход, основанный на двух принципиальных направлениях: управление эффективностью бизнеса и управление затратами. Первое направление раскрывает связь между стратегией организации и системой бюджетирования посредством сформированной в организации сбалансированной системы показателей. Преимуществом этого подхода является возможность формирования стратегически-ориентированного бюджета, реализующего кроме прочих функцию моделирования стратегии организации. Второе – представляет собой процессно-ориентированное управление, формирующее на основе концепции direct-costing систему процессно-ориентированного бюджетирования (ABB).

III. ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ АВИАПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДНОЙ ЭКОНОМИКИ

Функционирование предприятия в условиях переходной экономики представляет собой систему отношений, возникающих по поводу использования ресурсов в процессе производства авиаперевозок. Центральным объектом этой системы является организация, имеющая либо статус авиапредприятия, находящегося в частной или корпоративной формах собственности, либо национальной авиакомпании. Особенности функционирования такой организации в условиях переходной экономики связаны с вхождением в мировую систему воздушного транспорта, освоением регламентов регулирования и адаптацией собственных ресурсов к требованиям конъюнктуры мирового рынка авиаперевозок. Однако, национальность авиакомпании предполагает соблюдение правовых регламентов установленных государством, к которому она относится.

Таким образом, национальная авиакомпания является объектом регулирующих воздействий различных организаций, как на международном, так и государственном уровнях.

Объектом исследования в этой главе является Национальная авиакомпания «Узбекистон хаво йуллари», представляющая собой яркий пример развития сферы воздушного транспорта в условиях переходной экономики. Для интеграции Узбекистана, удаленного от морских путей, в мировое сообщество авиация играет первостепенную роль, поэтому столь важны проводимые в отрасли реформы. Поэтому актуальным становится исследование авиакомпании во всех аспектах её деятельности, с целью выявления перспективных направлений повышения эффективности воздушного транспорта, на фоне достаточно высокой себестоимости перевозочного процесса, как основания проводимых в отрасли реформ.

3.1. АКТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ СФЕРЫ ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДНОЙ ЭКОНОМИКИ

Национальная авиакомпания «Узбекистон хаво йуллари», являясь предприятием обеспечивающим инфраструктурные связи в рыночных отношениях - наглядный пример проблем и перспектив, отражающих характерные тенденции для многих предприятия переходной экономики. Авиакомпания, как агент рыночной инфраструктуры, начала своё функционирование с 28 января 1992 года в соответствии Указом Президента

Республики Узбекистан в рамках государственной программы развития Гражданской авиации суверенного Узбекистана, предусматривающей реорганизацию самолетного парка, реконструкцию и строительство новых аэровокзальных комплексов, коренное переоснащение аэропортов в соответствии с требованиями ИКАО, создание собственной базы подготовки высокопрофессиональных кадров. Основой функционирования гражданской авиации в Республике является Воздушный кодекс.

Вхождение Национальной авиакомпании «Узбекистон хаво йуллари» (НАК) в международный авиатранспортный рынок началось с приобретения и интенсивной модернизации производственно-технической базы, освоения новой авиационной техники и технологий, используемых в практике зарубежных авиакомпаний. Первый А-310 появился на авиалиниях НАК в 1993 году, а сегодня треть авиапарка компании составляют такие самолеты, как аэробусы А-310, Боинги- 767 и 757, RJ-85. Сеть маршрутов «Узбекских авиалиний» охватывает более 20 стран мира, налажены прочные воздушные связи со многими городами СНГ, работают около 40 представительств в различных регионах мира.

Кроме этого, в авиакомпании на базе авиатехнического комплекса и авиаремонтного предприятия «Uzbekistan Airways Technics» создан Центр технического обслуживания (ЦТО) самолетов западного производства, обеспечено их полное техническое сопровождение на самом высоком уровне. Европейский сертификат качества JAR-145, дает возможность выхода ЦТО на международный рынок в сфере предоставления услуг по техническому обслуживанию самолетов западного флота. Всего за последние несколько лет в отрасль было направлено инвестиций в размере 1 млрд. 150 млн. долл. США

В настоящее время функционально-организационное обеспечение деятельности Национальной авиакомпании «Узбекистон хаво йуллари» предполагает функционирование юридически самостоятельных унитарных предприятий, имеющих производственные технологические взаимосвязи в процессе организации авиaperевозок. А именно: Авиакомпания «Региональные авиалинии», Главное агентство воздушных сообщений (ГАВС), Аэропорт «Ташкент», Унитарное предприятие по производству борТПитания «Кетринг». Все эти предприятия имеют собственный производственный замкнутый цикл, подчиняются первому заместителю генерального директора. Каждое предприятие имеет свой устав, в соответствии с которым осуществляет производственную, коммерческую и финансовую деятельность.

В целом организационная структура авиакомпании представляет собой дивизиональную структуру с элементами адхократического типа, то есть совокупность подразделений, объединяющих виды деятельности, выполняемые высококвалифицированными специалистами. Организационная структура производственных подразделений построена преимущественно с преобладанием линейных структур. Принципами создания подразделений в рамках организационной структуры авиакомпании являются рыночный, продуктовый и инновационный. Это означает, что в управлении авиакомпанией используются гибкие подходы, направленные на:

- удовлетворение потребностей в авиауслугах определенной группы клиентов (рыночный принцип);
- удовлетворение потребностей клиентов в определенных авиауслугах (продуктовый принцип);
- освоение принципиально новой техники (инновационный принцип).

Развитие этих принципиальных подходов должно способствовать решению задач обеспечения безопасности полетов воздушных судов и соблюдения авиационной безопасности всей авиационной инфраструктуры Республики Узбекистан. Из сказанного следует, что приоритетными направлениями деятельности Национальной авиакомпании являются:

- обеспечение и выполнение комплекса мероприятий по повышению уровня безопасности полетов;
- наиболее полное и своевременное удовлетворение потребностей народного хозяйства и населения в перевозках пассажиров, грузов и предоставлении других авиауслуг;
- обеспечение максимальной экономической эффективности деятельности авиатранспортной отрасли;
- развитие и модернизация авиационной инфраструктуры, обновление авиационной техники;
- обеспечение летной годности воздушных судов, исправности авиационной техники и улучшение авиационно-технической и ремонтной базы авиакомпании;
- укрепление конкурентоспособности авиакомпании и внедрение на новые рынки международных авиационных услуг;
- повышение уровня авиасервисного обслуживания пассажиров;
- предоставление всех видов авиационных услуг в соответствии с международными стандартами;

- подготовка высококвалифицированных кадров.

Основные функции авиакомпании подразделяются на производственные, коммерческие и правовые, имущественно-финансовые в соответствии с Уставом (табл. 3.1.).

Таблица 3.1.

Функции Национальной авиакомпании «Узбекистон хаво йуллари»

| |
|---|
| 1.1. Обеспечение безопасности и регулярности полетов, организация летной и технической эксплуатации воздушных судов, наземной техники, аэродромов, средств навигации, связи и посадки. |
| 1.2. Комплексное использование современных информационных технологий, внедрение современных научно-технических разработок, передового опыта, а также стандартов и рекомендуемой практики международных организаций гражданской авиации в практической деятельности Авиакомпании |
| 1.3. Взаимодействие с органами метеорологического обеспечения полетов по республиканским и международным трассам, осуществление контроля за метеорологическим обеспечением полетов |
| 1.4. Обеспечение полетов средствами связи, радионавигации и светотехническими средствами, осуществление контроля за их работой, внедрение необходимых средств радиолокации, радионавигации, связи и других технических средств; обеспечение полетов аэронавигационной информацией, в том числе информацией, издаваемой за рубежом; обеспечение лидирования иностранных воздушных судов в воздушном пространстве Республики Узбекистан на основании и в соответствии с условиями договоров |
| 1.5. Обеспечение управления воздушным движением в установленной зоне ответственности; разработка и осуществление мероприятий по обеспечению безопасности полетов при управлении воздушным движением |
| 1.6. Поддержание и восстановление летно-технических, эксплуатационных качеств авиационной техники, эксплуатируемой авиапредприятиями Республики Узбекистан и иностранными авиакомпаниями |
| 1.7. Осуществление программы по освоению ремонта новых видов авиатехники |
| 1.8. Обеспечение технической исправности авиационной техники, высокого качества технического и иного обслуживания собственных воздушных судов, воздушных судов, принадлежащих другим юридическим лицам, а также воздушных судов иностранных авиапредприятий на основании и в соответствии с условиями договоров |
| 1.9. Высокоэффективное использование наземных средств технического и коммерческого обслуживания авиационной техники |
| 1.10. Обеспечение безопасного функционирования и эксплуатации аэродромов и аэропортов |
| 1.11. Обеспечение комплекса работ по приему и выпуску воздушных судов авиапредприятий Республики Узбекистан, а также иностранных воздушных судов, в соответствии с условиями договоров |
| 1.12. Материально-техническое снабжение предприятий и структурных подразделений Авиакомпании, организация правильного хранения и эффективного использования запасных частей, материалов, сырья топлива и электроэнергии |
| 1.13. Проведение авиаработ для нужд сельского хозяйства на основе договоров, производства различного рода авиафотосъемок, визуальное наблюдение с воздуха за объектами большой площадью и протяженностью, доставка срочных грузов в труднодоступные районы |
| 1.14. Обеспечение бортовым и наземным питанием пассажиров, членов экипажей воздушных судов авиакомпании и частных лиц, осуществляющих полеты по/из/через территорию Республики Узбекистан |
| 1.15. Обеспечение высокого уровня профессиональной подготовки летного, инженерно-технического персонала и других специалистов; организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров Авиакомпании |
| 1.16. Подбор и расстановка кадров командно-руководящего состава структурных подразделений Авиакомпании, а также кадров для работы в представительствах Авиакомпании за границей, в дирекциях дочерних и совместных предприятиях |
| 1.17. Осуществление статистического учета авиаперевозок, оперативного и бухгалтерского учета, статистической отчетности результатов работы по формам и в порядке, установленном законодательством Республики Узбекистан; проведение экономического анализа производственно-финансовой деятельности |
| 1.18. Разработка предложения о частоте полетов и об открытии новых воздушных линий, в том числе и международных, осуществление планирования и организация выполнения нерейсовых полетов и чартерных рейсов на основе и в соответствии с условиями договоров |
| II. КОММЕРЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ ФУНКЦИИ |
| 2.1. Освоение новых видов конкурентоспособной на внутреннем и внешних рынках авиационной техники и эффективное использование существующего самолетно-моторного парка, аэропортов, наземной техники, зданий и сооружений |
| 2.2. Осуществление модернизации и технологического перевооружения Авиакомпании с широким привлечением иностранных инвестиций и кредитов в целях финансирования наиболее капиталоемких проектов на закупке (аренде) новой авиационной и наземной техники, модернизации наземной инфраструктуры, строительству аэропортов |
| 2.3. Организация и управление деятельностью представительств Авиакомпании за границей с целью повышения эффективности коммерческой деятельности |
| 2.4. Создание в установленном законодательством порядке в Республике Узбекистан и за границей отделений, филиалов, представительств, агентств, совместных предприятий необходимых для осуществления своей деятельности |
| 2.5. Организация высокоэффективного коммерческого обслуживания собственных воздушных судов, воздушных судов других юридических лиц и физических лиц, а также воздушных судов иностранных авиакомпаний и частных лиц в аэропортах Авиакомпании на основании и в соответствии с условиями договоров и соглашений |
| 2.6. Развитие всех видов внешнеэкономической деятельности и расширение экспорта авиационных услуг |
| 2.7. Участие в работе международных авиационных организаций, в пределах компетенции Авиакомпании |
| 2.8. Обеспечение и соблюдение правильного применения норм законодательства Республики Узбекистан, исполнения межправительственных соглашений о воздушных сообщениях, а также международных конвенций по вопросам гражданской авиации в части, касающейся Авиакомпании |
| 2.9. Расширение коммерческого сотрудничества, установление и поддержание необходимых контактов с иностранными авиакомпаниями, туристическими фирмами и другими организациями как за границей, так и на территории Республики Узбекистан, проведение протокольных мероприятий |
| 2.10. Заключение и совершение в пределах своей компетенции как в Республике Узбекистан, так и за ее пределами коммерческих валютно-финансовых, технических и других соглашений, договоров и иных правовых актов с юридическими и физическими лицами, в том числе иностранными; выступать истцом и ответчиком в судах, арбитражных судах |
| 2.11. Организация правовой, коммерческой, валютно-финансовой и рекламной работы, связанной с авиаперевозками, услугами, другой связанной с авиацией деятельности и осуществление необходимых для этого экспортно-импортных операций |

| III. ИМУЩЕСТВЕННО-ФИНАНСОВЫЕ ФУНКЦИИ |
|--|
| 3.1. Ведение финансовых расчетов по обязательствам и требованиям Авиакомпании с иностранными фирмами, организациями, авиакомпаниями, а также с предприятиями, учреждениями и организациями Республики Узбекистан и других государств в отношении авиаперевозок, коммерческого и технического обслуживания воздушных судов и других услуг |
| 3.2. Строительство, приобретение, эксплуатация и сдача в аренду, как в Республике Узбекистан, так и за ее пределами, для осуществления своей деятельности производственных и иных помещений, а также всякого рода движимого и недвижимого имущества в порядке, установленном законодательством Республики Узбекистан |
| 3.3. Организация взаиморасчетов с предприятиями гражданской авиации других государств, осуществление контроля за состоянием расчетов и полной предъявления требования об оплате расходов по обслуживанию самолетов во всех аэропортах Авиакомпании, разработка и осуществление мероприятий по улучшению расчетов с иностранными авиакомпаниями, а также предприятиями, учреждениями, организациями Республики Узбекистан за оказанные услуги; составление и представление в установленные сроки статистической отчетности, сводных бухгалтерских отчетов и балансов по производственно-хозяйственной деятельности, осуществление проверок структурных подразделений в пределах компетенции Авиакомпании в соответствии с законодательством Республики Узбекистан |
| 3.4. Продажа авиаперевозок и оказание услуг предприятиям, фирмам, организациям и гражданам, как на территории Республики Узбекистан, так и за ее пределами, по тарифам, устанавливаемым с учетом договоров и соглашений в области гражданской авиации, конъюнктуры рынка и заинтересованности в получении прибыли |

Источник: Устав Национальной авиакомпании «Узбекистон хаво йуллари»

Таким образом, можно сказать, что развитие авиакомпании зависит от двух типов безопасности. Первая – безопасность полетов воздушных судов, которая обеспечивается технико-технологическими и кадровыми составляющими производственного потенциала авиакомпании. Вторая – экономическая, находящаяся в прямой зависимости от финансового потенциала. Причем оба типа находятся во взаимосвязи и развиваются в последовательном взаимодействии.

Необходимость обеспечения безопасности и конкурентоспособности невозможны без эффективного государственного регулирования, осуществляемого в форме лицензирования, сертификации, формирования политики налогообложения, предоставления различных форм государственной поддержки, правительственных гарантий, формирования цен на социально значимые перевозки, единой социальной и научно-технической политики. Государственная инспекция по авиационному надзору Республики Узбекистан обеспечивает надзор за деятельностью эксплуатантов воздушного транспорта в области обеспечения безопасности полетов воздушных судов, а также сертификацию и лицензирование предприятий авиационной отрасли. Применение гибкой технологии лицензирования обеспечивает допуск на рынки только квалифицированных перевозчиков, эксплуатирующих технически пригодные транспортные средства, а также полноту охвата лицензированием без ущемления экономических интересов участников транспортного рынка.

Национальная авиакомпания «Узбекистон хаво йуллари» совместно с министерствами и ведомствами Республики Узбекистан обеспечивает:

– разработку и реализацию политики по совершенствованию и дальнейшему развитию авиатранспортного комплекса, производственное регулирование деятельности всей авиационной инфраструктуры Узбекистана;

- представление интересов Республики Узбекистан при заключении международных соглашений в области гражданской авиации, решение проблем правового регулирования авиатранспортной деятельности при международном сотрудничестве;

- разработку и контроль исполнения нормативных документов, регламентирующих правовые, экономические, финансовые и договорные отношения Национальной авиакомпании.

Основными задачами государства в сфере формирования и расширения рынков авиатранспортных услуг является:

- обеспечение безопасности транспортного процесса;
- содействие формированию и расширению рынка транспортных услуг;
- защита интересов потребителей авиатранспортных услуг и предпринимателей;

- содействие снижению стоимости авиатранспортного обслуживания населения и предприятий;

- повышение качества авиатранспортного обслуживания;
- жесткие требования к предприятиям гражданской авиации в области охраны окружающей среды;

- совершенствование национальной нормативной базы в целях сближения ее с требованиями международных норм и стандартов.

Основными функциями государства в направлении реализации перечисленных задач являются:

- проведение работы по формированию рынков авиатранспортных услуг на основе республиканской и региональных программ развития транспорта;

- разработка и принятие нормативных актов;
- совершенствование организационных форм управления гражданской авиации;

- дальнейшее развитие и совершенствование системы сертификации;
- углубление изучения современного состояния и прогнозирования развития рынков авиатранспортных услуг;

- привлечение иностранных инвесторов в авиатранспортную отрасль.

Государство оказывает регулирующее воздействие на гражданскую авиацию не только посредством рассмотренных выше задач, функций и реализующих их органов, но и посредством общеэкономической политики, направленной на углубление рыночных отношений во всех отраслях

экономики, и в том числе, - как приоритетной инфраструктурной отрасли – гражданской авиации.

Актуальные направления регулирования сферы воздушного транспорта определяются в соответствии с достигнутым уровнем развития Национальной авиакомпании, которая, завершив этап становления и укрепив свои позиции на мировом рынке авиационных услуг, в настоящее время переходит к этапу развития авиационных перевозок и улучшения авиационной инфраструктуры Узбекистана.

Дальнейшее приведение всей авиационной инфраструктуры Республики в соответствие с международными стандартами и современными требованиями, обновление самолетного парка и авиационной техники требует значительных финансовых затрат. Имеющийся потенциал Национальной авиакомпании позволяет в основном возвращать уже привлеченные инвестиции за счет своей коммерческой деятельности. С другой стороны это состояние достигнуто благодаря поддержке Правительства Республики Узбекистан, обеспечившей частичное обновление самолетного парка в короткий период, проведение реконструкции нескольких аэропортов и объектов управления воздушным движением, для чего требовались большие финансовые ресурсы. Стратегически важные для государства направления, такие как развитие внешнеэкономических и туристических связей находятся в зависимости от состояния сферы воздушного транспорта, поэтому в дальнейшем государство будет оказывать поддержку развитию авиакомпании

Повышение экономической эффективности работы гражданской авиации возможно при реализации следующих направлений государственной политики:

1. Налоговая политика: предоставление налоговых и других льгот авиакомпании с целью снижению себестоимости перевозок и создания условий для снижения тарифов;

2. Таможенная политика: предоставление таможенных льгот при импорте авиационно-технического имущества для собственных технологических нужд - для поддержания летной годности авиационной техники, обслуживания рейсов и в целях обеспечения безопасности полетов и авиационной безопасности.

3. Топливоно-энергетическое обеспечение Национальной авиакомпании неразрывно связано с дальнейшим развитием авиационных перевозок и услуг. Для увеличения авиационных перевозок Национальной

авиакомпания и увеличения авиационных услуг аэропортами Республики Узбекистан должны быть предусмотрены меры по обеспечению авиакомпании отечественными топливно-энергетическими ресурсами. С целью увеличения экспорта услуг и соответственно валютных ресурсов целесообразно привлечение рейсов иностранных авиакомпаний для полетов в аэропорты Узбекистана. При отсутствии в достаточном количестве отечественного авиаГСМ, должны быть предусмотрены возможности импорта данной продукции Национальной авиакомпанией, с учетом таможенных льгот.

1. Программа модернизации авиационной инфраструктуры и обновления самолетного парка Национальной авиакомпании обеспечивает дальнейшее развитие авиатранспортной отрасли Республики Узбекистан. Интенсивная реализация данной программы, проводимая в интересах государства должна предусматривать соответствующую государственную кредитную политику, а при необходимости возможности по реструктуризации внутренних кредитных обязательств.

5. Поддержка авиационной промышленности Республики Узбекистан направлена на обновление самолетного парка Национальной авиакомпании отечественными самолетами и авиационной продукцией. Для выполнения программы по обновлению самолетного парка для местных воздушных линий должны быть предусмотрены механизмы лизинга и схемы финансирования.

В настоящее время, в соответствии с Указом Президента Республики Узбекистан от 22 декабря 2003 года № УП-3366 «О совершенствовании системы органов хозяйственного управления» проводится подготовка к акционированию, которое с учетом специфики отрасли может быть осуществлено лишь при условии решения основных задач авиакомпании, то есть проведения реконструкции производственных объектов и переоснастки собственного парка ВС с соблюдением всех требований предъявляемых службами безопасности.

Постановлением КМ Республики Узбекистан № 185 от 18 апреля 2003 г. «О программе разгосударствления и приватизации предприятий на 2003-2004 годы», в перечень предприятий, подлежащих приватизации в 2003-2004 г.г. включены: ООО «USTA-AVIA» (срок реализации 2003 год) и Авиапредприятие «Uzbekistan Airways Technics» (в уставном фонде которого сохранится 51% акций в собственности государства).

В проекте правительственного решения по преобразованию НАК в ОАО,

предусмотрено сохранение АП «УАТ» в качестве государственного унитарного предприятия, с реализацией, при наличии отдельного правительственного решения, пакета акций стратегическому инвестору.

Основной целью всех этих изменений является рациональное использование ресурсов. Для того, чтобы повысить степень рациональности и обосновать перспективы совершенствования организационных структур и процессов в системе воздушного транспорта Республики Узбекистан необходимо:

I. Сформировать методологическую основу совершенствования организационных процессов и структур. Это значит, что, во-первых, технология управления, на всех уровнях иерархии должна опираться на разработанную нормативно-правовую базу. В настоящее время этот аспект не является разработанным в достаточной мере. Это объясняется тем, что в Республике на уровне государственной экономической политики разработаны фундаментальные положения и на их основе создано правовое поле, обеспечивающее условия развития рыночных отношений, адекватных международным нормам. Однако, на уровне отрасли и предприятия имеются белые пятна в области нормативно-методического обеспечения функций управления, в частности организации производства. Технология организационного процесса, так же как технология производственного процесса должна содержать не только описание функций менеджеров, но и технологию контроля качества управления, технологию корректировки принимаемых решений. Создание нормативно-методического обеспечения предполагает разработку системы оценочных показателей, регламентирующих систему управления авиакомпанией с точки зрения её финансовой устойчивости.

II. Усовершенствовать технологию менеджмента посредством изменения экономических форм управления. Проблемы освоения новых технологий производства, соответствующих требованиям конъюнктуры мирового рынка связаны с перестройкой мышления персонала, переобучением специалистов, переоснащением производства, а, следовательно, с привлечением капитала. Национальная авиакомпания «Узбекистон Хаво Йуллари» наиболее полно отражает весь комплекс общих проблем. Компания является монополистом на внутреннем рынке авиауслуг Узбекистана, но не является конкурентоспособной на зарубежных рынках. Наличие морально устаревшего парка самолетов и сложное финансовое положение, не позволяют повысить

конкурентоспособность компании и двигаться в направлении завоевания независимой позиции на мировом рынке авиауслуг.

Укрепление позиций авиакомпании и внедрение на новые рынки международных авиационных услуг, повышение уровня авиасервисного обслуживания пассажиров, предоставление всех видов услуг в соответствии с международными стандартами, подготовка высококвалифицированных кадров – цели, продиктованные условиями глобализации. Основными факторами, заставляющими авиакомпанию следовать по пути глобализации, являются гомогенизация вкусов потребителей во всем мире и развитие технологий. При этом глобализация деятельности авиакомпании может развиваться как в форме экспорта авиауслуг, так и в форме прямого иностранного инвестирования. Актуальность прямого инвестирования обусловлена необходимостью привлечения дополнительных финансовых ресурсов, обеспечивающих дальнейшее развитие производственно-технической базы авиакомпании. Причем прямое инвестирование может осуществляться как в форме непосредственных инвестиций, когда инвестор участвует в менеджменте компании, но не управляет им, так и в праве собственности, когда менеджмент и риски делятся между двумя и более собственниками. В силу того, что компания, являясь монополистом на внутреннем рынке, испытывает жесткое конкурентное давление со стороны альтернативных видов транспорта, она стремится компенсировать убытки на зарубежных рынках авиаперевозок, как за счет расширения географии полетов и предоставления авиауслуг зарубежным авиакомпаниям, так и за счет создания коммерческих альянсов. Примером этой формы глобализации могут служить возможности, предоставляемые Interline – соглашениями, когда пассажир может воспользоваться одним авиабилетом для полета по маршруту рейсами различных авиакомпаний, заключивших такие соглашения, а также соглашениям «CODE-share», когда авиакомпании имеют возможность использовать расписание партнера для перевозки своих пассажиров. В настоящее время подписаны коммерческие соглашения «Interline» между Национальной авиакомпанией и авиакомпаниями «Иран Эйр», «Эйр Балтик Корп», «Arkia Israeli Airlines», «Вьетнам Эйрвэйс», «JAT-Югославские авиалинии», British Airways, Turkish-Airlines, «Иранскими авиалиниями», Al Italia, Трансаэро, ОАО «Аэрофлот-РМАЛ», Domodedovo Airlines, Belavia и др.

Следует отметить, что если, в настоящее время, существующая структура управления позволяет успешно использовать преимущества таких форм как

экспорт, альянсы, иностранное инвестирование в форме кредитов и лизинга, то приватизация и акционирование с привлечением таких партнеров, реализация интересов которых привела бы к новому витку развития для руководства компании, является трудноразрешимой проблемой. Причина кроется в том, что дирекция НАК «Узбекистон хаво йуллари» имеет возможность полного контроля всех направлений деятельности авиакомпании, всех структур входящих в НАК, путем обязательного исполнения структурными предприятиями нормативно-распорядительных документов. С одной стороны, это объективно обусловлено целью создания законченного технологического процесса, обеспечивающего в целом безопасность полетов и авиационную безопасность, предупреждение актов незаконного вмешательства в деятельность гражданской авиации. С другой, возникает отрицательный эффект, характерный для систем такого типа, поскольку в настоящее время дирекция НАК также жестко регулирует уровень оплаты труда, хозяйственную деятельность, расписание полетов и т.д., т.е. все аспекты деятельности отрасли. При изменении формы собственности руководство компании потеряет возможность безраздельного влияния на решение производственно-хозяйственных и социально-экономических задач стратегического и оперативного значения. Поэтому проблема эффективности и рациональности использования собственных ресурсов и эффективного использования привлеченных средств зависят не столько от сохранения старой структуры управления, сколько от обоснованности использования преимуществ экономических форм управления.

Резюмируя вышесказанное, можно сформулировать основные этапы акционирования авиакомпании, реализация которых приведет к обоснованию преимуществ этой формы управления:

- четкое определение производственных и социально-экономических целей;
- организационное проектирование, то есть обоснование структуры управления, соответствующей сформулированным целям;
- аудит активов всех структурных подразделений авиакомпании и оценка состояния внутренней среды;
- оценка перспектив развития внешней среды;
- обоснование необходимости реструктуризации собственности и акционирование тех структур, которые позволят получить положительный экономический эффект и повысить конкурентоспособность компании в целом.

Очень важным и определяющим фактором является привлечение таких акционеров, которые были бы заинтересованы в перспективном развитии авиакомпании. Предположительно, в таком качестве могут выступить авиакомпании, составляющие альянсы с Национальной авиакомпанией Узбекистана на основе коммерческих соглашений «Interline» и «CODE-share». Как правило, собственные средства таких компаний недостаточны для развития, но дают возможность инвестировать в совместные предприятия, что приносит взаимную выгоду всем участникам не только в форме капитализации, но и в использовании технологий.

III. Обосновать структуру системы нормативной документации менеджмента авиакомпании. Здесь основным направлением должна стать оценка информационного обеспечения организационных процессов и его корректировка. Это означает - построение иерархии нормативной документации в соответствии с международными нормами и правилами авиации. На основе сформированной системы можно будет определить актуальные направления работы по обоснованию оптимального состава нормативной документации и ее содержания. Большое количество нормативных документов обращающихся в авиакомпании на различных уровнях управления делает необходимым формулирование классификационных критериев, позволяющих сформулировать комплекс требований к нормативной документации. На основе этих требований можно будет формировать документы, позволяющие осуществлять объективный контроль над их выполнением.

Таким образом, необходимость структурных преобразований вызвана основными тенденциями развития мирового авиарынка, усилением конкуренции, необходимостью развивать научно-техническую базу производства в соответствии с задачами стратегического и оперативного уровней. Организационные структуры управления авиакомпанией должны развиваться в соответствии со следующими принципами: развитие инновационного потенциала; минимизация издержек; гибкость организационных структур и своевременность управленческой реакции адекватная рыночным изменениям; открытость; использование преимуществ глобальных тенденций для укрепления экономического потенциала авиакомпании.

В заключение следует отметить, что особенности разработки организационной структуры управления авиапредприятием в условиях

глобализации зависят от подходов, выбранных руководством авиакомпании, поскольку в практическом менеджменте речь идет не о формировании новой организационной структуры, а о реструктуризации управления. Поэтому и решение об изменении системы целей и задач организации, с которого начинается реструктуризация, полностью зависит от руководства авиакомпании, её ресурсов и возможностей.

3.2. УПРАВЛЕНИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ АВИАКОМПАНИЕЙ «УЗБЕКИСТОН ХАВО ЙУЛЛАРИ»

Понятием «организационная структура» как правило, апеллируют в тех случаях, когда необходимо рассмотреть статические особенности системы управления и определить её целевые установки. Поэтому, представляя подробное описание функций и задач структурных подразделений НАК можно оценить тенденции в развитии менеджмента авиакомпании, с тем, чтобы выделить наиболее перспективные аспекты с точки зрения повышения экономической эффективности и финансовой устойчивости.

Структурные изменения в авиакомпании обусловлены требованиями конъюнктуры рынка, в соответствии с которыми происходит не только модернизация материально-технической базы, но и технологий управления коммерческой деятельностью. Динамичность изменений во внешней среде предполагает постоянную корректировку стратегий, планов и соответственно структур, отвечающих за их исполнение. Поэтому структура должна, в первую очередь, обеспечивать эффективность реакции менеджмента на происходящие изменения. Существуют основные требования, обусловленные спецификой отрасли, которые необходимо соблюдать при формировании структур управления производственным процессом. Эти структуры могут изменять свои функции в соответствии с изменением технологии организации перевозочного процесса. Функции управления коммерческой деятельности авиакомпании основаны на экономической инструментальной оценке результатов деятельности авиакомпании. В соответствии с этим определяется последовательность изучения структуры управления авиакомпанией от функций и задач производственных подразделений к функциям и задачам коммерческих и аналитических служб.

Роль коммерческой эксплуатации воздушного транспорта существенно возросла в современном мире. Это объясняется тем, что коммерческая деятельность по своей сущности предопределяет свободу распоряжения

активами предприятия с целью извлечения из их эксплуатации максимального дохода. Поэтому коммерческая политика авиакомпании в равной степени учитывает и макроэкономические, и микроэкономические факторы, что позволяет ответить на вопрос: каким образом обеспечивается финансовая устойчивость предприятия и его прибыльность? Таким образом, в коммерческом успехе авиакомпании принимают участие все его производственные и коммерческие структуры.

Генеральному директору авиакомпании подчиняются заместители, ответственные за функционирование производственных подразделений и руководители финансово-экономического департамента, департамента организации перевозок и коммерческой деятельности, а также отделы и службы, обеспечивающие подготовку и контроль за исполнением регламентирующих документов.



Рис. 3.1. Основные структурные единицы Дирекции Национальной авиакомпании

Первому заместителю Генерального Директора Национальной авиакомпании подчиняются отдел охраны труда, центрально производственно-диспетчерская служба (ЦПДСА), отдел снабжения и отдел организации сервиса на борту воздушных судов (рис. 3.2.).

Под прямым контролем Первого Заместителя Генерального Директора находятся Центр «Узаэронавигация» и комплекс материально-технического снабжения «Узавиатехснаб» с отдельной финансовой и бухгалтерской системой в этих организациях.

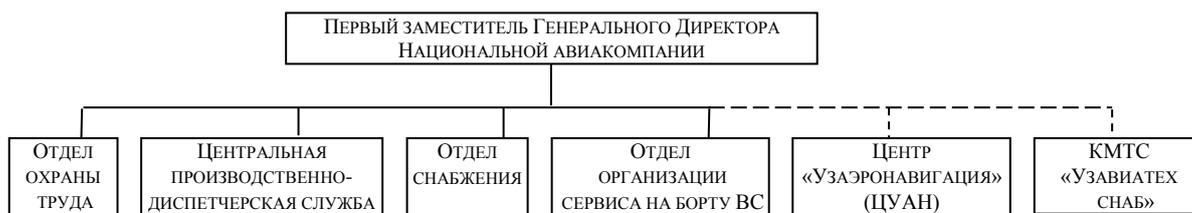


Рис.3.2. Структуры, подчиняющиеся первому заместителю Генерального директора Национальной авиакомпании. ПРИМЕЧАНИЕ: 1. пунктиром отмечены связи с подразделениями авиакомпании, являющимися юридически самостоятельными предприятиями, но обеспечивающими обслуживание процесса организации авиaperевозок.

КМТС «Узавиатехснаб» - это комплекс таможенных и снабженческих складов, работа которых строится в соответствии с технологией выполнения погрузочно-разгрузочных, транспортных и внутрискладских работ с учетом требований производственного процесса и условий выполнения договорных обязательств перед заказчиками. Схема технологического процесса работы склада КМТС представлена на рис. 3.3.

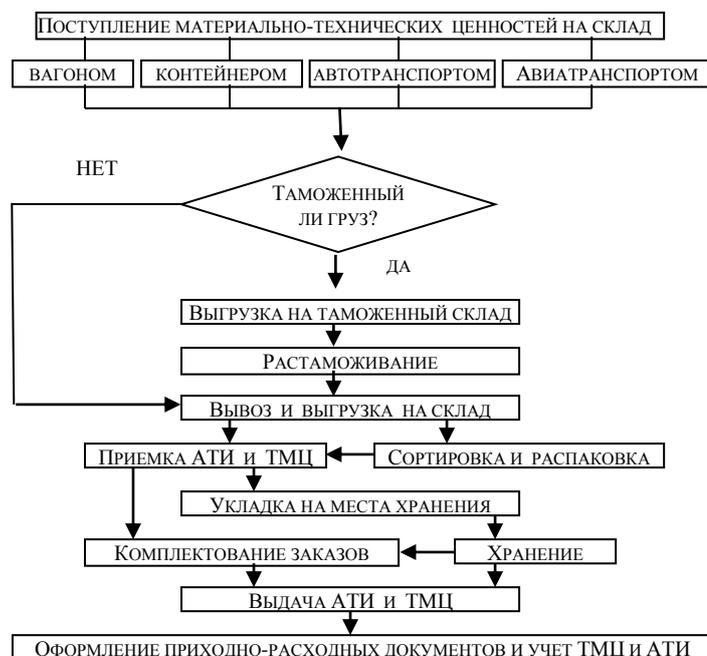


Рис. 3.3. Технология работы КМТС «Узавиатехснаб»

Предприятие **Центр «Узаэронавигация»** является государственным предприятием (созданным 1.04.1996г.), входящим в состав Национальной Авиакомпании «Узбекистон хаво Йуллари». В то же время Центр «Узаэронавигация» является самостоятельным юридическим лицом.

Центр «Узаэронавигация» (ЦУАН) осуществляет управление воздушным движением, а также регулирование и контроль за соблюдением порядка использования воздушного пространства РУз; радиотехническое обеспечение полетов, обеспечение потребности авиакомпании производственной и коммерческой электрорадиосвязью. ЦУАН управляет использованием

воздушного пространства при взаимодействии и под контролем государственных органов.

Основными задачами Центра «Узаэронавигация» являются:

- обеспечение безопасности, регулярности и экономичности воздушного движения в воздушном пространстве Республики Узбекистан;
- максимальное удовлетворение потребностей пользователей воздушного пространства в радиотехническом обеспечении полётов воздушных судов, производственной и коммерческой деятельности электросвязью;
- повышение экономической эффективности от всех видов хозяйственной деятельности.

Развитие Центра «Узаэронавигация» обеспечивается совершенствованием производственно-технической базы по основным направлениям деятельности, а также расширением видов коммерческой деятельности, не противоречащих законодательству Республики Узбекистан.

Модернизация и организация новых элементов структуры воздушного пространства РУз, оснащение новым радиотехническим оборудованием всех органов обслуживания воздушного движения, подготовка специалистов управления полетами и радиотехнического обеспечения являются необходимыми условиями повышения качества управления полетами воздушных судов над территорией РУз и связаны с необходимостью расширения сферы управления, связанной с инвестиционной деятельностью. Это - участие специалистов и менеджеров ЦУАН в комиссиях по экспертизе новых проектов строительства и реконструкции аэропортов и на приаэродромных территориях; в наземных и летных проверках при приеме объектов связи, РТО и ОВД в эксплуатацию, в облете воздушных трасс и аэропортов; совместное с аэропортами, отделами НАК и научно-исследовательскими организациями изучение потребностей в открытии новых объектов ОВД, РТО и связи, проведение эксплуатационных испытаний оборудования; организация выполнения монтажных и пусконаладочных работ по замене и вводу в эксплуатацию средств связи, РТО и ОВД, охранно-пожарной сигнализации.

Таким образом, основная деятельность ЦУАН тесно связана с международными отношениями и, соответственно, характеризуется экспортно-импортными операциями. Экспортной деятельностью Центра «Узаэронавигация» считается предоставление услуг по аэронавигационному обслуживанию воздушных судов стран дальнего зарубежья и СНГ. Импортом

Центра «Узаэронавигация» является - приобретение аэронавигационной информации для обеспечения безопасности полётов; оплата облётов радиолокационного оборудования; аренда спутникового канала связи для аэронавигационного обслуживания воздушных судов; приобретение, сопровождение и ремонт импортного радиолокационного, радионавигационного и связного оборудования и т.п.

В настоящее время услугами международного аэропорта «Ташкент» и Центра «Узаэронавигация» пользуются такие известные авиакомпании как: «Турк хава йуллари», «Бритиш Медитеррениэн Эйрвайс», «Азиана Эйрлайнс», «Аэрофлот», «Домодедовские авиалинии», «Сибирь», «Иран Эйр», «Кореан Эйр», «Трансаэро», «Армянские авиалинии», «АИР-ЗЕНА», авиакомпания «ИМЭЙР», авиакомпания «Пермские авиалинии», «Белавия», «Алтын эйр», «Авиалинии Украины», «Туркмерхавайуллари», «Кавминводываиа», «Уральские авиалинии», «ПУЛКОВО», «Эйр Казахстан», «Татарстан», «Красноярские авиалинии», «РУСАЭРО» и т.д.

По документам ИКАО аэронавигационное обслуживание рассматривается как более тесно связанное с безопасностью воздушных судов. Более того, аэронавигационные службы имеют значение для национальной безопасности и внешних сношений в ракурсе суверенитета воздушного пространства Государства. Поэтому большинство правительств предпочитает сохранять свой контроль над аэронавигационными службами.

Заместителю Генерального директора по режиму и авиационной безопасности подчиняются служба режима, отдел авиационной безопасности, служба поискового и аварийно-спасательного обеспечения полетов (СПАСОП), первый отдел и бюро пропусков (рис.3.4.)

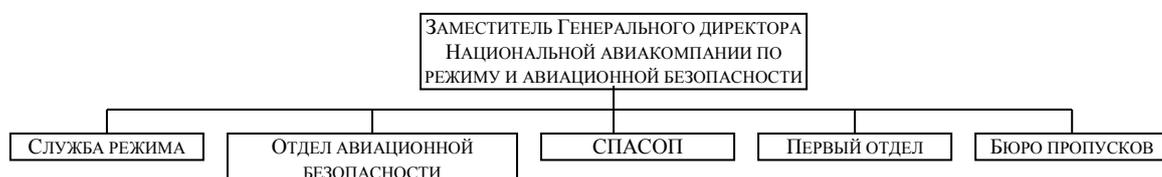


Рис.3.4. Службы режима и авиационной безопасности Дирекции Национальной авиакомпании

Авиационная безопасность является определяющим фактором в оценке качества эксплуатационной деятельности Национальной авиакомпании. По определению ИКАО авиационная безопасность относится к техническому аспекту регулирования воздушного транспорта национальными органами управления. Показатели безопасности полетов зависят от типов воздушных

судов, аэронавигационного обслуживания, а также качества технического обслуживания ВС. ИКАО расширяет свою деятельность в рамках созданной в 1999 году универсальной программы по проведению проверок контроля за обеспечением безопасности полетов с целью выявления недостатков, связанных с контролем за обеспечением безопасности полетов и установления порядка решения этих вопросов на глобальном и региональном уровнях (политический аспект регулирования).

В границах управления Национальной авиакомпанией целесообразно решать задачи контроля за обеспечением безопасности одновременно с задачами обеспечения качества эксплуатации воздушных судов. Иначе говоря, все аспекты вопроса о безопасности полетов решаются в процессе организации авиаперевозок, когда осуществляется всесторонний контроль за качеством всех работ, выполняемых производственными службами Национальной авиакомпании. Таким образом, основной целью обеспечения безопасности полетов должно стать обеспечение высокого качества эксплуатации и безопасности полетов ВС за счет организации системы контроля качества работ, осуществляемых производственными службами и подразделениями авиакомпании. Целями, соответствующими функциям производственных подразделений и служб являются: контроль качества технического обслуживания и ремонта ВС; контроль технического состояния ВС, а также мест их стоянок и обслуживания; метрологический контроль и стандартизация качества эксплуатации ВС; контроль качества эксплуатации ВС средствами объективного контроля; медицинский контроль готовности личного состава эксплуатационных авиапредприятий к эксплуатации ВС; эргономическое обеспечение качества эксплуатации ВС (рис.3.5.).

Следует отметить, что уровень безопасности полетов, как технический аспект регулирования, оказывает прямое воздействие и на авиационную безопасность, трактуемую как «акты незаконного вмешательства, нападения на авиационные объекты, захваты воздушных судов, диверсии и т.п.». Эта зависимость определяется качеством работы авиационного персонала, которая также попадает в поле проблем обеспечения безопасности и решается в рамках программы ИКАО ТРЕЙНЕР, направленной на подготовку государственных инспекторов по безопасности полетов. Инспекция по безопасности полетов находится в прямом подчинении Генерального директора Национальной авиакомпании.

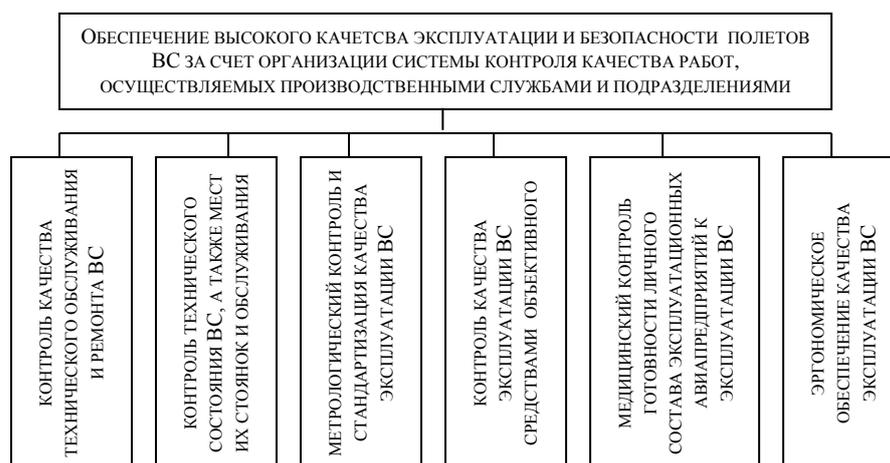


РИС. 3.5. СТРУКТУРА ЗАДАЧ УПРАВЛЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПОЛЕТОВ ВС

Заместителю Генерального директора по организации летной работы (ОЛР) подчиняется департамент летной службы Дирекции и организации, не входящие в структуру Дирекции НАК, но являющиеся подразделениями авиакомпании – Летный комплекс, Авиакомпания САР (специальные авиационные работы, преимущественно сельскохозяйственные), Учебно-тренировочный центр, Летно-испытательная станция (рис.3.6.).

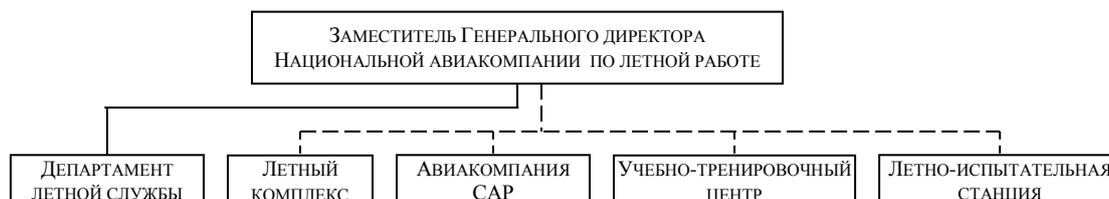


РИС. 3.6. СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ЛЕТНОЙ РАБОТОЙ НАЦИОНАЛЬНОЙ АВИАКОМПАНИИ

Летный комплекс является структурным подразделением авиакомпании, наделен правами юридического лица, работает на принципах внутрисистемного финансирования, то есть Национальная авиакомпания отвечает по обязательствам летного комплекса. Летный комплекс обеспечивает выполнение авиaperезовок на воздушных судах НАК экипажами (летчики, бортпроводники). Основной целью летного комплекса является выполнение перевозок пассажиров, багажа, почты, груза; реализация социально-экономических интересов членов трудового коллектива; выполнение договорных обязательств на авиационные услуги и обеспечение безопасности полетов; выполнение полетов на внутренних и международных линиях; подготовка и переподготовка кадров; присвоение квалификации членам летных подразделений и т.д.

Учебный тренировочный центр производит первичное обучение,

переподготовку и повышение квалификации летного, инженерно-технического, управленческого персонала, работающего на воздушных судах, системах и оборудовании, а также в представительствах НАК за рубежом.

Авиакомпания «САР» выполняет специальные авиационные работы в сельском хозяйстве и других отраслях экономики.

Центр технического обслуживания «Uzbekistan airways techniks» (ЦТО UAT). Стратегия развития технического обслуживания и политика безопасности и качества; организацию финансирования технического обслуживания; координация взаимодействия между руководством UAT и авиакомпанией; надзор за выполнением технического обслуживания самолетов или компонентов самолетов; обзор общих результатов системы качества и принятия мер для обеспечения поддержания одобрения по Part-145 – являются функциями заместителя Генерального директора, отвечающего за авиатехническую составляющую производственного потенциала авиакомпании. Схема управления центра технического обслуживания представлена на рис. 3.7.

Тесное взаимодействие в производственном процессе инженерно-авиационных и летных служб со структурами, обеспечивающими безопасность, соответствует требованиям рынка и интересам потребителей.

Директор UAT несет общую ответственность за управление производственной и финансовой деятельностью центра в соответствии с требованиями стандартов. Функции первого заместителя выполняет Главный инженер, отвечающий за обеспечение производства необходимыми ресурсами и выполняющий функции председателя квалификационной комиссии UAT. Главный менеджер подчиняется непосредственно Директору и реализует координационные и функциональные связи между главным инженером, заместителями директора и главными специалистами, координацию работы отделов и цехов по техническому обслуживанию самолётов и их компонентов; политику качества и безопасности; управление персоналом; контроль за условиями производства; надзор за выполнением технического обслуживания; производит необходимые экономические расчеты. Заместитель главного менеджера подчиняется непосредственно главному менеджеру, и отвечает за обеспечение реализации функций главного менеджера необходимыми ресурсами.

Директору UAT для обеспечения достоверной информацией о качестве и значениях соответствия. Он несет полную ответственность за внедрение независимой системы качества и руководство надзором за соответствием цехов требованиям PART-145 и процедур; проведение всех процедур аудита самолета и объектов технического обслуживания; анализ развития центра; контроль файлов сертифицирующего персонала и издание сертификационных полномочий и т.д. Ему подчиняется менеджер контроля качества ответственный за руководство персоналом по контролю качества и персонал-инспекторов, осуществляющих контроль работ по техническому обслуживанию самолета и его компонентов в соответствии с требованиями стандартов; надзор за квалификацией и стажировкой персонала и т.п.

Менеджеры линейного и базового технического обслуживания самолета подчиняются заместителю главного менеджера. Они отвечают за выполнение в установленные сроки назначенного объема работ; наличие необходимого для технического обслуживания и квалифицированного персонала и т.п.

Менеджер технического обслуживания компонентов и специальных процессов подчиняется заместителю главного менеджера и организует работу в цехах технического обслуживания компонентов и цехах поддержки, отвечает за управление техническим обслуживанием компонентов самолетов и выполнением специальных процессов; поддерживает и контролирует эффективную производительность.

Менеджер инжиниринга подчиняется заместителю главного менеджера и осуществляет управление отделом инжиниринга, контролирующим исполнение персоналом должностных инструкций, контроль дисциплины и эффективной работы персонала; разработку необходимой рабочей документации для устранения дефектов, повреждений и выполнения других работ; обеспечение необходимой технической информацией и помощью при определении условий и трудоемкости технического обслуживания и ремонта, выполнения директив летной годности, модификаций, бюллетеней и др. изменений самолета.

Менеджер производства, планирования и контроля подчиняется заместителю главного менеджера и является ответственным за определение объема работ (для самолетов авиакомпании), планирование и контроль сроков выполнения запланированных работ по техническому обслуживанию самолёта и его компонентов, включая устранение дефектов.

Менеджер по снабжению и контрактной поддержке подчиняется главному менеджеру через его заместителя (менеджера по снабжению) и

обеспечивает снабжение выполнения конкретных работ. Он отвечает за наличие, пригодность и хранение материалов.

Непосредственно под контролем Генерального директора Национальной авиакомпании находятся Главное агентство воздушных сообщений (ГАВС), Международный аэропорт «Ташкент», унитарное предприятие, производящее бортовое питание «Кетринг».

Главное агентство воздушных сообщений (ГАВС) является государственным предприятием Республики Узбекистан в структуре Национальной авиакомпании. Основной целью деятельности ГАВС является получение прибыли путем удовлетворения общественных интересов в услугах, предоставленных персоналом агентства. В целях реализации основной задачи ГАВС осуществляет функции: организации коммерческой и рекламно-информационной работы среди населения по привлечению пассажиров на рейсы Национальной авиакомпании; проведения маркетинговых исследований; организации заказных и дополнительных рейсов с целью исключения в аэропортах пассажиров; организации продажи авиабилетов и бронирования мест; подготовки предложений по изменению расписаний движения воздушных судов; осуществления контроля за использованием мест в воздушных судах; обеспечения внедрения новых технологий бронирования и продажи авиабилетов.

Основные направления деятельности ГАВС: организация и совершенствование системы продажи авиабилетов, ведение работы по рациональному размещению сети касс и филиалов ГАВС; анализ и контроль использования броней на рейсах; осуществление предварительного приема заказов и доставки билетов на дом; организация и контроль работы филиалов по автоматизированной системе, обеспечение контроля за использованием мест; разработка совместно с подразделениями НАК и другими авиакомпаниями регламентирующих документов по продаже билетов и обслуживанию пассажиров; организация справочно-информационной работы; заключение хозяйственных и других договоров, необходимых для производственной деятельности, осуществление контроля за их выполнением, а также исполнение договоров, заключенных НАК; разработка и внесение предложений по развитию автоматизированных систем управления; осуществление развития конфигурации сети «Габриэль» с целью подключения агентов НАК за рубежом и по СНГ.

Главное агентство воздушных сообщений сотрудничает с более чем с 6

000 организаций. Ежегодно ГАВС заключает более 10 000 договоров. Среди них: договора на поставку оборудования; обслуживание транспорта; поставку хозяйственных товаров, строительных материалов на ремонт или отстройку зданий; охрану помещений и договора на приобретение авиабилетов (разовые или по электронной карте). Основное оборудование, используемое в ГАВС - это компьютеры, комплектующие, ксероксы и т.п. ГАВС чаще закупает оборудование не у производителей этого оборудования, а у посреднических организаций, привозящих его из-за рубежа в Узбекистан. При этом ГАВС закупает компьютерное оборудование не только для собственных нужд, но и для подразделений НАК.

Маркетинговая деятельность ГАВС является одним из главных направлений успешного функционирования агентства на рынке авиауслуг. Организация и управление маркетинговой деятельностью осуществляется в рамках ГАВС следующим образом. *Отдел маркетинга* выполняет исследовательскую функцию и функцию стимулирования сбыта, в которую входит: формирование базы данных на основе статистического массива данных; учет загрузки рейсов, реализации мест; изучение конъюнктуры рынка перевозок; предоставление прогнозов; разработка предложений по изменению частоты выполнения рейсов; контроль за разбронировкой рейсов с промежуточной пересадкой; разработка предложений по изменению тарифов; мониторинг рынка транспортных услуг и действий конкурентов; подготовка материалов для разработки планов на будущий год; сравнительный анализ о состоянии загрузки рейсов; ведение контроля за состоянием базы данных расписания; разработка новых расписаний на следующий период; разработка предложений по эффективному использованию и повышению загрузки воздушных судов; контроль за бронировкой на рейсы НАК из периферийных аэропортов; разработка предложений по новым видам услуг с целью привлечения пассажиров.

Функцию рекламы выполняет рекламно-информационный отдел. В обязанности этого отдела входит: организация и осуществление рекламы НАК «Узбекистон хаво йуллари» и пропаганды её достижений через представителей авиакомпании в странах СНГ и за рубежом; информирование граждан и пассажиров о расписании движения воздушных судов, правилах перевозки, тарифах и льготах на услуги, предоставляемые авиакомпанией; выпуск статей и объявлений; изготовление роликов по демонстрации средств безопасности на борту самолетов, учебных фильмов, кинороликов об услугах авиакомпании,

международных рейсах в страны СНГ, организация художественно-оформительских работ; организация и контроль выпуска, корректировки и реализации расписаний движения воздушных судов, правил перевозок пассажиров на рейсах НАК; наладка регулярных связей со средствами массовой информации в целях оперативного освещения авиакомпаний в деле развития международного сотрудничества; участие в туристических ярмарках, контроль и организация изготовления стендов и обеспечение печатной продукции.

Функции анализа и контроля маркетинговой деятельности и комплексного экономического анализа деятельности ГАВС в целом, а также функцию ценообразования выполняет *аналитическая служба*, задачами которой являются: контроль за выполнением экономических показателей; участие в маркетинговых исследованиях, составление прогнозов развития рынка услуг; разработка прогнозных планов; формирование бюджета и хода инвестиционных потоков; формирование ценообразования на услуги; осуществление учета; совершенствование организационной структуры; координация сети касс в Ташкенте и областях; формирование предложений по диверсификации; формирование отчетов по производственно-финансовым показателям; участие в определении перспектив развития ГАВС исходя из спроса на услуги, ресурсных возможностей материально-технического обеспечения; формирование статистического массива данных по производственным показателям работы агентства и подразделений; осуществление внедрение передового опыта НАК «Узбекистон хаво йуллари», стран СНГ в совершенствовании экономической работы агентства; осуществление методического руководства и координации деятельности экономических структур областных АВС.

Комплексным изучением рынка туристических услуг занимается *отдел по туризму*, который: изучает спрос на туристические услуги; принимает меры по привлечению туристов в Узбекистан; разрабатывает туристические маршруты, схемы обслуживания групп иностранных туристов в Узбекистан; принимает участие в организации туристических ярмарок, выставок, международных конференций по развитию международного туризма; подготавливают договора с загранпредставительствами, туристическими фирмами.

Изучением рынка и стимулированием сбыта занимается отдел по учету часто летающих пассажиров, который: - осуществляет ввод информации в базу

данных об участниках программы «Uz Air plus» - учет часто летающих пассажиров; ведут нормативно- справочную работу с корректировкой тарифов, условий предоставления призовых услуг.

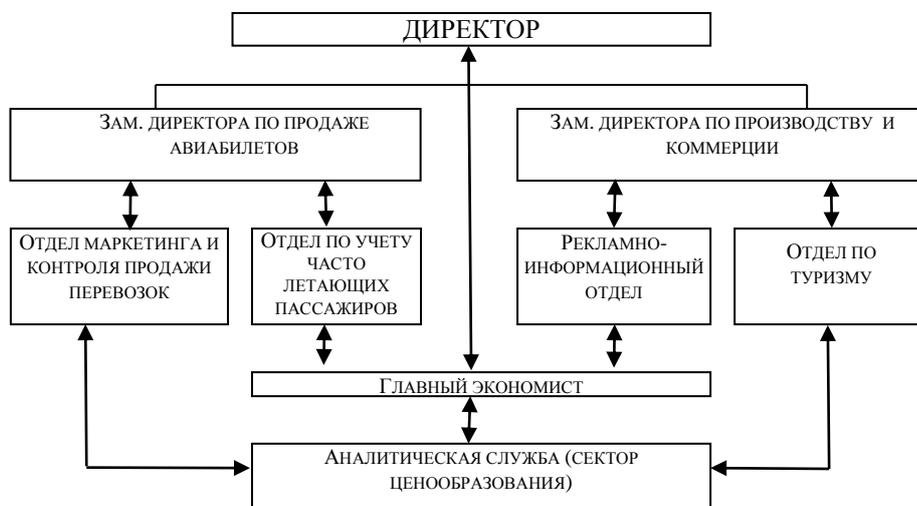


Рис. 3.8. Организационная структура Главного агентства воздушных сообщений Национальной авиакомпания

Функцию планирования ассортимента услуг выполняет руководство ГАВС и НАК. Ассортимент услуг разрабатывается исходя из наблюдений за деятельностью других авиакомпаний, прошлого опыта авиакомпании. Организацией сбытовой сети занимается также руководство ГАВС и НАК.

Структура деятельности ГАВС представляет собой централизованную организационную структуру, характеризующуюся высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, многочисленными нормами и правилами поведения (рис.3.8.).

Унитарное предприятие «Кетринг» обладает статусом юридического лица и осуществляет свою деятельность в рамках агентского соглашения с Национальной авиакомпанией как фабрика бортового питания.. Основной целью деятельности УП «Кетринг» является обеспечение бортовым питанием самолетов всех авиакомпаний, пользующихся услугами Международного аэропорта «Ташкент», а также коммерческая деятельности, торгово-посреднические услуги, организация экспортно-импортных операций, оказание различных видов услуг (в области маркетинга, представительских, рекламных и т.п.) Национальной и зарубежным авиакомпаниям, содействие внутреннему и международному туризму, производство потребительских товаров и другой продукции, благотворительная деятельность на территории Республики Узбекистан, развитие комплекса питания аэропорта «Ташкент», организация дочерних предприятий и т.д. УП «Кетринг» организует свою деятельность в

соответствии с законодательством республики и отраслевыми стандартами и инструкциями Национальной авиакомпании по организации обеспечения бортовым питанием ВС.

Директор УП «Кетринг» выполняет функции по организации производственной и финансовой деятельности предприятия, реализации планов развития и модернизации технологий производства, обеспечивая тем самым эффективность и авиационную безопасность авиауслуг в пределах своей компетенции.

В функции первого заместителя директора входит регулирование и организация коммерческой и производственной деятельности УП «Кетринг» и координация работы отдела снабжения, производственно-диспетчерского отдела, всех цехов и участков, непосредственно связанных с производством бортового питания. Заместитель директора по производству отвечает за непрерывность обеспечения производства бортового питания для пассажиров и членов экипажей ВС, за организацию контроля качества бортового питания и услуг, участвует в проведении презентаций рационов бортового питания, заключении контрактов на его поставку.

Служба главного технолога выполняет функции контроля по отбору продуктов, определению их качества на всех стадиях технологического процесса вплоть до выхода готовой продукции для доставки на борт ВС; разрабатывает технологические процессы, стандарты, инструкции, технические условия и другие, регламентирующие производство бортового питания по классам обслуживания.

Отдел договоров ведёт работу по заключению договоров на обеспечение авиакомпаний бортовым питанием и сопутствующими услугами, на поставку качественных продуктов для бортового питания, в том числе импортные контракты. Кроме того, отдел договоров разрабатывает цены на производство бортового питания и сопутствующих услуг.

Производственно-диспетчерский отдел (ПДО) предназначен для обеспечения оперативного непрерывного управления процессами подготовки бортового питания, комплектования предметов авиасервиса, необходимых в полете для обслуживания пассажиров и членов экипажей самолетов, а также для подготовки салонов самолетов к выполнению рейсов, в соответствии с расписанием полетов. ПДО организует: доставку на самолеты бортового питания, посуды, съемного буфетно-кухонного оборудования (СБКО), предметов авиасервиса; разгрузку с прибывающих в аэропорт самолетов

бортовой посуды, СБКО, продуктов бортпитания, не использованных в полете, а также предметов авиасервиса.

Все работы ПДО осуществляются в соответствии со сменно-суточным планом работы аэропорта «Ташкент» по функциям «Обеспечение бортовым питанием» и выполняет оперативные указания диспетчеров смежных служб (ПДСА, служба «Перрон», службы организации международных перевозок, перевозок по рейсам СНГ, местных воздушных линий) (рис.3.9).



РИС. 3.9. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПДО УП «КЕТРИНГ» НАЦИОНАЛЬНОЙ АВИАКОМПАНИИ

Поскольку Международный аэропорт «Ташкент» является крупным авиапредприятием со сложной многофункциональной структурой, постольку его деятельность нуждается в отдельном и детальном рассмотрении в контексте актуальных проблем совершенствования системы управления и развития современных методов учета.

Кроме рассмотренных выше организационных единиц и структурных подразделений Генеральному директору Национальной авиакомпании подчиняются финансово-экономический департамент, департамент эксплуатации наземных сооружений и управления аэропортами, коммерческий департамент и другие организационные единицы, отделы и службы, обеспечивающие подготовку и контроль за исполнением документов (канцелярия, группа контроля исполнения документов, юридическое управление, отдел договорной работы и т.п.)

Департамент эксплуатации наземных сооружений и управления аэропортами осуществляет управление и контроль развития периферийных аэропортов авиакомпании и системы аэродромно-технического обеспечения полетов в аэропорту «Ташкент». В структуре департамента предусмотрены следующие службы и отделы: отдел аэродромного и технического обеспечения полетов; отдел спецавтотранспорта; отдел экологии; медико-санитарная служба;

типография, административно-хозяйственный отдел, управление капитального строительства (рис.3.10.). В условиях модернизации парка техники авиакомпании особую роль приобретает развитие аэродромных служб, служб спецавтотранспорта и других подразделений представляющих собой производственную инфраструктуру аэропорта.



Рис. 3.10. СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ДЕПАРТАМЕНТОМ ЭКСПЛУАТАЦИИ НАЗЕМНЫХ СООРУЖЕНИЙ И УПРАВЛЕНИЯ АЭРОПОРТАМИ

Все отделы департамента реализуют свои функции посредством производственных линейно-функциональных связей с соответствующими отделами и службами Международного аэропорта «Ташкент» и других аэропортов авиакомпании.

Коммерческий департамент Национальной авиакомпании является структурным подразделением Дирекции, организует и обеспечивает коммерческую эксплуатацию воздушных линий и её самолетного парка. Коммерческий департамент координирует свою деятельность с управлениями, отделами, службами Дирекции, а также со структурными подразделениями авиакомпании. В его структуру входят отделы: коммерческий, тарифов, расписания, внешних связей, контроля бронирования и продажи авиаперевозок, чартерных рейсов и аренды воздушных судов, протольно-визовой. Коммерческому департаменту оперативно подчинены ГАВС и представительства авиакомпании за рубежом.



Рис. 3.11. СТРУКТУРА КОММЕРЧЕСКОГО ДЕПАРТАМЕНТА НАЦИОНАЛЬНОЙ АВИАКОМПАНИИ

Структура управления коммерческой деятельностью авиакомпании претерпела несколько реформаций только за последние годы. Так, в 1995 году в структуре Дирекции НАК функционировало Управление организации

перевозок, включавшее отделы: организации перевозок, нормативно-методической документации, расписания, организации обслуживания пассажиров на борту ВС и обеспечение производства, претензионную группу и группу отчетности и контроля авиаперевозок. С развитием географии полетов, сети агентств и представительств за рубежом, а также двусторонних международных соглашений возникла необходимость расширения сферы управления коммерческой деятельностью. В 1999 году вместо управления начинается функционирование Коммерческий департамент, в структуру которого входят отделы: тарифов и контроля продажи; аренды воздушных судов и организации нерегулярных перевозок; расписания; информационно-аналитический; по работе с загранпредставительствами; внешних связей; протокольно-визовой; по взаимодействию с SITA. В 2003 г. Положением о Коммерческом департаменте утверждена структура, приведенная на рис.2.30.

Основные коммерческие функции Национальной авиакомпании приведены в табл. 2.1. Реализация коммерческих функций Национальной авиакомпании контролируется Коммерческим департаментом и коммерческим отделом Международного аэропорта «Ташкент». Следует отметить, что приоритет в принятии решений касающихся коммерческой деятельности аэропорта принадлежит Дирекции НАК. Поэтому рассмотрение нормативно-методического обеспечения коммерческой деятельности аэропорта невозможно без характеристики соответствующих документов на уровне авиакомпании. Основными документами являются Воздушный Кодекс, Устав Авиакомпании и Положение о Коммерческом департаменте.

Основными задачами и функциями коммерческого департамента являются:

- разработка (совместно с другими структурными подразделениями Национальной авиакомпании) единой коммерческой политики авиакомпании, единой политики в организации перевозочного процесса, централизованное руководство коммерческой деятельностью НАК на территории Республики Узбекистан и за её пределами;

- подготовка и заключение новых, а также внесение изменений в действующие коммерческие соглашения с иностранными авиакомпаниями, фирмами, агентами и другими организациями; контроль за исполнением условий этих соглашений;

- повышение коммерческой эффективности эксплуатации действующих регулярных воздушных линий и открытие новых авиалиний;

- анализ коммерческой деятельности заграничных представительств и повышение её эффективности;
- сотрудничество с зарубежными авиапредприятиями, туристскими фирмами и другими организациями по всем вопросам коммерческой деятельности в целях эффективного и качественного выполнения международных перевозок пассажиров, грузов и почты; расширение сферы контактов с партнерами по авиабизнесу и потенциальными клиентами, фирмами и организациями, как в Узбекистане, так и за его пределами;
- комплексные маркетинговые исследования рынка международных воздушных перевозок; разработка и реализация маркетинговой стратегии по продвижению авиауслуг Национальной авиакомпании как на международных линиях, так и на линиях СНГ и в Республике Узбекистан;
- исследование международной практики разработки тарифов на авиаперевозки и её практическое применение; совершенствование действующей системы тарифов и правил их разработки; реализация тарифной политики Национальной авиакомпании;
- организация и выполнение заказных (чартерных) и дополнительных рейсов; разработка гибкой коммерческой политики в регулировании стоимости заказных перевозок; рекламно-информационная работа в этой области;
- подготовка к заключению межправительственных соглашений и других договоров, а также взаимодействие с международными авиационными организациями (ИАТА, ИКАО и т.п.) по вопросам организации коммерческой деятельности;
- разработка проектов расписания движения воздушных судов в целях наиболее эффективного использования провозных емкостей, а также правил, инструкций, положений и других нормативных документов регламентирующих коммерческую деятельность авиакомпании;
- контроль за работой агентов по бронированию мест и продаже авиабилетов на рейсы Национальной авиакомпании в целях повышения коммерческой загрузки;
- организация работы в заграничных представительствах и взаимодействия с местными властями в странах их пребывания по обеспечению безопасности ВС, пассажиров, членов экипажей и работников представительств;
- ведение протокольной работы при переговорах Национальной авиакомпании с зарубежными партнерами по внешнеэкономической деятельности; оформление виз работниками авиакомпании.

Таким образом, коммерческий департамент выполняет функции, от которых максимально зависит прибыльность, а, следовательно, и финансовая устойчивость Национальной авиакомпании, оценку которой осуществляет аппарат финансово-экономического департамента.

Финансово-экономический департамент находится в прямом подчинении Генерального директора авиакомпании и имеет в своей структуре три службы: финансовую, экономическую и информационно-вычислительную.

Заместитель директора департамента по финансовым вопросам возглавляет службу международных расчетов (включает отдел проверки и контроля финансовых отчетов заграничных представительств, отдел взаиморасчетов с иностранными партнерами, отдел контроля продажи авиаперевозок и БСО (бланков строгой отчетности), отдел расчетов по прорейтам и интерлайнам) и финансовую службу, состоящую из отдела сводного учета и отчетности и финансового отдела. Экономическая и информационно-вычислительные службы подчиняются первому заместителю директора департамента. Экономическая служба включает планово-экономический отдел, отдел организации труда и заработной платы, отдел прогнозирования и статистики. Информационно-вычислительная служба состоит из отдела проектирования (включает группу нормативно-справочной документации и группу системного программирования), отделов эксплуатации автоматизированных систем «Обработка и учет БСО международных рейсов», «Обработка и учет БСО на рейсах СНГ и РУз», а также технический отдел, отдел по ведению архивов БСО, отдел по стыковке полетных и контрольных купонов (рис. 3.12.).

Основными задачами финансово-экономического департамента являются учет, контроль и планирование финансов авиакомпании с целью повышения её финансового потенциала и укрепления финансовой устойчивости. В своей работе службы департамента находятся в тесном производственном взаимодействии с финансовыми и аналитическими службами Аэропорта «Ташкент», ведущими учет доходов и расходов, а также с другими участниками финансовой деятельности по поводу взаимоотношений с бюджетом и кредитными организациями.

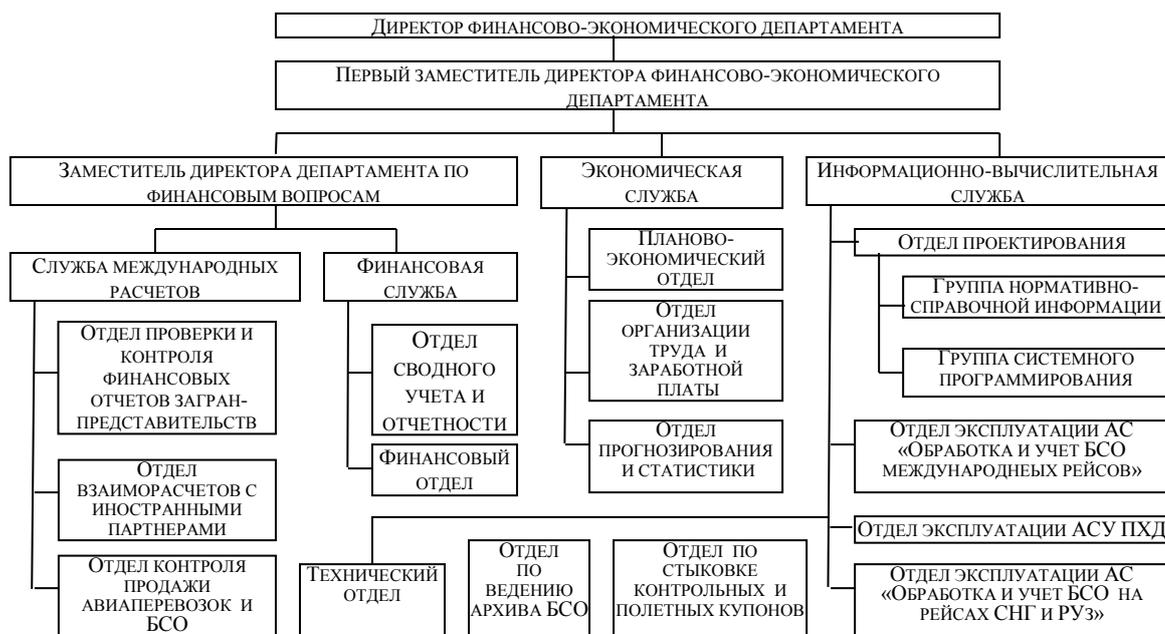


Рис. 3.12. Структура Финансово-экономического департамента Национальной авиакомпании

Специфика управления финансово-экономическим аспектом деятельности авиакомпании предполагает контроль над источниками доходов, который осуществляется в соответствии с технологией формирования структуры затрат в основных производственных подразделениях, одним из которых является Международный аэропорт Ташкент», осуществляющий свою деятельность в тесном сотрудничестве с другими предприятиями авиакомпании.

3.3. ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МЕЖДУНАРОДНОГО АЭРОПОРТА «ТАШКЕНТ»

Международный аэропорт «Ташкент» является государственным предприятием, входящим в состав Национальной авиакомпании. Устав аэропорта, разработанный в соответствии с законодательством Республики Узбекистан, регламентирующими документами НАК и рекомендациями ИКАО и ИАТА, утвержден по резолюции НАК в Кабинете Министров Республики Узбекистан (№ 232 от 21.06.1995 г.). Став полноправным участником международного рынка авиаперевозок Аэропорт приобрел соответствующие обязанности по следующим направлениям:

- разработка и обеспечение оборудования и средств в ходе консультаций с соответствующими государственными органами и пользователями аэропорта и в соответствии со стандартами, указанными в документах ИКАО;
- выполнение признанных в мире процедур по безопасному ведению

деятельности аэропорта, а именно: обеспечение и обслуживание визуальных средств навигации; обеспечение аварийно-спасательных и противопожарных работ; обеспечение и обслуживание указателей на перроне, освещения и систем стыковки; контроль над транспортом на перроне; регулирование движения транспорта в зоне движения за исключением тех частей, где УВД осуществляет прямой контроль; уборка снега и отчет; парковка ВС; оценка срабатывания тормозов и измерение глубины воды; меры по отпугиванию птиц и других представителей фауны; координация действий по выводу поврежденного ВС; принятие мер по снижению влияния аэропорта на окружающую среду и т.д.

Все перечисленные обязанности предъявляют высокие требования к организации производственной деятельности аэропорта и к организационной структуре управления. В соответствии с этим возникла необходимость модернизации и реконструкции имеющихся производственных ресурсов. С этой целью по инициативе Правительства Республики Узбекистан были проведены различные исследования консалтинговыми и аудиторскими фирмами ведущих авиационных государств: Lufthansa Consulting (1993-1995гг.), British Aerospace Consultancy (1996 г.), Kocks Consult GmbH (1998-1999 гг.), Airoport Consulting Venna GmbH (1999-2000 гг.). На основе этих исследований был разработан план модернизации аэропорта до ввода в эксплуатацию в 2005 году нового терминала. Основные первоначальные мероприятия: реконструкция международного пассажирского терминала, новый внутренний пассажирский терминал, новое производственное здание и контрольно-диспетчерский пункт управления воздушным движением, полная реконструкция северной и южной взлётно-посадочных полос, временное использование бывшего внутреннего терминала для транзитных пассажиров, частичная реконструкция перрона и рулевых дорожек, и т.д. Стратегические перспективы развития производственной деятельности аэропорта связаны с повышением спроса на авиаперевозки в регионе, развитием международных экономических отношений Республики Узбекистан, благоприятным геополитическим положением аэропорта и т.п.

Вышесказанное позволяет сделать вывод о том что, для повышения эффективности системы управления аэропорта необходимо привести все документы, регламентирующие организационные и производственные процессы, к состоянию, отвечающему международным стандартам и требованиям зарубежных авиакомпаний-партнеров, инвесторов и клиентов. Тем более, что по заключению международных экспертных групп действующая

функционально-организационная структура аэропорта имеет свои преимущества и недостатки. К преимуществам относятся: хороший уровень функциональной исполнительности, четкие границы ответственности, нормальный уровень координации в рамках служб и подразделений, возможность контроля исполнительской дисциплины каждого сотрудника, краткие пути принятия решений в рамках служб, небольшое количество иерархических уровней, экономическая централизация. К недостаткам относятся отсутствие рыночной ориентации и низкая эффективность. Отсутствие рыночной ориентации сказывается, в первую очередь, на низком уровне организации в рамках коммерческой деятельности рекламы, маркетинга, неавиационного бизнеса. Соответствующие организационные единицы не предусмотрены в структуре. Низкая управленческая эффективность именно в развитии коммерческого потенциала аэропорта объясняется тем, что преимущественными являются линейные связи, предопределяющие ответственность за все производственные процессы в целом директора аэропорта, отсутствие центров ответственности и затрат на уровне производственных подразделений, служб и отделов, неразвитость экономических методов управления, низкое качество информативности и унификации организационных процессов, влекущее за собой слабую консолидацию функциональной деятельности таких отделов, как планово-экономический и бухгалтерия, дублирование функций.

Для анализа деятельности аэропорта большое значение имеет не только анализ обязанностей и полномочий руководителей, но и анализ протекания основных производственных процессов. Организационная структура представляет ответственность подразделений и исполнителей, а последовательность выполнения операций между службами и подразделениями представляют собой общую технологию выполнения производственных и экономических операций. Технология управления производственной деятельностью аэропорта основана на взаимодействии всех служб аэропорта и производственных структурных единиц авиакомпании.

Аэропорт «Ташкент», как зафиксировано в его уставе, является структурным элементом системы воздушного транспорта, предназначенным для наземного обслуживания авиационных перевозок и применения авиации в народном хозяйстве, обеспечении безопасности полетов, высокого качества обслуживания, а также для выполнения неавиационных, коммерческих работ и услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения

прибыли в интересах аэропорта и его трудового коллектива.

Предметом деятельности Аэропорта является:

- обеспечение приема и выпуска воздушных судов, осуществление коммерческого обслуживания воздушных судов предприятий и авиакомпаний, в том числе иностранных и частных, на основании и в соответствии с условиями договора и соглашений в соответствующем виде обслуживания;
- обеспечение безопасного функционирования и эксплуатации аэродрома и аэропорта;
- обеспечение таможенного, пограничного и санитарно-карантинного контроля;
- оказание сервисных и других платных услуг;
- закупка и реализация ГСМ;
- внешнеэкономическая, благотворительная, консультативная и другие виды деятельности в пределах прав и полномочий, определенных законодательством РУз и Уставом предприятия.

Руководство всей производственно-хозяйственной деятельностью аэропорта «Ташкент» осуществляет директор аэропорта, в подчинении которого находятся заместители, стоящие на одинаковом иерархическом уровне и осуществляющие управление организационными единицами – службами, отделами и подразделениями аэропорта – по различным направлениям деятельности (рис.3.13.).



Рис. 3.13. Структура управления аэропорта

Директор аэропорта самостоятельно решает вопросы деятельности аэропорта за исключением вопросов, отнесённых к компетенции конференции трудового коллектива и совета аэропорта. Директор представляет интересы аэропорта, распоряжается имуществом аэропорта, заключает контракты и договора, утверждает штаты, издаёт приказы и даёт указания, обязательные для всех работников аэропорта.

В соответствии с положениями Устава основной формой осуществления

полномочий трудового коллектива аэропорта является конференция. Конференция трудового коллектива решает вопросы выкупа и имущества аэропорта, решает вопросы о необходимости заключения с администрацией аэропорта коллективного договора, рассматривает и утверждает его проекты, определяет перечень и порядок предоставления работникам аэропорта дополнительных социальных льгот в пределах заработанных средств.

Все заместители директора имеют соответствующие именные обязанности. Это авиационная безопасность, производство, организация пассажирских и грузовых перевозок, наземные службы, эксплуатация наземных сооружений и социальное развитие. Каждое подразделение под управлением соответствующего заместителя директора является отдельной организационной единицей, но они тесно связаны друг с другом по каждой службе. Взаимосвязь служб определена соответствующими положениями, наставлениями и технологиями, на основе которых обрабатываются вопросы взаимодействия служб по отдельным технологическим процессам и цепочкам обслуживания пассажиров, грузов, почты, багажа и воздушных судов аэропорта Ташкент.

Свою производственную деятельность все службы и подразделения осуществляют в сменном режиме в рамках Единой комплексной смены, которая создается в целях координации оперативного взаимодействия структурных подразделений авиакомпании, аэропорта и смежных ведомств, обеспечивающих прибытие, вылеты, подготовку ВС, обслуживание пассажиров и клиентуры.

Основными задачами единой комплексной смены являются:

- обеспечение выполнения производственного плана перевозок и движения ВС, по установленным показателям;
- выполнение технологических графиков технического и коммерческого обслуживания ВС в соответствии с расписанием полетов;
- организация обслуживания пассажиров в аэровокзальном комплексе по всем функциям обеспечения установленных стандартов и технологических норм, регламентирующих пассажирские, багажные и грузовые перевозки и т.д.

В состав Единой комплексной смены входят основные производственные службы аэропорта: производственно-диспетчерская служба аэропорта (ПДСА); службы организации международных пассажирских перевозок (СОМП); службы организации пассажирских перевозок на местных воздушных линиях (СОМВЛ); службы организации почтово-грузовых перевозок (СОПГП); служба спецавтотранспорта (ССТ); служба ГСМ; аэродромная служба (АС); отдел

главного механика; служба электросветотехнического обеспечения (ЭСТОП); база эксплуатации радио-технического обеспечения связи (БЭРТОС), СПАСОП. Кроме производственных подразделений аэропорта в процессе организации авиаперевозок участвуют структурные подразделения авиакомпании: оперативно-техническое обслуживание ВС инженерно-техническими подразделениями авиакомпании; ГУП «Кетринг»; ГАВС в аэропорту «Ташкент». Кроме того, по согласованию с Дирекцией авиакомпании и в целях обеспечения безопасности в аэропорту функционируют службы министерства внутренних дел и ташкентский зональный авиаметеоцентр.

Сменный заместитель директора аэропорта (СЗДА) является руководителем единой комплексной смены. Ему подчинены в вопросах организации выполнения суточного производственного плана, обеспечения регулярности полетов, культуры обслуживания пассажиров, обеспечения авиационной безопасности, охраны аэропорта, общественного порядка в аэровокзальном комплексе начальники смен и цехов службы оперативного технического обслуживания ВС авиационно-технической базы, служб организации перевозок, военизированной охраны, СГМ, ЭСТОП, ГСМ, аэродромной службы и т.д. Сменный замдиректора аэропорта организует и координирует взаимодействие всего комплекса производственных подразделений, участвующих в процессе перевозок и контролирует соблюдение правил, регламентирующих их производственно-оперативную деятельность.

Производственно-диспетчерская служба аэропорта «Ташкент» осуществляет оперативное руководство и координацию деятельности предприятия в целях обеспечения выполнения суточного плана авиационных работ и перевозок, регулярности движения ВС.

Основные функции и задачи ПДСА сводятся к обеспечению, координации и контролю всех служб в процессе выполнения суточного плана по пассажирским и грузовым перевозкам и отправке почты; сбор, обработка, анализ информации о выполнении суточного плана полетов и причин отклонений от него; обеспечение всех служб аэропорта и авиакомпании необходимой оперативной информацией и т.д.

Диспетчерской службой управляет заместитель директора аэропорта по производству, подчиняющийся Директору аэропорта и его первому заместителю. Все сотрудники диспетчерской службы подчиняются начальнику ПДСА. В тоже время смены диспетчерской службы и операционные смены

других служб и подразделений представляют собой общую смену всего предприятия, которой управляет сменный замдиректора аэропорта.

Диспетчерская служба включает: подразделения по выполнению суточных планов полетов; подразделение по координации и контролю обслуживания самолета для полета; подразделение по тарифам за обслуживание самолета; отдел оперативной информации о движении самолета.

Начальник диспетчерской службы аэропорта отвечает за: организацию непрерывного оперативного руководства службами и подразделениями аэропорта по выполнению плана перевозок; эффективное управление информационной службы; определение причин задержек; точность в составлении отчетов по вылетам рейсов по расписанию; выполнение договорных обязательств с другими авиакомпаниями; точность в подготовке актов о предоставленных услугах; точное использование и выполнение других распоряжений НАК и аэропорта; эффективное выполнение рабочей технологии; трудовую дисциплину; охрану труда и безопасность производства.

Аэродромная служба (АС) осуществляет содержание летного поля в состоянии, обеспечивающем безопасность и возможность выполнения полетов. АС должна своевременно и качественно осуществлять капитальный и текущий ремонт, организационные и технические мероприятия по контролю и содержанию, обеспечивать безопасное и долгосрочное содержание построек на летном поле, а также экономию расходов.

Основные задачи и функции АС сводятся к следующим положениям: поддержание состояния эксплуатационной готовности летного поля; организация и выполнение работ по текущему и капитальному ремонту летного поля, дренажных устройств и дорог на летном поле; организация и выполнение мер по охране труда, предотвращения несчастных случаев, санитарной защиты и защиты окружающей среды; контроль над проведением капитального ремонта и всех видов реконструкции аэродромных сооружений, а также над сооружениями любого вида и высотными объектами, которые не соответствуют требованиям норм безопасности и содержания аэродрома, усовершенствование организации работы аэродромной службы, механизация и автоматизация средств труда.

АС управляет начальник, подчиняющийся заместителю директора аэропорта по содержанию наземных сооружений. Начальнику АС подчиняются главный инженер АС, сменный инженер АС, инженер по орнитологии и бригадиры аэродромной службы. По указанию директора аэропорта начальник

АС имеет представительские полномочия в общественных и кооперативных организациях по вопросам, связанным с деятельностью аэродромной службы, содержания аэропорта, а также по вопросам безопасности полетов. Начальник аэродромной службы участвует в работе комиссии по расследованию причин авиакатастроф, повреждений самолета и происшествиям на аэродроме.

Отдел эксплуатации наземных сооружений (ОЭНС) обеспечивает сохранность и правильную технологию эксплуатации производственных, пассажирских, служебных, складских, культурно-бытовых зданий и сооружений аэропорта путем осуществления организационно-технических мероприятий по надзору, уходу и производству всех видов ремонта. Действует на правах заказчика по капитальному и текущему ремонту зданий и сооружений аэропорта.

Отдел материально-технического снабжения (ОМТС) аэропорта определяет потребности в материальных ресурсах по службам; составляет прямые договора и контракты; своевременно представляет и защищает материальные заявки в вышестоящих органах; своевременно и полно обеспечивает службы всеми материальными ресурсами; организует снабжение, обеспечение сохранности материальных ценностей, контроль за рациональным и экономным их использованием и поддержание производственных запасов в пределах установленных нормативов.

Отдел капитального строительства (ОКС) создан для организации оформления, финансирования и приемки нового строительства, реконструкции, технического перевооружения, расширения объектов и комплексного капитального ремонта.

Проектно-сметная группа (ПСГ) выполняет проектно-сметные работы по объектам, подлежащим реконструкции за счет собственных и государственных капиталовложений, а также по капитальному ремонту и техническому перевооружению согласно заявкам дирекций аэропорта «Ташкент» и НАК.

Отдел инвестиций и строительства (ОИС) осуществляет организацию проектирования и строительства новых и реконструкцию существующих объектов по инвестиционным программам и проектам аэропорта; обеспечивает выполнение планов капиталовложений, установленных аэропортом «Ташкент»; ввод в действие фондов производственных мощностей силами подрядных строительных организаций; эффективное использование инвестиционных средств, материальных и трудовых ресурсов, выделяемых на капитальное строительство.

Служба главного механика (СГМ) обеспечивает нормативную исправность, эксплуатацию стационарных и передвижных средств внутриаэропортовой механизации.

Служба электросветотехнического обеспечения полетов (ЭСТОП) осуществляет обеспечение полетов ВС и производственную деятельность аэропорта электросветотехническими средствами. Основными задачами службы являются: бесперебойное электросветотехническое обеспечение полетов ВС средствами ЭСТОП; снабжение электроэнергией промышленной частоты электросилового и осветительного оборудования служебно-производственных объектов аэропорта и других подразделений НАК по договору; организация и осуществление технической эксплуатации средств ЭСТОП; обеспечение своевременного ввода в эксплуатацию поступающего на замену электросветотехнического оборудования; обеспечение рационального и экономного использования электроэнергии авиапредприятия.

Аэровокзальный комплекс (АВК) аэропорта обеспечивает жизнедеятельность аэровокзальных зданий – пассажирских терминалов, зала транзитных пассажиров, здание местных воздушных линий. Подразделения АВК осуществляют техническую эксплуатацию всех систем жизнеобеспечения; вентиляцию и кондиционирование воздуха, водоснабжение, теплоснабжение, электроснабжение, эксплуатацию и обслуживание технологического оборудования, предназначенного для регистрации пассажиров и обработки багажа, ведет надзор за общей санитарией и дизайном здания.

База электро-радио-технического обеспечения связи (БЭРТОС) обеспечивает техническую эксплуатацию, исправное состояние и высокое качество работы: автоматизированных систем управления воздушным движением, средств радиолокации, радионавигации, посадки, авиационной наземной и воздушной электросвязи, автомобильных, стационарных и носимых радиостанций, технических средств визуальной информации и радиооповещения пассажиров в аэропортах и агентствах, Технических средств досмотра пассажиров, а также обеспечивает своевременность и качество передачи информации по каналам электросвязи.

Информационно-справочная служба (ИСС) осуществляет выдачу справочной информации по вопросам движения ВС и воздушных перевозок смежным службам аэропорта, пассажирам в аэровокзальных комплексах и клиентуре города по телефонам; эксплуатацию автоматизированных систем (АС) информирования пассажиров «Визинформ», «Визинформ ТВ»; речевого

оповещения с помощью сетей табло, телевизоров, динамиков речевого оповещения, системы «громкой» связи, системы служебной видеoinформации.

Группа контроля доступа и теленаблюдения (ГКД и Т) осуществляет контроль доступа на КПП и теленаблюдение территории аэропорта «Ташкент» в целях обеспечения авиационной безопасности и повышения уровня культуры обслуживания авиапассажира.

Служба горюче-смазочных материалов (ГСМ) осуществляет бесперебойное обеспечение всеми видами ГСМ и спецжидкостями, необходимыми для выполнения производственного плана, техническую эксплуатацию объектов ГСМ, стационарных средств заправки ВС топливом в соответствии с эксплуатационными нормами. На основе производственных планов, утвержденных предприятием, служба ГСМ выявляет потребность в ГСМ и спецжидкостях, составляет и своевременно предоставляет заявки в соответствующие планирующие организации для выделения необходимых фондов и поставки ГСМ, согласовывает и обеспечивает их реализацию. Служба ГСМ организует заправку ВС, автомашин и механизмов, а также обеспечивает подразделения и службы предприятия необходимыми авиаГСМ и спецжидкостями для выполнения производственных задач.

Служба спецавтотранспорта (ССТ) предназначена для обеспечения всех служб аэропорта и структурных единиц Национальной авиакомпании автотехникой. Основными задачами службы являются: обеспечение спецмашинами работ по проведению своевременного и качественного технического обслуживания ВС по технологическим графикам и установленным правилам; обеспечение спецмашинами работ по проведению коммерческого обслуживания ВС согласно технологии; обеспечение спецмашинами работы по заправке авиаГСМ ВС, а также слив ГСМ из баков ВС; обеспечение аэродромными механизмами работ по эксплуатационному содержанию аэродрома; осуществление перевозки авиатехимущества, хозяйственных грузов и других видов транспортных работ авиапредприятий; обеспечение спецмашинами работ по организации радиосвязи с ВС на трассах, аэродромах, машинами скорой помощи для проведения оперативного обслуживания больных пассажиров, медицинского обеспечения безопасности полетов и расследования авиационных происшествий.

Служба организации почтово-грузовых перевозок (СОПП) обеспечивает предполетное и послеполетное обслуживание грузовой клиентуры; организует обработку отправляемых и прибывших грузов/почты, дипломатической почты

и служебной корреспонденции на складах СОПП; осуществляет мероприятия по рациональному и эффективному использованию коммерческой грузоподъемности ВС, обеспечению регулярности и безопасности полетов, сохранности обрабатываемых грузов и почты, дипломатической почты и служебной корреспонденции, высокой культуры обслуживания грузовой клиентуры.

Служба организации международных перевозок (СОМП) организует перевозку пассажиров и багажа на международных авиалиниях и линиях СНГ, осуществляет мероприятия по рациональному и эффективному использованию ВС, обеспечению безопасности полетов и высокой культуры обслуживания пассажиров. Основные задачи СОМП: удовлетворение потребностей населения РУз в международных авиаперевозках; обеспечение регулярности и безопасности полетов в пределах своей компетенции, координирование своей работы с пограничной, таможенной, санитарно-карантинной службами и службой авиационной безопасности; совершенствование технологии обслуживания пассажиров, обработки багажа, повышение культуры обслуживания пассажиров в аэропорту; обеспечение сохранности и своевременной доставки багажа; рассмотрение жалоб и претензий пассажиров, организация оперативного розыска багажа.

Служба организации местных воздушных линий (СОМВЛ) организует перевозку пассажиров и багажа на внутриреспубликанских линиях, осуществляет мероприятия по рациональному и эффективному использованию ВС, обеспечению безопасности полетов и высокой культуры обслуживания пассажиров.

Таким образом, из приведенной характеристик работы отделов и служб производственной структуры Международного аэропорта «Ташкент», можно сделать следующие выводы:

– аэропорт обладает сложной многофункциональной структурой внутренней производственной среды, что предполагает необходимость проведения анализа производственного потенциала, как возможного источника возникновения рисков ситуаций;

– любая сбойная, «нештатная» ситуация имеет негативные последствия в виде возможных убытков, что имеет непосредственное отношение к аналитической работе финансовых и экономических отделов аэропорта и авиакомпании;

– основой работы финансово-экономических служб является

информация, предоставляемая производственными службами аэропорта. Поэтому качество работы информационной системы управления аэропорта является весомым фактором повышения эффективности его функционирования в целом.

В соответствии с вышесказанным возникает необходимость рассмотреть особенности аналитической работы экономического отдела аэропорта и используемых в её работе информации и инструментов анализа.

3.4. АНАЛИТИЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО АЭРОПОРТА «ТАШКЕНТ»

Поскольку деятельность современного аэропорта многогранна, ее квалифицированно может проанализировать только коллектив работников разных профессий и специальностей. Организационная структура системы аналитических служб определяется отраслевыми особенностями деятельности предприятия. Однако есть общие правила организации аналитической работы для всех отраслей, которые определяют основные направления экономического анализа. В современных условиях предприятия, относящиеся к одной отрасли, могут обладать разными по уровню возможностями в техническом обеспечении своей работы. Так, например, различие в масштабах и в условиях деятельности аэропортов предполагает различие в организации информационных систем, обеспечивающих аналитические службы информацией. Поэтому, для организации качественного анализа следует определить, в первую очередь, информационные потребности аэропорта. При этом информационная система должна соответствовать специфике аэропорта. Для современного аэропорта, выполняющего все основные виды перевозок характерны следующие категории информации, на основе которой производится анализ деятельности: системы отчетности, системы предупреждения и информационные системы. Системы отчетности относятся к пассивным системам, представленным постоянными информационными потоками, стандартными форматами и фиксированными данными. Системы предупреждения (активные системы) - это, прежде всего, оперативная информация об отклонениях от плана или технологии. Информационные системы (интерактивные) обеспечивают диалоговый режим работы, который не возможен без компьютерного обеспечения.

Уровень организации информационных систем аэропорта должен оцениваться по следующим критериям: актуальность, регулярность, ясная структура, полнота содержания, компактность, учет специфики, экономическая

целесообразность. Принципиальная структура информационной системы аэропорта представлена на рис. 3.14.

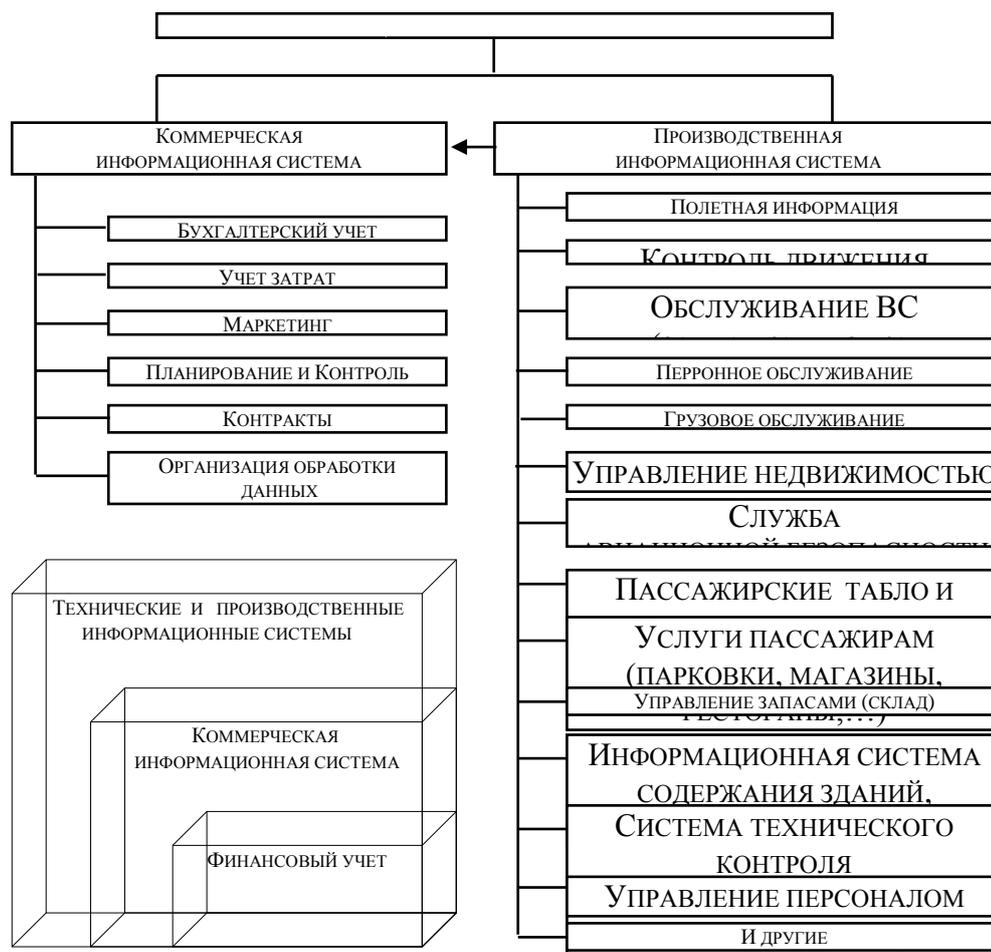


Рис.3.14. Информация в системе управления аэропорта

Информационная система не может функционировать сама по себе, для ее организации необходимы специалисты, работающие с производственно-технической информацией и специалисты, работающие с коммерческой информацией. И коммерческая, и производственная информационные системы взаимосвязаны. Производственная информационная система функционирует параллельно со всеми производственными процессами и отражает движение ресурсов в каждый момент времени. На основе этой информации проводится детальный анализ выполнения производственных программ каждым подразделением. Коммерческая информация отражает ожидаемые и полученные результаты хозяйственной деятельности. Основой коммерческой информации является информация об итогах выполнения планов программ в денежных единицах, т.е. данные финансового учета.

Информация является предметом и объектом работы аналитических

служб, имеющих особую роль и место в системе управления аэропорта.

Рассмотрим этот аспект с позиции организационной структуры экономического анализа в системе управления аэропорта.

Все вышеперечисленные службы и подразделения НАК и аэропорта «Ташкент» выполняют не только функцию организации производства, но и составляют отчетность о выполнении плана перевозок, регулярности полетов, о причинах отклонения от плана и нарушения технологических графиков. Ведение отчетности по регулярности полетов ВС в авиапредприятиях возлагается на производственно-диспетчерскую службу, а где отсутствует ПДС – на службу, которая выполняет эти обязанности.

Официальными отчетными документами по регулярности полетов являются: статистический отчет о прибытии ВС в конечный пункт рейса; отчет о выполнении расписания, плана полетов ВС за истекшие сутки, независимо от принадлежности ВС; анализ регулярности отправления, независимо от принадлежности ВС; анализ регулярности отправления, прибытий ВС грузовых и почтовых рейсов.

Статистический отчет о регулярности прибытия ВС в конечный пункт рейса составляет ЦПДС и направляет в Минмакроэкономстат РУз. Отчет о выполнении расписания, плана полетов ВС за истекшие сутки составляют ПДС авиапредприятий ежедневно и направляют в ЦПДС. За месяц ПДС авиапредприятия представляют отчет в ЦПДС о выполнении расписания в двух разделах и анализ регулярности отправления ВС ежемесячно с нарастающим итогом. В анализ включается информация по всем направлениям, независимо от принадлежности ВС. Информация содержит краткое описание положения, которое сложилось в авиапредприятии в истекшем месяце по регулярности полетов. Кроме отчета об отправлении ВС ПДС представляет в ЦПДС: копии приказов авиапредприятий по вопросам обеспечения регулярности полетов (по мере их издания); копии решений советов авиапредприятий по вопросам регулярности полетов (по мере их проведения); копии материалов по расследованию задержек (копии актов на задержку рейса).

На основе отчетов авиапредприятий ЦПДС составляет сводный анализ по состоянию регулярности полетов; копии которого рассылаются в аэропорты, комплексы и службы НАК.

С точки зрения анализа оценки аналитической работы особый интерес представляет планово-экономический отдел (ПЭО), который составляет планы и расчеты, определяющие деятельность всей авиакомпании. Согласно

Положения, основным назначением ПЭО аэропорта Ташкент является проведение работ и руководство в области: организации, планирования и учета основных эксплуатационных показателей предприятия, улучшение технико-экономических показателей работ, анализа хозяйственной деятельности по производственным показателям, доходам, внутреннего хозрасчета по службам, взаиморасчетов по договорам на обслуживание ВС в аэропорт Ташкент.

Задачами, вытекающими из назначения ПЭО, являются:

- совершенствование экономической деятельности предприятия, направленной на достижение наибольшей экономической эффективности в производственной деятельности аэропорта, увеличение доходов, повышение рентабельности производства;

- разработка перспективных комплексных и годовых планов сбалансированного развития служб аэропорта в целях обеспечения более полного удовлетворения потребностей народного хозяйства и населения республики в национальных перевозках пассажиров и грузов при наиболее эффективном использовании материальных, финансовых и топливно-энергетических ресурсов;

- ведение статистического учета и предоставление установленной отчетности согласно существующим инструкциям и положениям;

В соответствии с возложенными задачами ПЭО осуществляет следующие функции, отраженные в Положении об отделе:

- разрабатывает годовые, квартальные, месячные и перспективные планы для аэропорта и служб в соответствии с установленным порядком;

- проводит комплексный анализ оценки результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия;

- ведет статистический учет по всем установленным показателям работы предприятия и предоставляет отчетность в соответствии с существующими инструкциями в установленные сроки и по установленным срокам;

- осуществляет контроль за распределением выделенных лимитов на электрическую тепловую энергию, планирует и устанавливает лимит автомобильных горюче-смазочных материалов, с распределением его по службам аэропорта и комплексам НАК, лимит на использование авиационного керосина аэродромной техникой;

- осуществляет учет выполненных объемов работ по направлениям деятельности аэропорта в соответствии с установленными инструкциями;

– совместно с отделом бухгалтерии и финансов осуществляет учет затрат по производству основных видов услуг по эксплуатационной деятельности и платных услуг, оказываемых аэродромом, и производит расчеты стоимости этих услуг.

Начальник ПЭО, в соответствии с возложенными на него обязанностями, осуществляет руководство работой по экономическому планированию на предприятии, направленному на организацию рациональной хозяйственной деятельности, выявление и использование резервов производства с целью достижения наибольшей экономической эффективности; возглавляет подготовку проектов перспективных, годовых, квартальных, месячных планов, а также обоснований расчетов к ним; обеспечивает доведение показателей плана до подразделений предприятия; обеспечивает проведение работ по повышению научной обоснованности планов, комплексного экономического анализа всех видов деятельности предприятия и своевременную разработку мер по эффективному использованию капитальных вложений, материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

В структуре ПЭО отражены основные направления аналитической работы сотрудников отдела.

Так, экономист по планированию и отчетности по основной деятельности занимается разработкой годовых, квартальных, месячных планов по объемным показателям основной эксплуатационной деятельности аэропорта и обосновывает их расчетами в соответствии с установленными НАК заданиями. На основании месячных планов устанавливает сменно-суточные задания службам организации пассажирских и грузовых перевозок. Производит расчеты стоимости услуг аэропорта по основной эксплуатационной деятельности – обслуживание пассажиров, обработка и отправка грузов, наземное обслуживание воздушных судов и обеспечение самолето-вылета и т.д.

Экономист по доходам аэропорта и взаиморасчетам ежемесячно подготавливает данные по выполненным объемам работ для взаиморасчетов с авиакомпаниями, выполняющими полеты в аэропорт «Ташкент», ведет сбор данных по фактическим расходам аэропорта, формирует доходы аэропорта, составляет финансовый план.

Экономист по наземным службам осуществляет планирование объемов производства в стоимостном выражении, составляет сметы расходов, плановые и фактические, и производит калькулирование услуг, оказываемых наземными службами аэропорта; разрабатывает цены на услуги автотранспорта службы

специального транспорта аэропорта «Ташкент» по типам и маркам автотехники за один час использования; рассчитывает транспортные услуги, оказываемые сторонним организациям и другим подразделениям аэропорта; ведет учет и устанавливает задания по использованию топливно-энергетических ресурсов на основании выделенных государственными фондами лимитов автомобильного бензина, природного газа, дизельного топлива.

Экономист по социальной сфере производит расчеты плановых смет расходов на содержание объектов социальной инфраструктуры аэропорта и анализирует их фактическое выполнение; планирование социальной сферы, необходимое для осуществления расчетов подразделений НАК с аэропортом за пользование услугами объектов социальной сферы.

По роду своей деятельности планово-экономический отдел неразрывно связан почти со всеми подразделениями аэропорта. Эта взаимосвязь выражается в непрерывном обмене информацией между плановым отделом и структурными подразделениями аэропорта и в методическом руководстве службами по вопросам планирования, учета своей деятельности, совершенствования и выявления резервов для повышения эффективности производства, увеличения доходов каждого подразделения и снижения затрат.

Для качественного, рационального и объективного планирования необходима заинтересованность и участие всех подразделений аэропорта в процессе составления и выполнения планов.

Резюмируя вышесказанное, следует отметить, что суть работы отдела сводится к традиционному планированию и сопоставлению фактического уровня с плановым, без детализации показателей в соответствии со структурой производственного потенциала подразделений и служб аэропорта. В этой связи необходимо отметить, что в зарубежной науке и практике управления имеется отработанный инструментарий организации аналитической работы на предприятии, позволяющий определить границы функционирования организации, оценить степень участия каждого структурного подразделения в общей прибыли и выявить центры ответственности и затрат. Интеграция отечественного и зарубежного опыта в практику управления аэропорта позволит обосновать степень коммерческой и хозяйственной самостоятельности аэропорта, повысить эффективность контроля и качество управления, посредством совершенствования стратегического управления.

3.5. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АВИАКОМПАНИИ

Характеристика производственной деятельности авиакомпании не будет объективной без её сопоставления с альтернативными видами транспорта (железнодорожным и автодорожным). Основной сравнительной характеристикой в этом случае является пассажиропоток.

По данным Госкомпрогнозстата Республики Узбекистан в среднем за период 2000-2005 гг. среди совокупного пассажиропотока общественного транспорта 85% приходится на долю автобусов, 14% - на городской электротранспорт, 0,5% - на воздушный транспорт. Среднее расстояние перевозки одного пассажира составляет более 1 500 км по воздуху, более 30 км железной дорогой и 10 км автобусом (табл. 3.2).

ТАБЛИЦА 3.2.

ПАССАЖИРСКИЕ ПЕРЕВОЗКИ ТРАНСПОРТОМ ОБЩЕГО ПОЛЬЗОВАНИЯ (МЛН.ЧЕЛ. В %)

| ВИДЫ ТРАНСПОРТА | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ВСЕГО | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫЙ ТРАНСПОРТ | 0,5 | 0,5 | 0,6 | 0,6 | 0,5 | 0,5 |
| АВТОДОРОЖНЫЙ ТРАНСПОРТ | 82,1 | 82,8 | 81,3 | 81,9 | 85,0 | 85,2 |
| АВИАТРАНСПОРТ | 0,2 | 0,2 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 |
| ГОРОДСКОЙ ЭЛЕКТРОТРАНСПОРТ | 17,2 | 16,5 | 18,0 | 17,4 | 14,4 | 14,2 |

Грузовые перевозки в общем объеме внутриреспубликанского грузопотока распределяются следующим образом: 83% по автомобильным дорогам, 15% железной дорогой и 0,01% приходится на долю воздушных перевозок. Среднее расстояние перевозки на каждую тонну груза составляет 4,455 км по воздуху, 688 км по железной дороге и 13 км автомобильными дорогами (табл.3.3.).

ТАБЛИЦА 3.3.

ПЕРЕВОЗКА ГРУЗОВ ТРАНСПОРТОВ ОБЩЕГО ПОЛЬЗОВАНИЯ (МЛН.ТН В %)

| ВИДЫ ТРАНСПОРТА | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|---------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ВСЕГО | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫЙ ТРАНСПОРТ | 22,7 | 23,7 | 21,6 | 21,6 | 14,9 | 17,3 |
| АВТОДОРОЖНЫЙ ТРАНСПОРТ | 77,3 | 76,3 | 78,4 | 78,4 | 85,1 | 82,7 |
| АВИАТРАНСПОРТ | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 0,01 |

Железнодорожный транспорт. В 1994 года образована государственная акционерная железнодорожная компания «Узбекистон темир йуллари», управление которой осуществляется в рамках подписанных в 1993 году:

– Генеральной программы электрификации железной дороги, принятой Правительством Республики Узбекистан и предусматривающей инвестиционные проекты электрификации железнодорожных путей (до 2007

года) общей стоимостью 600 млн. долл. США;

– Программы развития транспортного коридора западно-восточного направления из Европы через Кавказ и Каспийское море в Центральную Азию, получившей название ТРАСЕКА (транспортный коридор Европа-Кавказ – Азия). Проект ТРАСЕКА разработан Европейским союзом и призван соединить Европу с Центрально-азиатским регионом посредством развития транспортных коммуникаций.

Проект ТРАСЕКА предусматривает развитие всех видов транспорта по следующим направлениям:

– реконструкция существующих и строительство новых автомобильных и железных дорог;

– реконструкция каспийских портов, принадлежащих Казахстану (Ақтау), Туркменистану (Туркменбаши), Азербайджану (Баку) и черноморских портов Поти и Батуми; создание дорожной инфраструктуры по оказанию необходимых услуг;

– подготовка кадров соответствующей квалификации по осуществлению международных перевозок;

– создание соответствующей правовой базы.

Указом Президента Республики Узбекистан «О мерах по демополизации и акционированию железнодорожного транспорта» (2.03.2001 г.) ГАЖК «Узбекистон темир йуллари» была преобразована в открытое акционерное общество, функционирование которого определено следующими задачами:

– поэтапное акционирование предприятий по перевозкам пассажиров, ремонту подвижного состава, рефрижераторного и контейнерного хозяйства;

– разгосударствление и приватизация объектов социальной инфраструктуры, обслуживания грузов и пассажиров, ремонтно-строительных, торговых и снабженческих организаций, создание на их базе негосударственных предприятий, включая частные.

Таким образом, характерной чертой развития железнодорожного транспорта является развитие рыночных процессов и повышение его конкурентоспособности на рынке транспортных услуг.

Автомобильный транспорт. Преимущество автомобильного транспорта состоит в том, что он обеспечивает спрос на перевозки малых грузов и пассажиропотоков на небольшие расстояния. Эффективное использование автомобильного транспорта зависит от наличия и технического состояния

дорог с твердым покрытием. За годы реформ в Узбекистане построено более 80 тыс. км автомобильных дорог, в том числе 86% из них с твердым покрытием.

Система управления автомобильным транспортом также подверглась изменениям, объективность которых продиктована законами рынка. Так, Указом Президента Республики Узбекистан от 4.06.2001 г. корпорация «Узавтотранс» ликвидирована, её территориальные государственно-акционерные концерны и объединения преобразованы в территориальные ассоциации автоперевозчиков с передачей их в ведение местных органов управления. Развитию автомобильного транспорта способствует расширение рыночных инфраструктур, обслуживающих отрасль, таких как «Узавтодорбанк», рекламно-сервисная фирма «Узавтотрансервис», совместные предприятия по производству запчастей, резинотехнических изделий, автомобильных стекол и т.п.

Относительно *воздушного транспорта* основными направлениями развития являются:

- введение в производственные процессы воздушных судов и оборудования западного производства, повышающие операционную способность всех подразделений Национальной авиакомпании. Например, ввод в эксплуатацию воздушных судов А310-300, В-767-300ER и В-757-200, а также установление оборудования УВД фирмы «Thomson – CSF»;

- расширение географии международных коммерческих полетов, обеспечивающих высокую рентабельность рейсов и, соответственно, высокую прибыль. Так, в настоящее время воздушными судами Национальной авиакомпании выполняется более, чем в 75 международных рейсов в неделю, а также, по крайней мере, 30 рейсов в день в оба конца в 16 пунктов назначения в Узбекистане. Авиакомпания также осуществляет полеты в 30 аэропортов России и Центральной Азии;

- развитие воздушного транспорта в Ташкенте, а именно: модернизация Международного аэропорта «Ташкент», ремонт и восстановление взлетно-посадочных полос; установка оборудования управления воздушным движением и аэронавигационных средств; расширение здания аэровокзала;

- развитие местных аэропортов, которые необходимо модернизировать с учетом прогнозов развития туризма в Узбекистане;

- развитие инфраструктуры отрасли, а именно поддержка авиационной промышленности и техобслуживания, функции которых реализуются:

- Ташкентским авиационно-производственным объединением,

специализирующимся на производстве самолетов типа Ил-114 с двумя турбовинтовыми двигателями и реактивного Ил-76 с четырьмя двигателями для военного и грузового транспорта;

– Центром технического обслуживания, созданном на основе ресурсов авиатехнической базы аэропорта «Ташкент» и Ташкентского авиаремонтного завода № 243, функции которых рассмотрены выше.

Все эти направления должны обеспечить авиакомпанию и её производственные подразделения потенциалом, необходимым, для того чтобы нейтрализовать причины спада объемов авиаперевозок:

– повышение тарифов пассажирских авиаперевозок и грузоперевозок, вызванное повышением тарифов на авиатопливо и других затрат;

– снижение интенсивности торговых связей между Россией и другими странами СНГ;

– распад производственной инфраструктуры, охватывавшей территорию стран СНГ при централизованной плановой экономике.

В настоящее время авиакомпании удалось преодолеть существенную долю этих проблем, расширив свои экономические связи посредством развития международных отношений и, соответственно, расширения географии полетов. Так, сеть авиамаршрутов обслуживаемых НАК, имеет три составляющих – местные авиамаршруты (табл. 3.4.), маршруты в страны СНГ (табл. 3.5.) и международные авиамаршруты (табл. 3.6.). Наиболее высокие показатели приходится на маршруты, связывающие Узбекистан со странами СНГ (32 маршрута или 109 рейсов в неделю). В то время как на международных маршрутах (22 маршрута) выполняется 58 рейсов в неделю. Маршруты СНГ обслуживаются не только НАК, но другими авиакомпаниями СНГ (18 маршрутов), на международных маршрутах – 5 обслуживаются зарубежными авиакомпаниями. Среди местных маршрутов (19): 16 имеют конечный пункт в Ташкенте, 3 – в «Домодедово» (Москва).

ТАБЛИЦА 3.4.

МАСТНЫЕ АВИАМАРШРУТЫ

| МЕСТНЫЙ МАРШРУТ | АВИА КОМПАНИЯ | ВС | КОЛИЧЕСТВО РЕЙСОВ В НЕДЕЛЮ (ЧАСТОТА РЕЙСОВ) | ПРИМЕЧАНИЯ |
|-----------------------|---------------|---------|---|------------|
| Ташкент ← → Наманган | НАК | Як - 40 | 7 | |
| | | Ан-24 | 7 | |
| | | Ту-154 | 1 | |
| Ташкент ← → Андижан | НАК | Як - 40 | 17 | |
| | | Ан-24 | 14 | |
| | | Ту-154 | 1 | |
| Ташкент ← → Фергана | НАК | Ан-24 | 20 | |
| | | Ту-154 | 1 | |
| Ташкент ← → Коканд | НАК | Як - 40 | 6 | |
| Ташкент ← → Самарканд | НАК | Ан-24 | 14 | |
| Ташкент ← → Термез | НАК | Як - 40 | 19 | |
| | | Ан-24 | 6 | |

| | | | | | |
|-----------------------|-----|----------------|---------------|-----------|--|
| | | | Ту-154 | 1 | |
| Ташкент ← → Сариясия | НАК | Як - 40 | | 7 | |
| Ташкент ← → Карши | НАК | Як - 40 | | 21 | Включая «Ташкент→Шазрисабз→Карши» |
| Ташкент ← → Шахрисабз | НАК | Як - 40 | | 2 | В один конец «Ташкент→Шазрисабз→Карши» |
| Ташкент ← → Бухара | НАК | Як - 40 | | 14 | |
| | | Ан-24 | | 7 | |
| | | Ту-154 | | 1 | |
| Ташкент ← → Навои | НАК | Як - 40 | | 12 | |
| Ташкент ← → Учкудук | НАК | Як - 40 | | 3 | |
| Ташкент ← → Заравшан | НАК | Як - 40 | | 7 | |
| Ташкент ← → Ургенч | НАК | Ту-154 | | 7 | |
| | | Ту-154 | | 2 | Ташкент← → Ургенч← → Домодедово |
| Ташкент ← → Нукус | НАК | Ту-154 | | 7 | |
| | | Ту-154 | | 1 | Ташкент ← → Нукус← → Минеральные воды |
| | | Як - 40 | | 7 | |
| Ташкент ← → Турткуль | НАК | Як - 40 | | 7 | |
| Ташкент ← → Ургенч | НАК | Як - 40 | | 7 | Наманган← → Ургенч← → Домодедово |
| Ташкент ← → Карши | НАК | Ту-154 | | 1 | Анджидан← → Карши← → Домодедово |
| Ташкент ← → Нукус | НАК | Ту-154 | | 2 | Фергана← → Нукус← → Домодедово |

ТАБЛИЦА 3.5.

МАРШРУТЫ В СТРАНЫ СНГ

| МАРШРУТ СНГ | АВИА КОМПАНИЯ | ВС | ЧАСТОТА РЕЙСОВ | ПРИМЕЧАНИЯ |
|-----------------------------|---------------|--------------------------|----------------|------------------------------------|
| Ташкент ← → Алмааты | НАК/К4 | Ту-154/Як-40/Ту-134 | 6 | НАК-5; К4-1 |
| Ташкент ← → Ашгабад | НАК/T5/IR | Як-40/Як-42/Ту-154 | 5 | НАК-3; T5-1; IR-1(в Тегеран) |
| Ташкент ← → Бишкек | НАК/К8/К2 | Як-40/Ту-154 | 3 | НАК-1; К8-1(в один конец); К2-1 |
| Ташкент ← → Челябинск | НАК/КН6 | Ту-154/Ту-134 | 2 | НАК-1; КН6-1 |
| Ташкент ← → Домодедово | НАК/ЕЗ | А-310/Ил-86/Ту-154/Ан-62 | 32 | НАК-25; ЕЗ -7 (включая ч/з Ургенч) |
| Ташкент ← → Ектеринбург | НАК/У6 | Ту-154 | 4 | НАК-2; У6-2 |
| Ташкент ← → Хабаровск | НАК/КН8 | Ил-62 | 2 | НАК-1; КН8-1 |
| Ташкент ← → Иркутск | КНЗ | Ту-154 | 2 | |
| Ташкент ← → Калининград | К8 | Ту-154 | 1 | |
| Ташкент ← → Казань | НАК/PL | Ту-154 | 2 | НАК-1; PL-1 (в Санкт Петербург) |
| Ташкент ← → Киев | НАК/У6 | Ту-154 | 2 | НАК -1; У6-1 |
| Ташкент ← → Краснодар | НАК/УуК | Ту-154/Як-42 | 4 | НАК-2; УуК-2 |
| Ташкент ← → Красноярск | НАК/7В | Ту-154 | 2 | НАК-1; 7В-1 |
| Ташкент ← → Минводы | НАК/М1 | Ту-154 | 2 | НАК-1(ч/з Нукус); М1-1 |
| Ташкент ← → Минск | V2 | Ту-154 | 1 | |
| Ташкент ← → Нижний Новгород | PN | Ту-154 | 1 | |
| Ташкент ← → Новосибирск | НАК/S7 | Ту-154 | 3 | НАК-2; S7-1 |
| Ташкент ← → Пермь | UP | Ту-134 | 3 | |
| Ташкент ← → Ростов-на-Дону | НАК/D9 | Ту-154 | 8 | НАК-1; D9-7 |
| Ташкент ← → Самара | НАК/Yeh5 | Ту-154/Ту-134 | 2 | НАК-1; Yeh5-1 |
| Ташкент ← → Шереметьево | UN | В-737/В-757 | 5 | |
| Ташкент ← → Симферополь | НАК/Mih | Ту-154 | 2 | НАК-1; Mih-1 |
| Ташкент ← → Санкт-Петербург | НАК/PL | Ту-154 | 2 | НАК-1; PL- ч/з Казань 1 |
| Ташкент ← → Тбилиси | RB | Ту-134 | 1 | |
| Ташкент ← → Тюмень | НАК | Ту-154 | 1 | |
| Ташкент ← → Уфа | НАК/Zh | Ту-154/Ту-134 | 3 | НАК -1; Zh-2 |
| Ташкент ← → Волгоград | НАК | Ту-154 | 1 | |
| Ташкент ← → Домодедово | НАК | Ту-154 | 3 | |
| Ташкент ← → Домодедово | НАК | Ту-154 | 1 | ч/з Ургенч |
| Ташкент ← → Домодедово | НАК | Ту-154 | 1 | ч/з Нукус |
| Ташкент ← → Домодедово | НАК | Ту-154 | 1 | ч/з Нукус |
| Ташкент ← → Домодедово | НАК | Ту-154 | 1 | ч/з Карши |

ТАБЛИЦА 3.6.

МЕЖДУНАРОДНЫЕ АВИАМАРШРУТЫ

| МЕСТНЫЙ МАРШРУТ | АВИА КОМПАНИЯ | ВС | ЧАСТОТА РЕЙСОВ | ПРИМЕЧАНИЯ |
|--------------------------|---------------|-------------|----------------|-------------------------------------|
| Ташкент ← → Амстердам | НАК | А-310/В-767 | 3 | в Нью Йорк |
| Ташкент ← → Афины | НАК | Ан-62 | 1 | |
| Ташкент ← → Бахоён | НАК | Ту-154 | 1 | в Мали |
| Ташкент ← → Бангкок | НАК | В-767/А-310 | 4 | |
| Ташкент ← → Пекин | НАК/RD | В-767/А-310 | 2 | Нак-1; RD - 1 |
| Ташкент ← → Берлин | НАК | В-767/А-310 | 2/2 | В один конец, во Франкфурт |
| Ташкент ← → Бухарест | RD | А-310 | 1 | |
| Ташкент ← → Дели | НАК | А-310/Ил-62 | 4 | |
| Ташкент ← → Франкфурт | НАК/LH | В-767/А-310 | 9 | |
| Ташкент ← → Исламабад | PK | Ту-154 | 1 | НАК-1; КН -3 |
| Ташкент ← → Стамбул | НАК/TK | В-767/А-310 | 8 | в Карачи |
| Ташкент ← → Джакарта | НАК | В-767 | 1 | НАК-4; ТК-4 |
| Ташкент ← → Карачи | НАК/PK | Ту-154 | 3 | ч/з Куала-Лумпур |
| Ташкент ← → Куала Лумпур | НАК | В-767/Ил-62 | 3 | НАК-2; PK-1 (включая ч/з Исламабад) |
| Ташкент ← → Лондон | НАК | В-767 | 2 | включая в Джакарту |

| | | | | |
|----------------------|--------|-------------|---|---------------|
| Ташкент ← →Мали | НАК | Ту-154 | 1 | ч/з Бахрейн |
| Ташкент ← →Нью Йорк | НАК | A-310/B-767 | 3 | ч/з Амстердам |
| Ташкент ← →Пешавар | PK | Ту-154 | 1 | |
| Ташкент ← →Сеул | НАК/OZ | B-767 | 3 | НАК-2; OZ-1 |
| Ташкент ← →Шарджа | НАК | Ту-154 | 1 | |
| Ташкент ← →Тегеран | IR | Ту-154 | 1 | ч/з Ашгабад |
| Ташкент ← →Тель Авив | НАК | A-310/B-767 | 4 | |

Основные направления развития сферы авиаперевозок охватывают все аэропорты и учитывают геополитическое положение Узбекистана, что обуславливает его ведущую роль в развитии воздушного движения в Средней Азии. В соответствии с чем, аэропорт «Ташкент» постепенно приобретет статус регионального узлового центра воздушного транспорта, что потребует приведения в соответствие международным стандартам и требованиям конъюнктуры рынка аэродромных и аэронавигационных средств; сервиса для транзитных пассажиров; информационных услуг; технического обслуживания самолетов западного производства; грузового авиатранспортного центра; средств и оборудования, обеспечивающих экологичность производственной системы.

В настоящее время Международный аэропорт «Ташкент» выполняет более 60% всего объема пассажирских и грузовых авиаперевозок Узбекистана. Так, за период 2003-2005 гг. общий объем отправленных из аэропорта «Ташкент» пассажиров сократился на 3%, в том числе по внутренним маршрутам – на 31%, по маршрутам СНГ – на 4%. Это падение объемов перевозок было компенсировано ростом на международных направлениях, который по сравнению с 2003 годом составил 28%. Аналогично изменялись данные по прибытию пассажиров в аэропорт «Ташкент»: по внутренним маршрутам – уменьшение на 30%; по маршрутам СНГ – увеличение на 12%, по международным направлениям – увеличение на 29%. Однако эти показатели не существенно отразились на общем изменении количества прибывших в аэропорт пассажиров, которое составило 101,8% в 2005 г. по сравнению с 2003 г. (табл.3.7.).

ТАБЛИЦА 3.7.

ДАННЫЕ О КОЛИЧЕСТВЕ ПассажиРОВ, ОБСЛУЖЕННЫХ В АЭРОПОРТУ «ТАШКЕНТ»
ЗА ПЕРИОД 2003-2005 ГГ. (ТЫС. ПАСС.)

| ПОКАЗАТЕЛИ | ГОДЫ | | |
|---|--------|--------|--------|
| | 2003 | 2004 | 2005 |
| Отправлено пассажиров, в том числе | 857889 | 785198 | 838276 |
| Международные маршруты | 280278 | 298735 | 358746 |
| Маршруты СНГ | 287570 | 273449 | 276504 |
| Внутриреспубликанские маршруты | 290041 | 213014 | 203026 |
| В том числе транзитных пассажиров, из них | 164332 | 221514 | 14838 |
| Международные маршруты | 101702 | 149117 | 7212 |
| Маршруты СНГ | 21290 | 30483 | 7456 |

| | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|
| Внутриреспубликанские маршруты | 41340 | 41914 | 170 |
| Прибыло пассажиров, в том числе | 786020 | 725268 | 800315 |
| Международные маршруты | 265487 | 281271 | 342366 |
| Маршруты СНГ | 224314 | 229465 | 251768 |
| Внутриреспубликанские маршруты | 296219 | 214532 | 206181 |

Источник: ОФИЦИАЛЬНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ АЭРОПОРТА «ТАШКЕНТ»

Данные по грузовым перевозкам свидетельствуют том, что в 2005 г. объем отправленных грузов из аэропорта «Ташкент» увеличился на 2,5%, в то время как объем прибывших грузов сократился на 25% (табл. 3.8.).

ТАБЛИЦА 3.8.

ДАННЫЕ О КОЛИЧЕСТВЕ ГРУЗА ОТПРАВЛЕННОГО И ПРИНЯТОГО В АЭРОПОРТУ «ТАШКЕНТ»
ЗА ПЕРИОД 2003-2005 ГГ. (ТОНН)

| ПОКАЗАТЕЛИ | ГОДЫ | | |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|
| | 2003 | 2004 | 2005 |
| Отправлено груза, в том числе | 8902,9 | 17604,4 | 9133,5 |
| Международные маршруты | 3855,1 | 3896,2 | 5616,8 |
| Маршруты СНГ | 4914,8 | 13433,2 | 3317 |
| Внутриреспубликанские маршруты | 133,0 | 275,0 | 199,7 |
| Прибыло груза, в том числе | 16855,3 | 12616,9 | 12644 |
| Международные маршруты | 15434,6 | 10938,8 | 10415,8 |
| Маршруты СНГ | 1326,5 | 1573,1 | 2173,4 |
| Внутриреспубликанские маршруты | 94,2 | 105,0 | 54,8 |
| Отправлено платного багажа | 843,8 | 761 | 389,8 |
| Международные маршруты | 80,1 | 55,9 | 33,5 |
| Маршруты СНГ | 668,6 | 511,1 | 192,5 |
| Внутриреспубликанские маршруты | 95,1 | 194,0 | 163,8 |
| Отправлено почты | 789,9 | 580,1 | 645,9 |
| Международные маршруты | 122,3 | 83,8 | 50,4 |
| Маршруты СНГ | 71,3 | 55,4 | 41,6 |
| Внутриреспубликанские маршруты | 596,3 | 440,9 | 553,9 |
| Прибыло почты | 271 | 268,3 | 320,7 |
| Международные маршруты | 77,4 | 75,9 | 104,3 |
| Маршруты СНГ | 147,5 | 153,8 | 172 |
| Внутриреспубликанские маршруты | 46,1 | 28,6 | 44,4 |

Источник: ОФИЦИАЛЬНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ АЭРОПОРТА «ТАШКЕНТ»

Общее количество самолето-вылетов сократилось за рассматриваемый период на 13%, в том числе по маршрутам СНГ на 5%, по внутренним линиям на 25%. По международным маршрутам наблюдается увеличение на 3,5% (табл. 3.9.).

ТАБЛИЦА 3.9.

ДАННЫЕ О КОЛИЧЕСТВЕ САМОЛЕТО-ВЫЛЕТОВ В АЭРОПОРТУ «ТАШКЕНТ»
ЗА ПЕРИОД 2003-2005 ГГ.

| ПОКАЗАТЕЛИ | 2003 | 2004 | 2005 |
|------------------------------------|-------|-------|-------|
| Самолето-вылеты, всего | 17327 | 16676 | 15152 |
| в том числе международные маршруты | 5073 | 6065 | 5255 |
| Маршруты СНГ | 3540 | 3607 | 3352 |
| Внутриреспубликанские маршруты | 8714 | 7004 | 6545 |

Источник: ОФИЦИАЛЬНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ АЭРОПОРТА «ТАШКЕНТ»

Итак, приведенные статистические показатели свидетельствуют о том,

что в производственной деятельности Международного аэропорта «Ташкент» имеется тенденция смещения акцента на развитие международных перевозок, что естественно, сказывается на структуре дохода (табл. 3.10.).

ТАБЛИЦА 3.10.

СТРУКТУРА ДОХОДА НАЦИОНАЛЬНОЙ АВИАКОМПАНИИ «УЗБЕКИСТОН ХАВО ЙУЛЛАРИ»

| СТАТЬИ ДОХОДА | 2005 ГОД | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|----------|---------|---------|---------|---------|
| | % | КВАРТАЛ | КВАРТАЛ | КВАРТАЛ | КВАРТАЛ |
| Всего доходы, в том числе | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 1. Выручка от регулярных перевозок | 57,67 | 58,94 | 56,95 | 53,4 | 57,13 |
| 2. Коммерческое обслуживание груза, почты, багажа | 0,02 | 0,02 | 0,02 | 0,02 | 0,02 |
| 3. Коммерческое обслуживание пассажиров | 1,65 | 1,59 | 1,76 | 1,6 | 1,63 |
| 4. Самолетовылеты (аэропорты, метеобслуживание) | 4,91 | 5,24 | 4,75 | 4,6 | 5,12 |
| 5. Самолетовылеты (ЦУАН) | 2,85 | 2,65 | 2,57 | 2,91 | 3,3 |
| 6. Заказные и чартерные рейсы | 5,11 | 5,23 | 5,05 | 5,12 | 5,06 |
| 7. Аренда ВС | 0,5 | 0,51 | 0,49 | 0,5 | 0,49 |
| 8. Комиссионные % от пассажирской выручки (по расписанию) | 1,13 | 1,18 | 1,16 | 1,11 | 1,07 |
| 9. Комиссионные от грузовой, багажной, почтовой выручки (по расписанию) | 0,0003 | 0,0004 | 0,0004 | 0,0003 | 0,0004 |
| 10. Товарооборот по АвиаГСМ | 18,17 | 17 | 18,62 | 18,16 | 18,79 |
| 11. Прочие внутрисистемные профильные услуги | 0,77 | 0,85 | 0,68 | 0,67 | 0,89 |
| 12. Прочие профильные услуги сторонних организаций | 2,81 | 2,75 | 2,63 | 2,78 | 3,11 |
| 13. Аэропортовые сборы | 1,22 | 1,25 | 1,2 | 1,17 | 1,27 |
| 14. ПАНХ | 1,96 | 1,69 | 2,85 | 2,24 | 0,88 |
| 15. Покупные материалы | 0,008 | 0,01 | 0,008 | 0,01 | 0,008 |
| 16. Концессионная плата ГСМ | 1,22 | 1,09 | 0,01 | 1,31 | 1,23 |

Источник: ОФИЦИАЛЬНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ НАЦИОНАЛЬНОЙ АВИАКОМПАНИИ «УЗБЕКИСТОН ХАВО ЙУЛЛАРИ»

Данные табл. 3.10. свидетельствуют о том, что большая часть дохода авиакомпании получена от регулярных авиаперевозок, товарооборот по АвиаГСМ, техническое и коммерческое обслуживание самолето-вылетов и аэронавигационное обслуживание.

Увеличение объемов производства закономерно влечет за собой и увеличение производственных затрат. В системе учета и отчетности аэропорта и авиакомпании затраты учитываются методом калькулирования себестоимости по статьям, отражающим характер производственной деятельности подразделения авиакомпании в целом (табл. 3.11.).

ТАБЛИЦА 3.11.

СТРУКТУРА ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СЕБЕСТОИМОСТИ
НАЦИОНАЛЬНОЙ АВИАКОМПАНИИ «УЗБЕКИСТОН ХАВО ЙУЛЛАРИ»

| СТАТЬИ ДОХОДА | 2005 ГОД | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|----------|---------|---------|---------|---------|
| | % | КВАРТАЛ | КВАРТАЛ | КВАРТАЛ | КВАРТАЛ |
| Всего производственная себестоимость | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| В том числе | | | | | |
| 1. Производственные материальные затраты | 54,8 | 52,76 | 55,72 | 57,02 | 53,32 |
| Авиа ГСМ | 26,81 | 27,1 | 27,01 | 26,99 | 26,08 |
| Обеспечение сервиса в аэропортах | 42,42 | 43 | 42,3 | 42,54 | 41,84 |
| Расходы на питание пассажиров | 6,15 | 6,22 | 6,13 | 5,15 | 6,13 |
| Содержание зданий, сооружений, аэродромы, оборудования | 1,35 | 1,61 | 1,23 | 1,09 | 1,55 |
| Покупные материалы, используемые в производственном процессе | 17,92 | 16,65 | 18,03 | 17,96 | 18,93 |
| Аренда ВС, производственного оборудования | 0,06 | 0,06 | 0,06 | 0,06 | 0,06 |
| Транспортные услуги сторонних юридических | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 0,01 |

| | | | | | |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| лиц | | | | | |
| Расходы по эксплуатации производственных транспортных средств | 1,21 | 1,22 | 1,13 | 1,13 | 1,39 |
| Аренда каналов | 4,05 | 4,12 | 4,04 | 4,06 | 4,01 |
| Потери от недостачи и порчи материальных ресурсов | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 0,01 |
| 2. Затраты на оплату труда | 2,46 | 2,48 | 2,4 | 2,35 | 2,6 |
| 3. отчисления на соц страхование 38,5 % | 0,95 | 0,95 | 0,92 | 0,91 | 1 |
| 4. отчисления в фонд занятости 1,5% | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 |
| 5. Амортизация основных фондов и нематериальных активов | 3,24 | 3,44 | 3,08 | 3,02 | 3,38 |
| Амортизация ВС собственного парка | 44,75 | 44,76 | 44,76 | 44,75 | 44,75 |
| Амортизация производственных тр. средств | 12,41 | 12,41 | 12,41 | 12,41 | 12,41 |
| Амортизация прочих основных средств | 38,4 | 38,39 | 38,39 | 38,39 | 38,4 |
| Амортизация нематериальных активов | 4,44 | 4,44 | 4,44 | 4,44 | 4,44 |
| 6. Прочие затраты производственного назначения | 38,52 | 40,33 | 37,76 | 36,66 | 39,65 |
| Производственные затраты | 80,5 | 80,39 | 80,63 | 80,82 | 80,13 |
| - капитальный ремонт ВС собственного парка | 38,16 | 36,9 | 35,86 | 35,37 | 36,25 |
| - текущий ремонт ВС собственного парка | 27,81 | 28,49 | 27,36 | 27,02 | 28,58 |
| - капитальный ремонт зданий, сооружений, оборудования | 4,18 | 4,11 | 4,25 | 4,11 | 4,24 |
| - текущий ремонт зданий, сооружений, оборудования | 1,79 | 1,72 | 1,8 | 1,8 | 1,84 |
| Платежи по обязательному страхованию | 17,28 | 17,5 | 17,16 | 16,89 | 17,5 |
| - имущества | 0,04 | 0,03 | 0,03 | 0,04 | 0,04 |
| - воздушных судов | 99,87 | 99,77 | 99,9 | 99,89 | 99,9 |
| - летно-технического состава | 0,09 | 0,19 | 0,06 | 0,06 | 0,06 |
| - прочие производственных работников | 0,004 | 1,004 | 0,002 | 0,01 | 0,003 |
| Командировочные расходы | 1,04 | 0,98 | 1,02 | 1,08 | 1,06 |
| Прочие | 1,18 | 1,09 | 1,17 | 1,19 | 1,29 |

Источник: ОФИЦИАЛЬНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ НАЦИОНАЛЬНОЙ АВИАКОМПАНИИ «УЗБЕКИСТОН ХАВО ЙУЛЛАРИ»

Эффективность результата производственной деятельности зависит от качества управления. В условиях рынка структура административно-управленческих расходов свидетельствует об основных направлениях управленческой деятельности, которые определяются требованиями производственного процесса. Так, в управленческих расходах авиакомпании более 10% относится на расходы по сбыту, в общей сумме которых на рекламу и маркетинг приходится 11 %, на издержки обращения – 89 %. Прочие общехозяйственные и операционные расходы занимают 71% в общем объеме расходов АУП. На зарплату управленческого аппарата приходится – 19% (табл.3.12.).

ТАБЛИЦА 3.12.

СТРУКТУРА РАСХОДОВ ПЕРИОДА НАЦИОНАЛЬНОЙ АВИАКОМПАНИИ «УЗБЕКИСТОН ХАВО ЙУЛЛАРИ»

| СТАТЬИ ДОХОДА | 2005 ГОД | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | % | КВАРТАЛ % | КВАРТАЛ % | КВАРТАЛ % | КВАРТАЛ % |
| Всего расходов периода | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| В том числе | | | | | |
| 1. расходы по сбыту, в том числе: | 9,94 | 9,9 | 9,68 | 9,87 | 10,34 |
| Расходы на рекламу и маркетинг | 10,71 | 11,24 | 10,96 | 10,39 | 10,28 |
| Издержки производства (для торговых) | 89,29 | 88,76 | 89,04 | 89,61 | 89,72 |
| 2. Административные расходы, в том числе: | 18,95 | 19,16 | 18,91 | 18,53 | 19,24 |
| Заработная плата | 9,59 | 9,56 | 9,57 | 9,62 | 9,62 |
| Отчисления на соц. страх. 38% | 3,69 | 3,67 | 3,68 | 3,7 | 3,7 |
| Отчисления в фонд занятости 2 % | 0,14 | 0,14 | 0,14 | 0,14 | 0,14 |
| Материально – технические хозяйственные, транспортные затраты | 86,58 | 86,63 | 86,61 | 86,54 | 86,54 |
| 3. Прочие общехозяйственные и операционные расходы, в том числе: | 71,1 | 70,95 | 71,41 | 71,6 | 70,42 |

| | | | | | |
|--|-------|--------|-------|--------|--------|
| Обязательные платежи в бюджет, налоги, сборы | 51,5 | 50,16 | 52,26 | 52,44 | 51,07 |
| Налог на экологию | 7,64 | 7,46 | 7,75 | 7,88 | 7,47 |
| Налог на недра | 0,002 | 0,0007 | 0,005 | 0,0006 | 0,0007 |
| Налог на воду | 0,33 | 0,32 | 0,33 | 0,32 | 0,35 |
| Налог на имущество | 16,88 | 17 | 16,57 | 16,24 | 17,73 |
| Налог на землю | 2,26 | 2,31 | 2,25 | 2,19 | 2,31 |
| Отчисления в дорожный фонд | 16,56 | 15,66 | 17,21 | 17,52 | 15,76 |
| Отчисления в пенсионный фонд | 7,76 | 7,34 | 8,07 | 8,22 | 7,4 |
| Налог на выбросы | 0,07 | 0,07 | 0,08 | 0,07 | 0,05 |
| Прочие | 48,5 | 49,84 | 47,74 | 47,56 | 48,93 |

Источник: ОФИЦИАЛЬНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ НАЦИОНАЛЬНОЙ АВИАКОМПАНИИ «УЗБЕКИСТОН ХАВО»

Стратегия развития, которой придерживается НАК, сформулирована с учетом потребностей развития и роли аэропортов, текущего состояния сооружений и оборудования, будущего возможного спроса. Первый этап развития (до 2005 года) предусматривает реализацию инвестиционных программ по модернизации сооружений и оборудования, что необходимо для создания производственной инфраструктуры не только для гражданской авиации, но и для повышения экономической активности страны. Второй этап (2006-2010 гг.) – мероприятия, способствующие увеличению спроса на авиаперевозки, то есть усовершенствование работы с уже действующими сооружениями и оборудованием с учетом безопасности, удобства и комфорта пользователей, а также продолжение и завершение работы по реализации инвестиционных программ. Третий этап (2011-2015 гг.) – прогнозируется, что авиационная индустрия Узбекистана окрепнет, местные магистральные аэропорты будут усовершенствованы в соответствии с международными стандартами. Четвертый этап (2016-2020 гг.) – долгосрочный генеральный план развития будет завершен, и средства воздушного транспорта будут приведены в соответствие сбалансированному национальному и региональному развитию.

Очевидно, что реализация стратегических задач требует не только дополнительного капитала, но и соответствующего экономического инструментария необходимого для принятия эффективных решений.

РЕЗЮМЕ

Рассмотренные организационно-правовые условия и тенденции развития сферы воздушного транспорта в контексте использования возможностей предлагаемых современным инструментарием управления коммерческой деятельностью организации позволяют обосновать подходы и методы совершенствования системы управления аэропорта. Принципиальным в этом направлении является определение экономической ответственности участников производственного процесса и процесса управления адекватно возложенным на

них функциям. Определяющим здесь становится вопрос об аналитическом инструментарии, используемом в процессе оценки итогов деятельности, поскольку последние являются базовыми для определения перспектив. Круг аспектов, охватываемых при стратегическом планировании должен соответствовать выполнению задач оперативного уровня. Поэтому стратегическое планирование становится приоритетным направлением в работе экономического аппарата, как авиакомпания, так и аэропорта. В связи с этим следует рассмотреть методическую базу, используемую в практике экономических служб аэропорта «Ташкент» и оценить перспективы её развития с точки зрения адекватности условиям функционирования. Актуальность этого направления обоснована также и тем фактом, что, находясь в начальной стадии жизненного цикла, которой соответствуют процессы смены и накопления производственного потенциала, его модернизации и реконструкции, авиакомпания должна учитывать необходимость развития рыночных форм управления. Реальность такого учета возможна при условии определенной правовой, хозяйственной и коммерческой самостоятельности аэропорта, что, свою очередь, позволит оценить степень ответственности за участие в прибыли и осуществляемые затраты организационных единиц основных производственных подразделений, а следовательно, проводить политику ресурсосбережения, лежащую в основе любой рыночной стратегии и отвечающую законам развития рынка.

IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ФИНАНСОВОГО РЕЗУЛЬТАТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АВИАПРЕДПРИЯТИЯ

Финансовый результат функционирования авиакомпании является результатом использования ресурсов находящихся в её распоряжении. Структура ресурсов определяется в зависимости от характера производственного процесса. Поэтому для объективного представления особенностей формирования финансового результата необходимо рассмотреть основные характеристики ресурсов авиакомпании, используемых в процессе производства авиауслуг. Используемые методы оценки этих характеристик определяют степень точности, которая в свою очередь влияет на оценку финансового результата. От того, насколько точны и корректны выбранные методы, зависит достоверность не только результатов анализа, но и прогнозов. Поэтому при рассмотрении особенностей формирования финансового результата деятельности авиапредприятия необходимо исследовать особенности оценки производственного потенциала, как фактора, определяющего итоговый результат всей деятельности.

Для того, чтобы понять характер влияния методов учета ресурсов, задействованных в процессе организации авиаперевозок и коммерческой деятельности авиапредприятия, необходимо рассмотреть их общие характерные особенности, присущие всем организациям.

4.1. ОСНОВНЫЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ФОНДЫ АВИАКОМПАНИИ

Основные производственные фонды (ОПФ) авиакомпании традиционно можно определить как материально-техническую составляющую процесса производства, компоненты которой эксплуатируются в течение длительного периода, многократно используются и утрачивают свою стоимость по частям в виде амортизационных отчислений. В гражданской авиации стоимость ОПФ переносится на соответствующие авиауслуги, (например, самолето-вылет, отправленный пассажир, пассажиро-км, и т.д.) по частям по мере использования. ОПФ подразделяются на следующие группы:

- производственные и служебные здания;
- сооружения (объекты аэродромной службы, непосредственно обслуживающие ВПП, рулежные дороги и т.д.) и передаточные устройства (электро- и теплосети);
- машины и оборудование, измерительные и регулирующие приборы.

Вычислительная техника и т.п.;

- транспортные средства (в т.ч. самолетно-вертолетный парк);
- внутрихозяйственные дороги;
- инструменты, производственный и хозяйственный инвентарь и прочие приспособления.

Обновление и пополнение основных производственных фондов в гражданской авиации осуществляется преимущественно за счет инвестиций.

К *непроизводственным основным фондам* относятся объекты социальной инфраструктуры (жилые дома, детские и спортивные учреждения, другие объекты культурно-бытового назначения). Поскольку эти фонды не участвуют в процессе производства, постольку их стоимость не переносится на готовый продукт, а исчезает в процессе их потребления. В условиях переходной экономики социальная инфраструктура авиапредприятий развивается не только за счет средств предприятия, но и за счет национального дохода.

Количественное соотношение групп представляет собой структуру производственных фондов. Имеется различие в структуре ОПФ в авиакомпаниях и аэропортах. Наибольшую долю в ОПФ авиакомпаний занимает активная часть производственных фондов (50%), поскольку суммарная стоимость парка ВС и АТ гораздо выше стоимости недвижимости, находящейся в распоряжении авиакомпании. В среднем по авиакомпаниям структура ОПФ следующая: здания производственные -9,6%, сооружения и передаточные устройства – 6,5%, машины и оборудование – 14,9%, транспортные средства – 58,0%, в т.ч. самолетно-вертолетный парк – 52,7%, инструмент и прочие ОПФ – 1,0%. Что касается аэропорта, то пассивная часть ОПФ превышает активную и может составлять 90% всей стоимости ОПФ. В среднем доля активной части фондов в гражданской авиации выше, чем в других отраслях транспорта и составляет примерно 55%.

Сумма стоимости ОПФ относимая на результаты производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности определяется в зависимости от способа их оценки. В этой связи различают *первоначальную стоимость* основных производственных фондов, определяемую как сумму затрат на изготовление или приобретение, их доставку и монтаж.

Если первоначальная стоимость основных фондов не отражает их действительную стоимость вследствие особенностей рыночных цен, то определяется *восстановительная стоимость*, представляющая собой сумму действительных затрат на воспроизводство ОПФ.

Основные производственные фонды могут оцениваться по *остаточной стоимости*, которая определяется как разность между первоначальной или восстановительной стоимостью и суммой их *износа*. Износ – это моральное и физическое обесценивание основных производственных фондов. Износ может быть *моральным* и *физическим*. *Физический износ* ОПФ – это материальное изнашивание, старение, разрушение ОПФ, постепенная утрата ими потребительской стоимости в процессе их эксплуатации или под воздействием естественных сил природы. *Полный физический износ* означает конец срока службы используемых ОПФ и их ликвидацию по остаточной стоимости. *Частичный физический износ* означает необходимость восстановления и ремонта ОПФ. *Моральный износ* – старение и обесценивание ОПФ под влиянием развития прогрессивных тенденций в совершенствовании технологий производственного процесса. Причиной морального износа является прогресс в отраслях машиностроения и сокращение общественно-необходимых затрат на производство ОПФ, и как его следствие, появление новой техники, обладающей преимуществами в отношении технико-экономических параметров, мощности, производительности, безопасности, экономичности, ремонтпригодности, по сравнению с техническими характеристиками ранее действующих ОПФ в отраслях, использующих продукцию машиностроения в качестве ОПФ. Возмещение износа осуществляется в денежной форме. Процесс перенесения стоимости ОПФ на произведенную продукцию и услуги в денежной форме называется *амортизацией*.

Амортизация (Depreciation, Amortization, Depletion) - распределение стоимости внеоборотных активов на весь период ожидаемого срока их службы. Амортизация представляет собой универсальную методику возмещения затрат, понесённых компанией при покупке и вводе в эксплуатацию ОПФ. Посредством амортизации происходит систематическое и экономически обоснованное списание стоимости ОПФ на расходы в течение срока полезного использования, что позволяет:

- обеспечить соответствие расходов и доходов и исключить необоснованные колебания финансового результата деятельности организации при инвестировании во внеоборотные активы (ОПФ);
- учесть снижение полезности актива в результате его физического или морального износа.

Термин «Амортизация» имеет несколько англоязычных обозначений:

- Depreciation - амортизация основных средств;

- Amortization - амортизация нематериальных активов;
- Depletion - амортизация истощаемых природных ресурсов (нефть, газ, уголь, древесина и т.д.).

При расчете амортизации используются три показателя: первоначальная стоимость, срок полезного использования и ликвидационная стоимость. *Ликвидационная стоимость* равна сумме денежных средств, которую организация рассчитывает получить за актив при его выбытии по истечении срока его полезного использования, за вычетом затрат на его выбытие.

Наиболее распространёнными методами начисления амортизации являются:

1. Линейный метод
2. Метод снижающегося остатка
3. Метод суммы изделий

Линейный метод подразумевает, что годовые амортизационные отчисления остаются неизменными в течение всего срока полезного использования актива. Годовая сумма начисления амортизационных отчислений определяется в стоимостном выражении, исходя из первоначальной (балансовой) стоимости основных фондов и нормы амортизации, исчисленной исходя из срока их полезного использования. Стоимость основных производственных фондов равномерно распределяется в течение всего срока их использования. Норма износа определяется по формуле:

$$I_{\text{н}} = \frac{T_{\text{э}}}{T_{\text{а}}} \times 100\% , \quad (4.1.)$$

где $I_{\text{н}}$ – норма износа основных средств; $T_{\text{э}}$ – фактический срок эксплуатации основных средств (лет); $T_{\text{а}}$ – нормативный срок службы основных средств (амортизационный период основных фондов, лет).

Величина начисленного износа определяется по формуле:

$$I = (S_{\text{б}} - S_{\text{о}}) I_{\text{н}} , \quad (4.2.)$$

где $S_{\text{б}}$ – первоначальная (балансовая) стоимость на момент приобретения; $S_{\text{о}}$ – остаточная стоимость ОПФ.

Метод списания стоимости пропорционально объему продукции (услуг) увязывает годовую сумму амортизационных отчислений актива с ожидаемым объёмом производства, определенным исходя из паспортных данных и технических характеристик ОПФ. В связи с чем, показатель амортизации устанавливается в натуральных показателях производительности. Исходя из того, что износ является только результатом эксплуатации, период времени не

учитывается в этом методе. Норма износа на единицу продукции рассчитывается по формуле:

$$I_H = \frac{S_B - S_0}{Q_{\Pi}}, \quad (4.3.)$$

где Q_{Π} – предполагаемый объем работ в единицах продукции.

Накопленный износ при использовании данного метода увеличивается ежегодно в прямой зависимости от выпуска продукции, произведенной с помощью амортизируемого оборудования:

$$I = Q_{\Phi} I_H, \quad (4.4.)$$

где Q_{Φ} – выпуск продукции произведенный с помощью ОПФ, суммируемый нарастающим итогом с момента ввода ОПФ в эксплуатацию.

При использовании *метода снижающегося остатка или ускоренного списания* норма амортизационных отчислений увеличивается по сравнению с линейным методом в два раза, и применяется для расчёта суммы амортизационных отчислений в первый год службы ОПФ (I_1):

$$I_1 = S_{\text{Онач}} \times 2I_H, \quad (4.5.)$$

где $2I_H$ - удвоенная норма износа, исчисленная для линейного метода списания ($2I_H$); $S_{\text{Онач}}$ - величина остаточной стоимости на начало периода.

В каждом последующем году амортизируемая стоимость ОПФ уменьшается на сумму накопленных амортизационных отчислений:

$$S_{O1} = S_{\text{Онач}} - I_1, \quad (4.6.)$$

где S_{O1} – остаточная стоимость ОПФ, после первого года эксплуатации.

Сумма износа за второй год (I_2) вычисляется по формуле:

$$I_2 = S_{O1} \times 2I_H, \quad (4.7.)$$

Остаточная стоимость ОПФ после второго года эксплуатации вычисляется по формуле:

$$S_{O2} = S_{O1} - I_2 \quad (4.8.)$$

Таким образом, достигается неуклонное уменьшение суммы годовых амортизационных отчислений до тех пор пока не будет списана балансовая стоимость ОПФ или остаточная стоимость не достигнет величины ликвидационной стоимости.

В гражданской авиации этот метод не распространяется на авиационную технику, несмотря на то, что является выгодным с точки зрения стимулирования научно-технического развития и инвестиционной привлекательности.

Таким образом, использование метода ускоренного начисления износа преследует цель возмещения морального износа в условиях интенсивного развития технологий. Проблема морального износа может также решаться посредством интенсивного использования ОПФ. От того насколько эффективно используются основные производственные фонды, зависит финансовый результат авиакомпании

Показатель «*Среднегодовая стоимость ОПФ*» применяется при расчете показателей использования ОПФ и определяется следующим образом:

$$C_{\text{опф}} = C_{\text{нг}} + \frac{C_{\text{вв}} \times T_{\text{в}} - C_{\text{сп}} \times T_{\text{сп}}}{12}, \quad (4.9.)$$

где $C_{\text{нг}}$ – стоимость ОПФ на начало года; $C_{\text{вв}}$ – стоимость введенных ОПФ в течение года; $C_{\text{сп}}$ – стоимость списанных ОПФ в течение года; $T_{\text{в}}$ – количество месяцев, оставшиеся до конца года после ввода новых фондов; $T_{\text{сп}}$ – количество месяцев, оставшиеся до конца года после списания фондов.

Для характеристики использования ОПФ применяются следующие группы показателей:

1. показатели обеспеченности предприятия ОПФ
2. показатели эффективности использования ОПФ
3. показатели использования производственной мощности предприятия
4. показатели использования технологического оборудования

Показатели обеспеченности предприятия ОПФ рассчитываются на основе плана технического развития, данных баланса и бухгалтерского учета по следующим формулам:

Коэффициент обновления, характеризующий долю новых ОПФ в общей их стоимости на конец года:

$$K_{\text{обн}} = \frac{\text{Стоимость поступивших ОПФ}}{\text{Общая стоимость ОПФ на конец периода}} \quad (4.10)$$

Срок обновления основных средств:

$$T_{\text{обн}} = \frac{\text{Стоимость ОПФ на начало периода}}{\text{Стоимость поступивших ОПФ}} \quad (4.11)$$

Коэффициент выбытия:

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{Стоимость выбывших ОПФ}}{\text{Стоимость ОПФ на начало периода}} \quad (4.12)$$

Коэффициент прироста:

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Сумма прироста ОПФ}}{\text{Стоимость ОПФ на начало периода}} \quad (4.13.)$$

Коэффициент износа:

$$K_{\text{изн}} = \frac{\text{Сумма износа ОПФ}}{\text{Первоначальная стоимость ОПФ на соответствующую дату}} \quad (4.14)$$

Коэффициент технической годности:

$$K_{\text{тг}} = \frac{\text{Остаточная стоимость ОПФ}}{\text{Первоначальная стоимость ОПФ}} \quad (4.15.)$$

Все эти показатели в динамике могут дать представление о том, как интенсивно используются и обновляются основные производственные фонды. Кроме них определяется возрастная структура парка техники, а в ней группы ОПФ по продолжительности эксплуатации (до 5 лет, 5-10 лет, 10-20 лет и более 20 лет). Обобщающим показателем уровня обеспеченности производства необходимыми основными средствами является *общая фондовооруженность труда* и *уровень технической вооруженности труда*.

$$\text{Фондовооруженность труда} = \frac{\text{Среднегодовая стоимость ОПФ}}{\text{Среднесписочная численность}} \quad (4.16.)$$

Показатели эффективности использования ОПФ характеризуют удельные величины годового дохода, полученные за счет использования единицы ОПФ:

Рентабельность ОПФ показывает, какую прибыль получает авиапредприятие с каждой единицы денежных средств, вложенных в ОПФ:

$$R_{\text{опф}} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Среднегодовая стоимость ОПФ}} \quad (4.17.)$$

Фондоотдача ОПФ отражает количество реализованной продукции, приходящейся на единицу стоимости в денежном выражении использованных ОПФ. Для авиатранспортного предприятия реализованной продукцией может быть доходы, или приведенный грузооборот, или отправленные пассажиры, или доходы за аэронавигационное обслуживание на маршрутах на 1 ден. ед. (руб., сум., долл. и пр.) производственных фондов. Вместо доходов могут быть использованы также натуральные показатели: итог производства самолетовылетов и взлетной массы самолета или общая сумма самолетов-км с учетом оплаты таких масс.

$$F_{\text{опф}} = \frac{\text{Годовой объем реализованной продукции}}{\text{Среднегодовая стоимость ОПФ}} \quad (4.18.)$$

Фондоотдача активной части ОПФ отражает количество произведенной продукции, приходящейся на единицу стоимости в денежном выражении активной части использованных ОПФ:

$$F_{\text{АОПФ}} = \frac{\text{Годовой объем реализованной продукции}}{\text{Среднегодовая стоимость активной части ОПФ}} \quad (4.19.)$$

Фондоёмкость характеризует стоимость ОПФ, приходящуюся на одну денежную единицу объема реализованной транспортной продукции:

$$f_{\text{ОПФ}} = \frac{\text{Среднегодовая стоимость ОПФ}}{\text{Годовой объем реализованной продукции}} \quad (4.20.)$$

Исчисление приведенных показателей и сравнение их в динамике даёт представление об уровне эффективности и интенсивности использования ОПФ. Существует ряд факторов, действие которых отражается на эффективности использования ОПФ и должно анализироваться в случае её снижения (рис.4.1.).

Факторы второго уровня определяют фондоотдачу действующего оборудования. Эта зависимость выражается следующей формулой:

$$F_{\text{ОПФ}}^{\text{д}} = \frac{D \times K_{\text{СМ}} \times П \times ЧВ}{Ц}, \quad (4.21.)$$

где D – количество дней, отработанных за год действующим оборудованием (дн); $K_{\text{СМ}}$ – коэффициент сменности работы оборудования, $П$ – средняя продолжительность смены (ч); $ЧВ$ – выработка продукции за к машино-час (ден.ед.), $Ц$ – среднегодовая стоимость технологического оборудования.



РИС.4.1. ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ И РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОСНОВНЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ФОНДОВ

Расчеты, произведенные по данным формулам позволят установить неиспользованные резервы повышения эффективности ОПФ. Наиболее

активной частью ОПФ на авиапредприятии является СВАД (самолеты, вертолеты и авиадвигатели), оказывающие решающее влияние на количество и качество авиатранспортной продукции. В связи с этим необходимо рассмотреть следующую группу показателей, характеризующих использование парка ВС и АТ авиакомпании.

Показатели использования производственной мощности предприятия по сути являются факторами, определяющими степень использования производственной мощности предприятия. Все показатели использования ОПФ могут быть объединены в три группы:

- показатели экстенсивного использования ОПФ, отражающие уровень их использования во времени;
- показатели интенсивного использования ОПФ, отражающие уровень использования по мощности (производительности);
- показатели интегрального использования ОПФ, учитывающие совокупное влияние всех факторов.

К первой группе показателей относятся коэффициент экстенсивного использования оборудования, коэффициент стойкости оборудования, коэффициент загрузки оборудования, коэффициент сменного режима времени работы оборудования. Эти показатели могут применяться в работе Центра технического обслуживания, ремонтной базы спецавтотехники аэропорта и т.п.

Для основной активной части ОПФ – самолетного парка – показатель экстенсивного использования выражается в виде годового или среднесуточного налета часов, который определяется путем суммирования всего времени полета каждого типа ВС за год или сутки. Количественное значение этого показателя можно также определить как отношение налета часов на списочный самолет к календарному фонду времени:

$$K_{\text{ЭКС}} = \frac{W_{\text{ЧАС}}}{T_{\text{К}}}, \quad (4.22.)$$

где $K_{\text{ЭКС}}$ – коэффициент экстенсивного использования СВАД; $W_{\text{ЧАС}}$ – налет часов на 1 списочный самолет данного типа; $T_{\text{К}}$ – календарный фонд времени ($T_{\text{К}} = 365 \text{ дн} \times 24 \text{ час} = 8760 \text{ час}$).

В мировой практике эксплуатационных авиапредприятий для дальнемагистральных самолетов этот показатель равен 4000-5000 час/год в среднем на одно ВС. По самолетам типа Ту-154 он не превышает 2000 час, Ил – 86 – 1000 час, по остальным типам отечественных самолетов ещё ниже. Высокие показатели использования активной части ОПФ – СВАД наблюдаются

у авиакомпаний, которые эксплуатируют зарубежную авиатехнику (...302).

Вторая группа показателей включает следующие формулы исчисления интенсивности использования СВАД:

Коэффициент интенсивного использования СВАД:

$$K_{\text{инт}} = \frac{A_{\text{ЧАС}}^{\Phi}}{A_{\text{ЧАС}}^{\text{ПРЕД}}}, \quad (4.23.)$$

где $K_{\text{инт}}$ – коэффициент интенсивного использования СВАД; $A_{\text{ЧАС}}^{\Phi}$, $A_{\text{ЧАС}}^{\text{ПРЕД}}$ – фактическая и предельная часовая экономическая производительность полетов авиатехники.

Производительность одного летного часа определяется:

Для грузовых авиаперевозок:

$$\Pi_{\text{ЧАС}}^{\text{ГРУЗ}} = G_{\text{К}} \times y_{\text{КЗ}} \times V_{\text{РЕЙС}} \quad (\text{ткм/час}), \quad (4.24.)$$

где $G_{\text{К}}$ – предельная коммерческая загрузка данного типа ВС; $y_{\text{КЗ}}$ – коэффициент использования предельной коммерческой загрузки; $V_{\text{РЕЙС}}$ – рейсовая скорость ВС с учетом времени на взлет-посадку, которая меньше крейсерской скорости этапа самолета (км/час).

Для пассажирских авиаперевозок:

$$\Pi_{\text{ЧАС}}^{\text{ПАСС}} = N_{\text{н}} \times y \times V_{\text{РЕЙС}} \quad (\text{пасс-км}), \quad (4.25.)$$

где $N_{\text{н}}$ – число кресел в самолете; y – количество использованных кресел; $V_{\text{рейс}}$ – рейсовая скорость ВС с учетом времени на взлет-посадку.

Обобщающим показателем использования активной части ОПФ для всех производственных подразделений авиакомпании и аэропорта является *коэффициент использования производственной мощности:*

$$K_{\text{и}} = \frac{\text{Фактический (и или плановый) объем произведенной продукции}}{\text{Среднегодовая производственная мощность предприятия}} \quad (4.26.)$$

Факторы изменения величины производственной мощности устанавливаются на основании отчетного баланса, который составляется в натуральном и стоимостном выражении в сопоставимых ценах по всем видам авиатранспортных работ и в целом по предприятию:

$$M_{\text{К}} = M_{\text{Н}} + M_{\text{С}} + M_{\text{Р}} + M_{\text{ОТМ}} + \Delta M_{\text{АС}} - M_{\text{В}}, \quad (4.27.)$$

где $M_{\text{К}}$ и $M_{\text{Н}}$ соответственно производственная мощность на начало и конец года; $M_{\text{С}}$ – увеличение мощности за счет инвестиций и капитальных вложений в обновление парка ВС, модернизацию и строительство; $M_{\text{Р}}$ – увеличение мощности за счет реконструкции; $M_{\text{ОТМ}}$ – увеличение мощности за счет внедрения оргтехмероприятий; $\Delta M_{\text{АС}}$ – изменение мощности за счет

изменения предоставляемых авиауслуг; географии полетов, совершенствования сервиса; M_B – уменьшение мощности в связи с выбытием ВС и АТ, оборудования и других ресурсов.

Для характеристики степени использования пассивной части ОПФ рассчитывается показатель выхода на 1 м² производственной площади, который в некоторой степени дополняет анализ использования производственных мощностей предприятия. Повышение уровня данного показателя приводит к снижению себестоимости, поскольку свидетельствует о более полном задействовании имеющихся производственных площадей. Неиспользование активной и пассивной частей ОПФ приводит к росту себестоимости, поскольку увеличиваются удельные постоянные расходы.

Показатели использования технологического оборудования применяются для анализа работы парка техники производственных служб аэропорта, осуществляющих техническое обслуживание ВС. Степень привлечения наличного оборудования для авиапредприятия, функционирующего в условиях переходной экономики, является актуальным вопросом относительно парка ВС и АТ отечественного производства, числящихся на балансе, но не эксплуатируемых. Для оценки этой ситуации весь технико-технологический состав имеющегося оборудования классифицируют по следующим группам:

- наличное оборудование;
- установленное и сданное в эксплуатацию;
- фактически используемое в производстве;
- находящееся в ремонте и модернизации;
- резервное.

Степень привлечения наличного оборудования оценивается посредством следующих показателей:

Коэффициент использования парка наличного оборудования:

$$K_n = \frac{\text{Количество действующего оборудования}}{\text{Количество наличного оборудования}} \quad (4.28.)$$

Коэффициент использования парка установленного оборудования

$$K_y = \frac{\text{Количество действующего оборудования}}{\text{Количество установленного оборудования}} \quad (4.29.)$$

Для характеристики степени экстенсивной загрузки оборудования используются показатели:

Календарный фонд времени – максимально-возможное время работы

оборудования (количество календарных дней в отчетном периоде умножается на 24 ч и на количество единиц установленного оборудования);

Режимный (номинальный) фонд времени – произведение количества единиц установленного оборудования, количества рабочих дней отчетного периода и количества часов ежедневной работы с учетом коэффициента сменности;

Плановый фонд – время работы оборудования по плану. Отличается от режимного временем нахождения оборудования в плановом ремонте и на модернизации;

Фактический фонд отработанного времени – определяется по данным учета.

Для характеристики степени экстенсивного использования оборудования применяются коэффициенты:

Коэффициент использования календарного фонда времени:

$$K_{\text{кФН}} = \frac{T_{\text{Ф}}}{T_{\text{К}}} \quad (4.30.)$$

Коэффициент использования режимного фонда времени:

$$K_{\text{рФВ}} = \frac{T_{\text{Ф}}}{T_{\text{Р}}} \quad (4.31.)$$

Коэффициент использования планового фонда времени:

$$K_{\text{пФВ}} = \frac{T_{\text{Ф}}}{T_{\text{П}}}, \quad (4.32.)$$

где $T_{\text{Ф}}$, $T_{\text{П}}$, $T_{\text{Р}}$, $T_{\text{К}}$ – соответственно фактический, плановый, режимный и календарный фонд рабочего времени оборудования.

Для характеристики степени интенсивной загрузки оборудования используется *коэффициент интенсивной загрузки*, характеризующий выпуск продукции (произведенные операции) за единицу времени в среднем на одну машину (1 машино-час):

$$K_{\text{инт}} = \frac{\text{ЧВ}_{\text{Ф}}}{\text{ЧВ}_{\text{ПЛ}}}, \quad (4.33.)$$

где $\text{ЧВ}_{\text{Ф}}$, $\text{ЧВ}_{\text{ПЛ}}$ – соответственно фактическая и плановая производительность оборудования (количество произведенных работ или операций за 1 машино-час).

Коэффициент интегральной нагрузки характеризует комплексное использование оборудования и определяется как произведение коэффициента

экстенсивного и коэффициента интенсивного использования активной части ОПФ:

$$K_I = K_{ПФВ} \times K_{ИНТ}, \quad (4.34.)$$

Таким образом, основной формой экстенсивного повышения эффективности использования самолетного парка, как основного производственного ресурса авиакомпании, является увеличение налета часов на списочный самолет, сменности работы ремонтного завода, сокращения простоев авиатехники. Эти факторы приобретают особую роль при предоставлении авиауслуг по техническому и коммерческому обслуживанию и ремонту воздушных судов иностранных авиакомпаний. Основными способами повышения экстенсивного использования производственных мощностей аэропорта являются увеличение налета часов на 1 ВС; увеличение назначенных межремонтных ресурсов; увеличение периодичности регламентных форм технического обслуживания (ТО); сокращение длительности капремонта и ТО; сокращение потерь времени по метеоусловиям, доработкам; повышение степени экстенсивного использования ВС; сокращение простоев на регламентных и периодических формах ТО; сокращение стоянок на погрузочно-разгрузочных работах; рационализация графика оборота ВС.

Повышение интенсивности использования производственных мощностей осуществляется посредством увеличения предельной производительности и коммерческой загрузки; рациональной расстановки по дальности ВС по воздушным линиям; выбора экономичных режимов полетов ВС; модернизации ВС; оптимизации видов загрузки; улучшения использования грузоподъемности, пассажироместности; обеспечения соответствия между спросом и предложением кресел и грузоподъемности; повышения регулярности рейсов; улучшение организации авиаперевозок.

В силу того, что структура парка техники аэропорта имеет разнородный состав не только в возрастном разрезе, но и по видам, то целесообразно оценивать его *производительность* по группам однородного оборудования:

$$ВП_i = K_i \times D_i \times K_{смi} \times П_i \times ЧВ_i, \quad (4.35.)$$

где $ВП_i$ – производительность i – той группы оборудования; K_i – количество i - того оборудования; D_i – количество отработанных дней единицей оборудования; $K_{смi}$ – коэффициент сменности работы оборудования (отношение количества отработанных смен к количеству отработанных дней); $П_i$ – средняя продолжительность смены; $ЧВ_i$ – выработка продукции за 1 машино-час на i -том оборудовании.

Целесообразно для каждого производственного подразделения аэропорта с учетом его специализации и специфики используемой техники определять свою специальную систему показателей, характеризующих техническое состояние, уровень оснащенности и эффективности использования имеющихся ОПФ, а также их влияния на объем, качество и безопасность авиаперевозок.

4.2. ОБОРОТНЫЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ФОНДЫ АЭРОПОРТА

Оборотные фонды авиапредприятия это финансовые средства, вложенные в ресурсы, которые полностью потребляются в процессе одного воспроизводственного цикла и полностью переносят свою стоимость на стоимость оказываемых авиауслуг. Оборотные фонды также именуют оборотными средствами, оборотным капиталом или текущими активами предприятия. Кроме того, оборотные средства используются как в сфере производства, так и в сфере обращения.

Оборотные производственные фонды предприятия видоизменяются в зависимости от сферы деятельности и стадии производственного цикла, в которой они находятся. В пределах каждой стадии оборотные средства имеют видовую структуру, которая отражает технологию осуществления операций (рис. 4.2.) . Кроме того, оборотные средства подразделяются на нормируемые и ненормируемые, заемные и собственные.

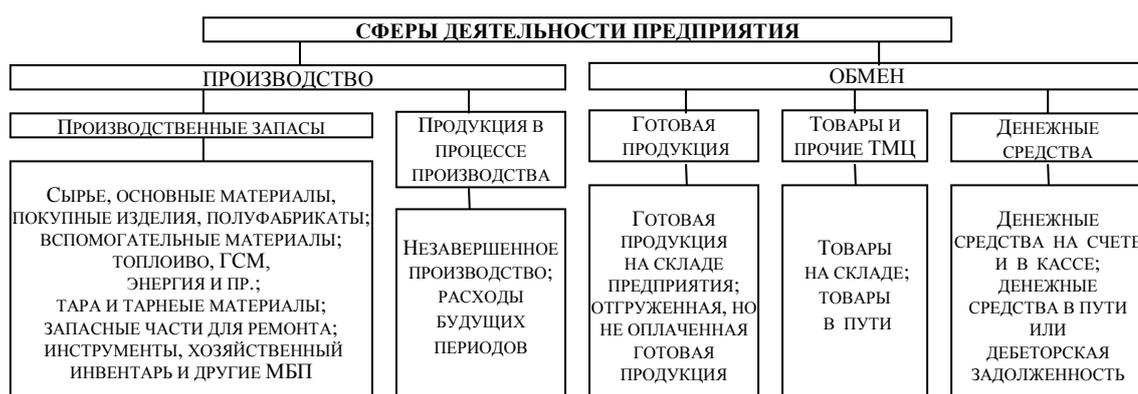


РИС.4.2. КЛАССИФИКАЦИЯ ОБОРОТНЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ФОНДОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

В зависимости от сферы деятельности оборотные средства рассматриваются в процессе производства и в процессе обмена. **В процессе производства** по стадиям производственного цикла оборотные средства распределяются по группам: производственные запасы, продукция в процессе

производства. *В процессе обмена* на готовую продукцию, товары и прочие товарно-материальные ценности, денежные средства.

Производственные запасы – это материальные ресурсы, находящиеся в распоряжении предприятия, но не вступившие в производственный процесс. К ним относятся сырье, основные и вспомогательные материалы, топливо, горючее, покупные полуфабрикаты и комплектующие изделия, тара, запасные части для текущего ремонта, малоценные и быстроизнашивающиеся предметы. Перечень ресурсов, находящихся в производственных запасах определяется технологией основного производства и возможностями подразделений подготовительного производства. Цель создания производственных запасов – бесперебойное обеспечение ремонтного и эксплуатационного процессов на время между появлением потребности в запасных частях и материалов и поступлением их к месту потребления, то есть сокращение простоев и потерь рабочего времени. В связи с этим выделяют текущий, подготовительный, страховой, транспортный и сезонный запасы. *Текущий запас* для оперативного обеспечения процесса организации производства необходимыми ресурсам. *Подготовительный запас* создается в целях покрытия времени необходимого для подготовки ресурсов к производству. *Страховой запас* обеспечивает производство ресурсами в случае незапланированных отклонений от графика их простоя в производственные подразделения. *Транспортный запас* - запасы, находящиеся на момент учета в процессе транспортировки. *Сезонный запас* – создаются в том случае, если производство (например, полеты только в течение нескольких месяцев в году) или доставка оборотных средств (например, только в навигацию) носит ярко выраженный сезонный характер. Величину сезонного запаса определяет продолжительность времени от наиболее ранней даты последней поставки до наиболее поздней даты первой поставки после окончания сезонного перерыва на основании ряда лет.

Продукция в процессе производства – это ресурсы, находящиеся в процессе их обработки, то есть в процессе создания продукта или услуги. Они могут также именоваться незавершенным производством или полуфабрикатами собственного изготовления в зависимости от характера производственного процесса. Для авиапредприятия эта продукция может носить вид перевезенного, но неоплаченного и находящегося на складе груза (при принятой форме оплаты перевозки грузополучателем - СС). К незавершенному производству могут быть отнесены также *расходы будущих периодов*, представляющие собой нематериальные элементы оборотных фондов,

включающие затраты на подготовку и освоение новых видов продукции, маркетинговые исследования и пр. Они осуществляются в течение короткого промежутка времени, но списываются на стоимость продукции в течение нескольких лет. Это расходы, которые авансируются предприятием с последующим частичным списанием на себестоимость продукции или услуг которые будут производиться в последующих периодах.

Готовая продукция, как характеристика состояния оборотных фондов для сферы авиауслуг имеет специфическое значение. Это объясняется спецификой потребления услуги как готового вида продукта: совмещение во времени и в пространстве процесса создания услуги и её потребления. Поэтому для авиатранспортной продукции имеют значение оборотные фонды, находящиеся в стадии подготовки производства и в самом производстве. От качества используемых оборотных фондов зависит качество готовой авиауслуги, которое оценивается пассажиром в момент завершения её производства.

Товары и прочие товарно-материальные ценности используются для организации сервиса и являются элементами оказываемых авиауслуг, то есть они могут находиться в виде *товаров на складе* и *товаров в пути*.

Денежные средства – это аккумулированные в наличной (в кассе предприятия) и безналичной форме (на банковском счету) деньги предприятия. В ходе работы авиапредприятия денежные средства аккумулируются в денежные потоки, представляющие *денежные средства в пути*, то есть средства, отосланные со счета плательщика, но не зачисленные на счет получателя, или денежная наличность, отосланная из авиакасс кредитному учреждению для зачисления на расчетный счет авиапредприятия.

Все рассмотренные виды оборотных средств могут группироваться в зависимости от особенностей планирования и организации их движения в группы нормируемых и ненормируемых ресурсов, а также собственных и заемных. Соотношение этих групп зависит от обеспеченности предприятия оборотными средствами, оценка которой может осуществляться по следующим направлениям:

- нормирование и определение потребности в оборотных средствах;
- оценка обеспеченности предприятия материальными ресурсами;
- оценка эффективности использования оборотных средств.

В рамках каждого направления действуют соответствующие методы оценки материальных ресурсов, нуждающиеся в детальном рассмотрении, поскольку от них зависит эффективность управления в целом.

Нормирование и определение потребности в оборотных средствах.

Своевременное удовлетворение потребностей в материально-технических ресурсах зависит от качества их планирования, в основе которого лежат понятия норматива и нормы.

Нормирование – это установление экономически обоснованных (плановых) норм запаса и нормативов по элементам оборотных средств, необходимых для нормальной деятельности предприятия. То есть в процессе нормирования устанавливается объективная потребность предприятия в оборотных средствах – *норматив*, который не является постоянной величиной, а может изменяться в зависимости от факторов определяющих объемы производства (спрос, цены на ресурсы, технология производства и пр.). Нормативы являются существенным фактором при формировании финансовых планов поскольку отражают совокупную потребность предприятия в оборотных средствах (*совокупный норматив*) с учетом потребностей подготовительных и вспомогательных подразделений, а также исходя из норм запаса и расхода конкретных видов нормируемых запасов (*частные нормативы*).

Нормы оборотных средств – это мера расхода ресурсов, установленная исходя из следующих факторов: периоды работы с максимальной загрузкой мощностей предприятия, а значит и с максимальной потребностью в ресурсах, которые принимаются за базовые периоды; максимальная потребность в ресурсах, устанавливаемая на основе прогнозов на предстоящий период; среднесуточный расход устанавливаемый исходя из данных сметы затрат на производство продукции (работ, услуг) на планируемый период (для производственных запасов) и на основании производственной или полной себестоимости (для незавершенного производства или готовой продукции). Нормы устанавливаются в днях запаса, в процентах или в денежном выражении, в зависимости от нормируемого вида оборотных ресурсов.

Норматив оборотных средств – денежное выражение минимального планируемого запаса оборотных средств, необходимых для нормальной хозяйственной и финансовой деятельности. Поскольку нормативы являются, составляющими норму элементами, характеризующими удельный расход ресурсов при выполнении производственных операций, то они могут выражаться в процентах или натуральных единицах. Общая сумма необходимых оборотных средств определяется как совокупный норматив. Норматив отдельного компонента оборотных средств (*частный норматив*)

рассчитывается по формуле:

$$N_{\text{Собствен}} = \frac{\text{Об}_i}{T} \times N_i, \quad (4.36.)$$

где $N_{\text{Собствен}}$ - норматив собственных средств по элементу; Об_i - оборот (расход, выпуск) по данному элементу за период; T – продолжительность периода, дни; $\frac{\text{Об}_i}{T}$ - однодневный расход данного элемента; N_i – норма оборотных средств по данному элементу.

Для нормирования оборотных средств применяются метод прямого счета, аналитический и коэффициентный методы.

Метод прямого счета предполагает расчет необходимого объема каждого вида ресурсов с максимальным учетом факторов, определяющих условия функционирования предприятия. Этот метод требует участия большого количества высококвалифицированных специалистов различных профилей, применения программного обеспечения, но при этом обеспечивает максимальную точность расчетов.

Аналитический метод представляет собой укрупненный расчет норматива оборотных средств с учетом планируемого изменения в динамике производства, с последующей корректировкой на оперативном уровне.

Коэффициентный метод – определение новых нормативов на базе нормативов предшествующего периода, путем его корректировки с учетом изменившихся условий.

Аналитический и коэффициентный методы применимы в более-менее стабильных условиях функционирования предприятия, не предполагающих резких изменений и высоких рисков, поскольку не предусматривают детальных и точных расчетов.

В практическом *нормировании производственных запасов* кроме частного, и общего нормативов (определяющих текущий запас) определяются следующие их виды:

Норматив подготовительного запаса устанавливается исходя из однодневной нормы используемых оборотных средств на основании нормативных документов о технологии приемки, разгрузки, сортировки и складирования производственных запасов. Нормы времени необходимого для этих операций, устанавливаются по каждой операции на средний размер поставки на основании технологических расчетов или посредством

хронометража.

Норматив страхового запаса рассчитывается исходя из необходимости компенсировать возможные срывы регулярных поставок в связи с задержками отправки материалов поставщиком, задержками в пути и другими внешними причинами. Величину страхового запаса устанавливают на основе результатов анализа о динамике поставок за предыдущий период и выявления причин их срывов или в размере 50% от текущего запаса.

Норматив транспортного запаса – определяется временем с момента оплаты счета на поставку до момента фактической поставки ресурсов на предприятие, то есть на случай превышения периода грузооборота над периодом документооборота.

Норматив технологического запаса – определяется для процессов, не являющихся частью производства, то есть временем, необходимым для подготовки сырья и материалов к участию в производстве.

Нормативы запасов определяются на основе показателя *материалоемкости продукции*, определяемого как удельного расхода материалов на производство единицы продукции. От его достоверности зависят дальнейшие результаты оценки потребностей в оборотных фондах.

Норматив оборотных средств ($N_{\text{общ}}$), отражающий общую потребность предприятия в оборотных средствах определяется как произведение суммы норм оборотных средств в текущем ($N_{\text{тек}}$), страховом ($N_{\text{страх}}$), транспортном ($N_{\text{трансп}}$), технологическом ($N_{\text{технол}}$) и подготовительном ($N_{\text{подг}}$) запасах и однодневного расхода по всей совокупности элементов производственных запасов ($P_{\text{уд}}$):

$$N_{\text{зап}} = (N_{\text{тек}} + N_{\text{страх}} + N_{\text{трансп}} + N_{\text{технол}} + N_{\text{подг}}) \times \sum P_{\text{уд}}, \quad (4.37.)$$

Нормирование незавершенного производства находится в прямой зависимости от:

- объема (чем больше производится продукции, тем больше будет размер незавершенного производства), длительности производственного цикла, себестоимости продукции и характера нарастания затрат в процессе производства;

- состава производимой продукции (чем выше удельный вес продукции с более коротким циклом производства, тем меньше объем незавершенного производства, и наоборот);

- продолжительности производственного цикла (уровень запасов в незавершенном производстве тем выше, чем длительнее производственный

цикл);

– себестоимости продукции (чем ниже затраты на производство, тем меньше объем незавершенного производства в денежном выражении);

– характера нарастания затрат в процессе производства (чем больше операций и процессов включает производственный цикл, тем выше значение нарастающих в этом процессе затрат).

Все затраты в незавершенном производстве делятся на *единовременные*, осуществляемые в начале производственного цикла и составляющие совокупность необходимых оборотных средств, и *нарастающие*, те которые создаются в процессе производства. Нарастание затрат может происходить равномерно и неравномерно.

Коэффициент нарастания затрат исчисляется при равномерном и неравномерном нарастании по формуле:

$$K_{\text{нз}} = \frac{P_{\text{ед}} + \frac{1}{2}P_{\text{н}}}{P_{\text{ед}} + P_{\text{н}}}, \quad (4.38.)$$

где $K_{\text{нз}}$ – коэффициент нарастания затрат в незавершенном производстве; $P_{\text{ед}}$ – единовременные затраты, $P_{\text{н}}$ – нарастающие затраты.

Норма оборотных средств в незавершенном производстве:

$$N_{\text{незаверш}} = T_{\text{ср}} \times K_{\text{нз}}, \quad (4.39.)$$

где $T_{\text{ср}}$ – средняя продолжительность производственного цикла (дн, час).

Норматив оборотных средств в незавершенном производстве определяется как произведение стоимости однодневного расхода по смете затрат на производство и нормы оборотных средств:

$$H_{\text{незаверш}} = P_{\text{уд}} \times N_{\text{незаверш}}, \quad (4.40.)$$

где $P_{\text{уд}}$ – стоимость однодневного расхода по смете затрат на производство.

К *ненормируемым оборотным средствам* относятся средства в товарах отгруженных, денежные средства, средства в дебиторской задолженности и прочих расчетах.

Определение потребности в оборотных средствах базируется на анализе номенклатуры используемых в производстве сырья и материалов. Например, производственная потребность в оборотных средствах определяется в соответствии с нормами расхода на летный час, на 10 посадок или на 100 часов налета. Так, потребность в ГСМ определяется на основании расписания полетов по каждому типу ВС как произведение количества рейсов по данной воздушно

линии на время рейса и на часовой расход топлива с учетом аэронавигационного запаса.

В целом для определения потребностей в оборотных средствах устанавливается: соответствие наименований, включенных в план материально-технического снабжения, номенклатуре потребляемых ресурсов; возможные изменения в связи с техническим развитием и реорганизацией производства; резервы на случай изменений во внешней среде (повышение цен, появление заменителей и т.п.); степень технической обоснованности норм потребностей в ресурсах; соответствие объема, заключенных с поставщиками договоров и планируемой потребности в ресурсах. Последнее соотношение выражается посредством *коэффициента соответствия* ($K_{\text{соп}}$) объема поставок по заключенным договорам ($V_{\text{пост}}$) материальных ресурсов конкретного вида i потребностям в них (Π_i):

$$K_{\text{соп}} = \frac{V_{\text{пост}}}{\Pi_i}. \quad (4.41.)$$

Относительно выполнения плана материально-технического снабжения определяется выполнение договорных обязательств поставщиками по объему и качеству поставляемых ресурсов, анализируется система проверки качества и организация претензионной работы. На внутрипроизводственном уровне анализируются причины перерасхода оборотных средств и возможности их экономии.

Следствием недостаточности оборотных фондов являются простои машин, оборудования, потери рабочего времени и срывы производственных графиков, которые количественно определяются следующим образом:

Снижение объема производства ($\Delta V_{\text{пр}}$):

$$\Delta Q_{\text{п}} = T_{\text{прост}} \times \Pi T_{\text{час}}, \quad (4.42.)$$

где $T_{\text{прост}}$ – количество часов простоя; $\Pi T_{\text{час}}$ – часовая производительность данного оборудования по плану.

Снижение среднегодовой производительности одного работника ($\Delta \Pi T_{\text{сргод}}$):

$$\Delta \Pi T_{\text{сргод}} = \frac{\Delta V_{\text{пр}}}{\text{Ч}_{\text{сп}}}, \quad (4.43.)$$

где $\Delta V_{\text{пр}}$ – снижение объема производства; $\text{Ч}_{\text{сп}}$ – среднесписочная численность работающих по отчету.

Повышение себестоимости товарной продукции (ΔC_{VT}):

$$\Delta C_{\text{VT}} = P_{\text{прост}} + P_{\text{зм}} + P_{\text{допл}} + \Delta P_{\text{трансп}}, \quad (4.44.)$$

где $P_{\text{прост}}$ – оплата простоев из-за отсутствия материалов; $P_{\text{зм}}$ – замена материалов; $P_{\text{допл}}$ – доплата рабочим в результате замены материалов; $\Delta P_{\text{трансп}}$ – изменение транспортно-заготовительных расходов.

Уменьшение суммы прибыли в связи с потерями в выпуске продукции ($-\Delta\pi_{\text{Vтов}}$):

$$-\Delta\pi_{\text{Vтов}} = -\Delta V_{\text{пр}} \times \pi, \quad (4.45.)$$

где π – прибыль на одну ден. ед. товарной продукции по плану.

Уменьшение суммы прибыли в связи с повышением себестоимости ($-\Delta\pi_{\text{с}}$):

$$-\Delta\pi_{\text{с}} = -\Delta V_{\text{пр}} \times \pi + \Delta C_{\text{вт}}. \quad (4.46.)$$

На основе разработанных нормативов определяется не только объективная потребность в ресурсах, но и **источники формирования оборотных фондов**, среди которых выделяют собственные, заемные и привлеченные средства.

Собственная часть оборотных фондов формируются из собственных ресурсов предприятия (уставного фонда, чистой прибыли, устойчивых пассивов, которыми являются нормальная задолженность по зарплате и отчислениям в соцстрах, резерв предстоящих платежей, остаток средств ремонтного (резервного) фонда, и др.). Собственные оборотные фонды обеспечивают минимальную потребность производства в оборотных средствах. Поскольку размер нормативов оборотных средств в течение года изменяется, то, по необходимости, предприятие использует заемные и привлеченные источники финансирования оборотных фондов.

Заемная часть оборотных фондов формируется за счет краткосрочных банковских кредитов и покрывает временную дополнительную потребность в оборотных средствах.

Привлеченная часть оборотных фондов формируется за счет кредитов всех видов и средств целевого назначения до их использования по прямому назначению.

Обеспечение оборотными средствами производства является ответственным видом деятельности в системе управления авиапредприятием и представляет собой комплекс специальных работ и операций по обеспечению эксплуатации и ремонта ВС всеми видами материальных ресурсов. Основными задачами в этом направлении являются: определение потребности авиапредприятия в материальных ресурсах на плановый период; организация и управление договорной и претензионной работой по обеспечению

производства необходимыми ресурсами; хранение и учет материальных ресурсов на складах; создание необходимых запасов.

Особенности решения этих задач в условиях рынка обусловлены высокими темпами удорожания всех видов ресурсов (ГСМ, авиатехники и запасных частей и т.д.), усложнением авиаоборудования, либерализацией внешнеэкономических отношений, усилением конкуренции на рынках авиастроительной продукции.

Оценка обеспеченности предприятия материальными ресурсами связана с основными характеристиками производственных оборотных фондов (ОФ), которыми являются их состав, структура и стоимость.

Состав ОФ определяется сравнением фактического наличия оборотных средств с запланированным их объемом по каждому их виду. Наличие оборотных средств может быть рассчитано как по состоянию на определенную дату, так и в среднем за истекший период.

Остаток ($Об_{ост}$) оборотных средств за данный отчетный период определяется по формуле:

$$Об_{ост} = \frac{Об_{н} - Об_{к}}{2}, \quad (4.47.)$$

где $Об_{н}$, $Об_{к}$ – соответственно остатки оборотных средств на начало и конец периода. Этот показатель рассчитывается для равномерно распределенного во времени потока оборотных средств.

Если на практике требуется более точный расчет наличия оборотных средств, то для определения остатков оборотных средств за год по данным на начало и конец периода используется формула *средней хронологической простой*, а для определения остатков оборотных средств по данным периодов различной продолжительности используется формула *средней хронологической взвешенной*.

Обеспеченность запасами ($З_{об}$) – показатель, характеризующий наличие каждого вида оборотных средств. Определяется по формуле:

$$P_{об} = \frac{З_{н}}{P_i} = \frac{З_{н}}{(P_{план}/T)}, \quad (4.48.)$$

где $З_{н}$ – запасы на начало периода; P_i – среднесуточный расход i -того вида запасов; $P_{план}$ – общий размер расхода (плановая потребность в данном периоде); T – число календарных дней в периоде.

Запасоемкость ($З_v$) определяется по формуле:

$$V_3 = \frac{Z_n}{P_{\text{план}}}, \quad (4.49.)$$

Структура подразумевает соотношение видов оборотных средств необходимых для осуществления одной операции, производства одного вида продукции или оказания услуги. Структура запасов оборотных средств характеризуется относительными величинами структуры в соответствии с принятой на предприятии классификацией:

$$Z_{уді} = \frac{Z_i}{\sum Z_i}, \quad (4.50.)$$

где $Z_{уді}$ – удельный вес i -го вида запасов в их общем объеме.

Стоимость ОФ зависит от объема и характера выпускаемой продукции, технико-организационного уровня производства (качества материально-технического снабжения, применяемых технологий и т.д.). Кроме этого, в условиях рынка высока вероятность влияния инфляционных факторов на учет оборотных средств и, соответственно, на точность финансового результата. Для оценки *стоимости* запасов в этом случае используется опыт западных предприятий, которые исчисляют стоимость оборотных средств одним из четырех способов: сплошной идентификации; средней стоимости; FIFO (First In First Out); LIFO (Last In First Out).

Метод сплошной идентификации предполагает детальный учет стоимости каждого вида ресурсов по контрактам на их поставку. В этом случае учет оборотных средств выглядит как учет потока товаров и требует значительных затрат.

Метод средней стоимости применяется для определения стоимости товарных запасов на конец года путем умножения средней цены товара на число единиц товара. Понятно, что для сферы услуг этот метод неприменим.

Метод FIFO называют методом оценки запасов по ценам первых покупок. Стоимость оборотных средств оценивается по цене первой, поступившей на склад партии, что вызывает увеличение прибыли в отчете о прибылях и убытках по сравнению с той, которая была бы указана, если бы оборотные средства были учтены в составе затрат по их текущей цене. В периоды роста цен этот метод дает наивысшие показатели стоимости активов по итогам отчетного периода по сравнению с другими методами.

Метод LIFO предполагает первоочередное списание в производство запасов из последних поступивших партий. Благодаря этому обеспечивается завышение стоимости израсходованных на производство или реализованных

ценностей, занижение их остатка на конец месяца, а значит снижение прибыли и ухудшение финансовых показателей предприятия, за счет повышения себестоимости. В периоды роста цен этот метод дает самый низкий показатель стоимости активов на конец отчетного периода.

Очевидно, что при стабильном уровне цен оба метода дадут одинаковый результат.

Следует отметить, что от выбора методов оценки наличия оборотных фондов зависит и финансовый результат, поэтому основным принципиальным требованием к выбираемому методу является его способность наиболее объективно определять процесс потребления материальных ресурсов в производстве и дать максимально точный финансовый результат.

Оценка эффективности использования оборотных средств основана на показателях материалоемкости и оборачиваемости оборотных фондов.

Материалоемкость – показатель расхода материальных ресурсов на производство какой-либо продукции или услуг. Выражается в натуральных единицах расхода оборотных средств необходимых для изготовления единицы продукции, либо в процентах к стоимости используемых материальных ресурсов в структуре себестоимости продукции.

Материалоемкость продукции – это стоимость общего объема материальных ресурсов, израсходованных на производство продукции, к стоимости продукции в целом. Показатель материалоемкости продукции зависит от отраслевых и технологических особенностей её производства.

Материалоотдача – показатель обратный материалоемкости. Свидетельствует о сумме дохода, полученного за счет использования единицы оборотных средств.

Прибыль на рубль материальных затрат - наиболее обобщающий показатель эффективности использования материальных ресурсов, значение которого равно отношению суммы полученной прибыли от основной деятельности к сумме материальных затрат.

Коэффициент соотношения темпов роста объема производства и материальных затрат характеризует динамику материалоотдачи и одновременно раскрывает факторы её роста.

Коэффициент материальных затрат представляет собой отношение фактической суммы материальных затрат к плановой, пересчитанной на фактический объем выпущенной продукции. Он свидетельствует о степени рационального использования оборотных ресурсов в процессе производства. В

сравнении с установленными нормами возможно выявление причин перерасхода материальных ресурсов в производстве (коэффициент больше 1), или выявления резервов их экономии (меньше 1).

Таким образом, размер оборотных производственных фондов зависит от нормативов расхода оборотных ресурсов, цен, объемов производства и технологии производства, а, следовательно, изменение материальных затрат определяется изменениями факторов и причинами, вызвавшими эти изменения. Это означает, что процесс управления оборотными фондами является важной составляющей всего процесса формирования финансового результата, требующего комплексного подхода. Характеристикой эффективности управления оборотными фондами является группа показателей, характеризующих их оборачиваемость.

Оборачиваемость оборотных фондов - это время, необходимое для полного кругооборота средств с момента их приобретения до выхода и реализации готовой продукции. Кругооборот оборотных средств завершается зачислением выручки на расчетный счет производителя. Очевидно, что оборачиваемость зависит от отраслевых особенностей организации производства. Например, в гражданской авиации пассажиры, заблаговременно приобретая авиабилеты, авансируют оборотные фонды, тем самым, создавая кредиторскую задолженность авиапредприятия. В этом случае кругооборот оборотных фондов завершается с окончанием рейса.

Количество оборотов за период, или коэффициент оборачиваемости оборотных средств ($K_{об}$):

$$K_{об} = \frac{V_{тов}}{Об_{ост}}, \quad (4.51.)$$

где $V_{тов}$ – объем товарной продукции, $Об_{ост}$ – остаток оборотных средств.

Коэффициент оборачиваемости может трактоваться и как *скорость оборота запасов* при исчислении которой используется себестоимость реализованной продукции (услуг):

$$K_{об} = \frac{C_p}{Z_{cp}}, \quad (4.52.)$$

где C_p – себестоимость реализованной продукции (услуг); Z_{cp} – средний остаток запасов за данный отчетный период.

Чем выше коэффициент оборачиваемости, тем лучше используются оборотные средства.

Длительность одного оборота определяется по формуле:

$$T_{об} = \frac{З_{ср}}{V_{тов}/T_{дн}}, \quad (4.53.)$$

где $T_{об}$ – длительность оборота, дни; $V_{тов}$ – объем товарной продукции, ден. ед.; $T_{дн}$ – число дней в рассматриваемом периоде.

Этот показатель можно определить также по формуле:

$$T_{об} = \frac{T_{дн}}{K_{об}}, \quad (4.54.)$$

Чем короче период одного оборота, тем эффективнее использование оборотных средств.

По своему экономическому содержанию коэффициент оборачиваемости сходен с показателем фондоотдачи, но в данном случае результирующим является не объем товарной продукции, а стоимость производства реализованной продукции (работ, услуг). Вместо величины стоимости основных средств в расчетах используется величина среднего запаса оборотных средств. Аналогом показателя фондоемкости служит коэффициент закрепления.

Коэффициент закрепления – это величина, обратная коэффициенту оборачиваемости. Она характеризует долю запасов приходящихся на одну ден. единицу себестоимости реализованной продукции:

$$K_з = \frac{1}{K_о}, \quad (4.55.)$$

Чем меньше оборотных средств приходится на одну денежную единицу реализованной продукции, тем выше эффективность использования оборотных средств. Для авиапредприятия коэффициент закрепления определяется через сумму доходов или выручку:

$$K_з = \frac{Об_{ост}}{V_{дох}}, \quad (4.56.)$$

где $Об_{ост}$ – остатки оборотных средств (средние или на определенную дату), ден.ед.; $V_{дох}$ – сумма выручки или доход авиапредприятия.

Все приведенные показатели могут рассчитываться для каждого вида оборотных ресурсов в зависимости от задач стоящих перед управлением.

В авиапредприятиях основными направлениями повышения эффективности использования оборотных производственных фондов являются: увеличение объемов перевозок; повышение качества использования основных производственных фондов; сокращение длительности производственного цикла

и уменьшение объема незавершенного производства; повышение финансовой дисциплины и обеспечение своевременности взаиморасчетов с кредиторами и клиентами; разработка и реализация ресурсосберегающей политики авиапредприятия.

Резюмируя проведенный обзор методов оценки оборотных производственных фондов можно заключить следующее:

1. В представленном в экономической литературе материале можно выделить три основные направления: нормирование и определение потребности в оборотных средствах; оценка обеспеченности предприятия материальными ресурсами; оценка эффективности использования оборотных средств. Однако в содержании каждого из них рассматривают разные аспекты управления оборотными фондами предприятия. При этом отсутствует комплексный подход к разработке рекомендаций в области ресурсосбережения. Тем самым создается ситуация, когда нет стыковки задач поставленных теорией, с задачами, решаемыми авиопредприятиями.

2. Необходимость контроля и всестороннего учета в области управления ресурсами предприятия обусловлена также растущими ценами на все виды потребляемых ресурсов, углублением либерализационных процессов, усилением рыночной конкуренции. В этих условиях авиапредприятие вынуждено увеличивать долю привлеченных ресурсов с целью обеспечения необходимого уровня безопасности и качества. Соответственно повышаются требования к используемым методам учета ресурсов. Они должны опосредовать реальные процессы и явления в производственной и коммерческой деятельности предприятия.

3. Сложный характер производственной структуры авиапредприятия, рост требований клиентов к качеству авиаперевозок и уровню обслуживания, сокращение времени на освоение новых авиалиний, маршрутов, техники и технологии, требует использования стандартов планирования и управления ресурсным обеспечением, аналогично опыту зарубежных крупных компаний с целью переориентации менеджмента аэропорта на ресурсосберегающую политику. В практике управления промышленным производством широко используются стандарты управления предприятием, базирующиеся на программном обеспечении планирования производственных ресурсов. Однако, в силу специфичности услуги вообще, и авиауслуги в особенности, высокой роли человеческого фактора, а также по причине сложности стандартизации услуги в этой сфере применение стандартов и построенных на их основе

моделей пока не нашло достаточно широкого применения. Однако, именно при решении проблемы регламентации ресурсного обеспечения производственных и организационных процессов, определении их содержания по отношению к производственным стадиям обслуживания воздушных судов, пассажиров и грузов, можно и нужно использовать не только принципы стандартизации, но и адаптировать модели оптимального планирования ресурсов к условиям работы отечественных авиапредприятий.

4.3. ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ АВИАПРЕДПРИЯТИЯ

Трудовые ресурсы авиапредприятия рассматриваются как авиационный персонал, представляющий собой основной фактор обеспечения качества и безопасности авиаперевозок. Поэтому актуальными аспектами проблемы обеспечения авиапредприятия необходимыми трудовыми ресурсами является оценка эффективности управления авиационным персоналом, основанная на качественном и количественном анализе его сложной профессионально-квалификационной структуры, использования рабочего времени, факторов повышения производительности труда, системы мотивации и повышения качества труда. Все эти аспекты рассматриваются с точки зрения наработанного в теории и практике управления персоналом методического инструментария, в соответствии с которым в стратегии управления трудовыми ресурсами авиапредприятия, традиционно рассматриваются вопросы состава, структуры и численности персонала, производительности труда, организации заработной платы и мотивации труда.

Персонал авиапредприятия – это основной состав квалифицированных работников эксплуатационного авиапредприятия или авиакомпании. *Состав персонала* определяется в соответствии со структурой производственных и непроизводственных подразделений авиапредприятия, профессиональным и квалификационным разделением труда, (рис.4.3.).

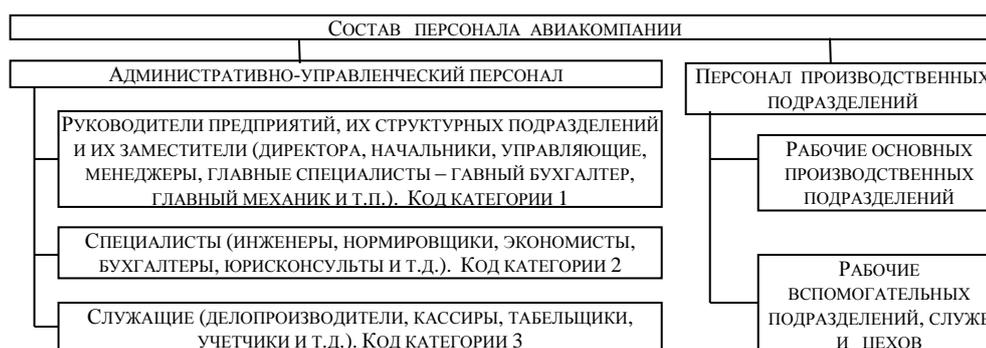


Рис.4.3. СОСТАВ ПЕРСОНАЛА АВИАКОМПАНИИ

Количественное соотношение категорий персонала называется *структурой персонала*.

Для более детального анализа необходимо полное представление о профессиональном составе работников предприятия. С этой целью проводят группирование рабочих по профессиям, а в пределах каждой профессии по уровню квалификации. Таким образом, профессионально-квалификационный состав персонала складывается по принципу профессионального и квалификационного разделения труда. Под *профессией* понимают вид трудовой деятельности, требующий определенных знаний и практических навыков. *Специальность* – вид деятельности, требующий дополнительных знаний и навыков для выполнения работы на конкретном участке производства. Работники каждой профессии и специальности различаются уровнем квалификации. *Квалификация* характеризует меру овладения работниками данной профессией или специальностью и отражается в квалификационных (тарифных) разрядах, категориях. Тарифные разряды и категории также являются и показателями, характеризующими уровень сложности работ.

Обеспеченность авиакомпании и её структурных подразделений трудовыми ресурсами определяется путем сравнения фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Такое сравнение производится по категориям и квалификационному составу персонала, а также по возрастному признаку, стажу работы, уровню образования, национальности и т.д.

Совершенствование технологий производства приводит к изменению численности и удельного веса отдельных профессий и профессиональных групп производственного персонала. Численность инженерно-технических работников и специалистов увеличивается более быстрыми темпами по сравнению с ростом численности рабочих при относительной стабильности удельного веса руководителей и технических исполнителей. Рост числа этих категорий работников обусловлен расширением и совершенствованием производства, его технической оснащенности, изменением отраслевой структуры, появлением рабочих мест, на которых необходима инженерная подготовка, а также возрастающей сложностью выпускаемой продукции. Очевидно, что подобная тенденция сохранится и в будущем.

Изменение *численности персонала* характеризуется следующими показателями:

Среднесписочный состав работников ($Ч_{сп}$) предприятия:

$$Ч_{сп} = \frac{Ч_{н} - Ч_{к}}{2} \text{ (чел)}, \quad (4.57.)$$

где $Ч_{н}$, $Ч_{к}$ – численный состав работников соответственно в начале и конце отчетного периода.

Коэффициент оборота по приему персонала ($К_{пр}$):

$$К_{пр} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{сп}}, \quad (4.58.)$$

где $Ч_{пр}$ – количество принятых на работу работников за отчетный период.

Коэффициент оборота по выбытию ($К_{в}$):

$$К_{в} = \frac{Ч_{в}}{Ч_{сп}}, \quad (4.59.)$$

где $Ч_{в}$ – число выбывших за период работников.

Коэффициент текучести кадров ($К_{тк}$):

$$К_{тк} = \frac{Ч_{вт}}{Ч_{сп}}, \quad (4.60.)$$

где $Ч_{вт}$ – число уволившихся по собственному желанию и за нарушение дисциплины.

Коэффициент постоянства состава персонала предприятия ($К_{пс}$):

$$К_{пс} = \frac{Ч_{пост}}{Ч_{сп}}, \quad (4.61.)$$

где $Ч_{пост}$ – количество проработавших весь год работников.

Основной задачей учета трудовых ресурсов авиакомпания является подготовка информации о работниках с целью изучения их деловых качеств, правильного подбора и расстановки кадров, планирования их подготовки и переподготовки и т.д. Учет работников по своему назначению подразделяется на персональный, штатно-должностной и статистический.

Персональный учет отражает трудовую деятельность работников, их биографические данные, материалы, характеризующие результаты практической деятельности и личные качества. К документам персонального учета относятся: личная карточка, личное дело, трудовая книжка, карточка учета личных дел, приказ о персональном назначении работника на должность, картотека учета награжденных различными видами наград.

Личные дела составляются и ведутся на работников, входящих в номенклатуру дирекции НАК, а также номенклатуры руководителей

комплексов, аэропортов, учреждений авиакомпании, то есть на командно-руководящий состав от начальников смен, служб, отделов и выше, летный и командно-летный состав, руководителей полетов и диспетчерский состав службы движения, специалистов с высшим образованием всех категорий (экономистов, инженеров, экспертов, бухгалтеров, врачей, психологов, преподавателей, юристов и т.д.).

Штатно-должностной учет отражает для всех подразделений авиакомпании степень укомплектованности личным составом. К документам штатно-должностного учета относятся штатно-должностная книга и должностная картотека.

Штатно-должностная книга является основным документом учета укомплектованности кадров в соответствии с действующим штатным расписанием. В эту книгу заносятся все работники, начиная с должности руководителя. Одноименные должности (штурманы, пилоты и т.д.) в составе подразделения (отряда, службы, отдела) помещаются в книге рядом.

Должностная карточка является учетным документом должностного характера и относится не к отдельному лицу, а к определенной номенклатурной должности, на которую она заполняется. В карточке указывается дата и номер документа, являющегося основанием для создания данной должности включения или исключения её из номенклатуры, а также изменения её названия независимо от того замещена она работником или нет.

Должностная картотека ведется в отделе кадров Дирекции авиакомпании на руководящие должности, входящие в номенклатуру совета и номенклатуру Генерального директора НАК, а в комплексах и подразделениях - на командные должности от начальника отдела и выше и на командно-летные должности от начальника звена и выше.

Статистический учет ведется с целью получения необходимых данных, отражающих количественное и качественное состояние персонала авиакомпании. Источниками статистической отчетности являются документы персонального и штатно-должностного учета. Основные формы статистической отчетности подразделяются на документы общие, установленные для всех предприятий Республики Узбекистан, и внутриведомственного учета, которые разрабатываются дирекцией НАК.

Хотя данные учета работников авиакомпании могут характеризовать структуру и размер предприятия, но они не отражают картины фактического или возможного использования ресурсов рабочей силы. Для получения более

полной информации применяют *показатели использования фонда рабочего времени*. *Время* это ресурс, ограниченность которого ни у кого не вызывает сомнения. Для измерения затрат рабочего времени используются единицы, принятые для измерения времени вообще – минута, час, день, квартал, год. Основными единицами учета рабочего времени являются чел-час и чел.-день. *Календарный фонд* (Φ_k) времени работников как в целом, так и по отдельным категориям и группам определяется:

$$\Phi_k = \text{Ч}_{\text{сп}} \times 365 \text{ (чел.-дн)} \quad (4.62.)$$

Табельный фонд (Φ_T):

$$\Phi_T = \Phi_k - \text{ПВ}, \quad (4.63.)$$

где ПВ – праздничные и выходные дни.

Максимально возможный фонд времени ($\Phi_{\text{мв}}$):

$$\Phi_{\text{мв}} = \Phi_T - \text{ОО}, \quad (4.64.)$$

где ОО – очередные отпуска.

Количество *фактически отработанных дней* определяется вычитанием числа неявок на работу из максимально возможного фонда. Потери фонда рабочего времени могут происходить не только по причине неявок но и вследствие отклонений от заданных условий технологии. К показателям, характеризующим использование рабочего времени относятся:

Среднее число дней работы одного рабочего ($D_{\text{ср}}$):

$$D_{\text{ср}} = \frac{\Phi_{\text{фд}}}{\text{Ч}_{\text{сп}}}, \quad (4.65.)$$

где $\Phi_{\text{фд}}$ – фактически отработанные человеко-дни,

Среднее число часов работы одного среднесписочного рабочего ($\text{Ч}_{\text{ср}}$):

$$\text{Ч}_{\text{ср}} = \frac{\Phi_{\text{фч}}}{\text{Ч}_{\text{сп}}}, \quad (4.66.)$$

где $\Phi_{\text{фч}}$ – фактически отработанные человеко-часы.

Средняя продолжительность рабочего дня (смены) ($T_{\text{см}}$):

$$T_{\text{см}} = \frac{\Phi_{\text{фч}}}{\Phi_{\text{фд}}}. \quad (4.67.)$$

Интегральным показателем использования рабочего времени служит *среднее число часов, отработанных за отчетный период одним списочным рабочим* ($T_{\text{час}}$):

$$T_{\text{час}} = T_{\text{см}} \times D_{\text{ср}} = \frac{\Phi_{\text{фч}}}{\text{Ч}_{\text{сп}}}. \quad (4.68.)$$

Для оценки уровня интенсивности использования персонала используют показатели производительности труда, трудоемкости продукции и выработки продукции.

Показатели трудоемкости характеризуют затраты всех видов труда на производство единицы продукции или услуги. Трудоемкость является обратным показателем **выработки продукции**. Последний служит для определения продуктивности трудовой деятельности, как отдельного работника, так и коллектива предприятия. Обычно определяют показатели среднечасовой ($q_{\text{ч}}$), средней дневной выработки ($q_{\text{дн}}$) и среднегодовой выработки на одного списочного рабочего ($q_{\text{сп}}$):

$$q_{\text{ч}} = \frac{V_{\text{т}}}{\Phi_{\text{фч}}}; \quad q_{\text{дн}} = \frac{V_{\text{т}}}{\Phi_{\text{фд}}}; \quad q_{\text{сп}} = \frac{V_{\text{т}}}{\text{Ч}_{\text{сп}}} \quad (4.69.)$$

Так как затраты рабочего времени могут быть выражены количеством отработанных человеко-часов или человеко-дней, то *показатель трудоемкости* (ℓ_{qh}) выражают в человеко-часах и человеко-днях на единицу продукции:

$$\ell_{\text{qh}} = \frac{\Phi_{\text{фч}}}{V_{\text{т}}}; \quad \ell_{\text{q}} = \frac{\text{Ч}_{\text{сп}}}{V_{\text{т}}}. \quad (4.70.)$$

В зависимости от единицы измерения объема производства различают три метода определения выработки: натуральный, стоимостной и трудовой. *Натуральный метод* предполагает оценку показателей производительности в натуральных единицах (пассажиры-километрах, тонно-километрах, и т.д.). *Стоимостной метод* заключается в том, что показатель производительности труда определяется как соотношение произведенной продукции, выраженной в денежных единицах, к затратам рабочего времени. Для исчисления производительности труда в стоимостном выражении используются показатели, характеризующие доход предприятия. *Трудовой метод* основан на научно обоснованных нормах затрат труда и измеряет производительность в нормо-часах.

На каждый из показателей производительности труда влияет ряд факторов, оценки которых необходимы для определения резервов повышения производительности труда. Все факторы можно условно разделить на четыре подгруппы: технико-технологический уровень производства; система управления, организации труда и производства; изменения в структуре производства и их влияние на трудозатраты; человеческий фактор.

Технико-технологический уровень производства характеризуется

качеством технического обслуживания и ремонта техники, замены устаревшей техники, модернизацией оборудования и т.д.

Система управления, организации труда и производства характеризуется, в первую очередь, структурой управления, а также соответствием функциональных звеньев этапам технологического процесса, как по содержанию, так и в количественном измерении.

Другой, не менее важный фактор – *система нормирования труда*, как метод определения необходимых затрат и результатов труда через установление соотношений между численностью работников различных групп и количеством единиц оборудования (машин). Этот фактор считается важным еще и потому, что он является основой планирования организации и оплаты труда.

Человеческий фактор характеризуется уровнем подготовки и квалификации специалистов, рабочих, служащих и руководителей. Этот показатель имеет свою динамику, характеризующую кадровую политику предприятия в целом.

Анализ использования трудовых ресурсов, рост производительности труда необходимо рассматривать в тесной связи с *организацией заработной платы*. С ростом производительности труда создаются реальные предпосылки повышения его оплаты. В свою очередь, повышение уровня оплаты труда способствует росту его *мотивации* и производительности. Здесь также используются традиционные для отечественных предприятий методы и инструменты: нормирование, формирование фонда оплаты труда, тарифная система, формы и системы заработной платы, коллективные договоры и отраслевые соглашения.

Нормирование представляет собой процесс определения необходимых затрат и результатов труда, установления соотношения между численностью работников различных групп и количеством единиц оборудования. В процессе нормирования устанавливаются следующие нормы:

Нормы времени ($N_{вр}$), определяющие продолжительность рабочего времени необходимого для изготовления единицы продукции, осуществления операции или проведения определенного объема работ. Она состоит из *нормы подготовительно-заключительного времени* ($t_{пз}$), которая устанавливается для всего объема работ и *нормы штучного или пооперационного времени* ($t_з+t_в+t_{об}+t_{отл}+t_{пт}$):

$$N_{вр} = (t_з+t_в+t_{об}+t_{отл}+t_{пт})+t_{пз} \text{ (час)}, \quad (4.71.)$$

где t_3 – основное время, t_b – вспомогательное время; $t_{об}$ – время обслуживания рабочего места; $t_{отл}$ – время на отдых и личные надобности работников; $t_{пт}$ – время перерывов, предусмотренных технологией организацией производства.

Норма выработки ($N_{выр}$) определяет количество единиц продукции, которое должно быть изготовлено одним работником или бригадой за определенное время:

$$N_{выр} = \frac{\Phi_d}{N_{вр}}, \quad (4.72.)$$

где Φ_d – действительный фонд рабочего времени,

Норма обслуживания ($N_{об}$) – количество производственных объектов (рабочих мест, единиц оборудования), которое работник соответствующей квалификации должен обслужить в течение единицы рабочего времени. Применяется в основном и вспомогательном производствах.

$$N_{об} = \frac{\Phi_d}{t_{об}}, \quad (4.73.)$$

где $t_{об}$ – установленное время на обслуживание единицы оборудования, час.

Норма численности ($N_ч$) устанавливается для оценки численности работников определенного профессионально-квалификационного состава, в соответствии с заданной технологией производства.

Нормированное задание устанавливает объем работ, который необходимо выполнить в единицу времени одним или несколькими работниками. В отличие от нормы выработки нормированное задание может устанавливаться не только в натуральных единицах, но и в стоимостных, а также в нормо-часах.

Норма управляемости определяет количество работников, находящихся в подчинении у одного руководителя.

При нормировании применяют аналитический и суммарный методы. В рамках *аналитического* метода проводятся *расчетные* и *аналитические* работы, в результате которых на основе научно-обоснованных отраслевых нормативов рассчитываются нормы времени, которые корректируются затем в процессе исследования трудового процесса путем *хронометража* и *фотографии рабочего времени* (методы фиксирования длительности проведения конкретных операций и структуры затрат времени в течение рабочего дня). При суммарных методах нормы устанавливаются без анализа конкретного трудового процесса и

проектирования рациональной организации труда на основе опыта нормировщика (так называемый *опытный* метод) или на основе статистических данных о выполнении аналогичных работ (*статистический* метод). Нормы, установленные с помощью суммарных методов, обычно называются *опытно-статистическими*.

На основе норм осуществляется регламентирование использования трудовых ресурсов в производстве. Поощрение эффективности использованию трудовых ресурсов и рабочего времени осуществляется посредством систем оплаты труда и мотивации на всех уровнях управления.

Мотивация – это совокупность внутренних стимулов человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации. В теории управления разработано много различных концепций, общим в сущности которых является акцент на человеческий фактор в управлении современным производством и использовании экономических и психологических инструментов, позволяющих мотивировать человека на улучшение своих результатов работ. Система мотивации всегда предусматривает внутренние и внешние стимулы. К внутренним стимулам относятся удовлетворение выполненной работы, чувство собственной компетентности и самоуважения. Внешние стимулы связаны с системой стимулирования и включают: признание заслуг сотрудником руководством, материальные стимулы в зависимости от величины вклада и возможность повышения по службе.

Система материального стимулирования включает заработную плату и денежные премии, а также может использоваться система участия работников в прибыли предприятия. *Заработная плата* – вознаграждение работников за труд в размерах объективно отражающих количество и качество затраченного труда и результаты работы.

Фонд оплаты труда – общая сумма денежных средств, выплачиваемых работниками предприятия по сделанным расценкам, тарифным ставкам, окладам, а также доплат, надбавок и премий.

Главный инструмент регулирования оплаты труда на уровне предприятия – *коллективный договор*, заключаемый между коллективом, администрацией и комитетом профсоюзов. В коллективном договоре фиксируются условия оплаты труда работников, входящие в компетенцию предприятия, размеры тарифных ставок и окладов, формы и системы оплаты труда, порядок применения надбавок, доплат, премий и других видов вознаграждения, режим

труда, социальная защита работников.

Организация заработной платы характеризуется тарифным и бестарифным вариантами.

Тарифная система организации оплаты труда предназначена для дифференцирования оплаты труда по отраслям и категориям работников, выполняющих работы различной сложности. Тарифные ставки разрабатываются с учетом минимальной ставки оплаты работника, норм выработки, сложности выполняемых работ, схемы должностных окладов, тарифно-квалификационных справочников. Соотношение тарифных ставок по разрядам называется *тарифной сеткой*. Кроме этого, тарифные ставки дифференцируются в зависимости от *формы оплаты труда*: *повременной* (когда мерой труда является отработанное время и зарплата начисляется в соответствии с тарифной ставкой или окладом) или *сдельной* (когда мерой труда считается выработанная рабочим продукция, а зарплата начисляется за каждую единицу продукции, исходя из установленной сдельной расценки). Выбор формы оплаты труда зависит от характера применяемого оборудования, особенностей технологического процесса, организации трудовых и материальных ресурсов.

Повременная форма оплаты труда имеет следующие разновидности: простая повременная система (когда зарплата определяется тарифной ставкой умноженной на отработанное время); повременно-премиальная (когда за обеспечение определенных количественных и качественных показателей сверх оплаты выплачивается премия пропорционально отработанному времени).

Система сдельной заработной платы включает: прямую индивидуальную систему (когда зарплата определяется путем умножения количества изготовленной продукции на сдельную расценку за единицу продукции); косвенно-сдельную систему (когда зарплата работников вспомогательного производства находится в прямой зависимости от выработки основных рабочих); сдельно-прогрессивную систему (которая вводится временно в случаях, если необходимо стимулировать быстрый рост производства, поскольку она предусматривает оплату дополнительных работ или объемов производства по повышенным расценкам); аккордно-сдельную (когда оплачивается сразу весь объем работ за то, что он выполнен в более короткие сроки по сравнению с запланированными); сдельно-премиальную (предусматривающую выплату премий за достижение определенных показателей, например, рост производительности труда, улучшение качества,

освоение новой техники и технологии, снижение материальных затрат и т.д.).

Для руководителей, специалистов и служащих используется система должностных окладов. Должностной оклад – это абсолютный размер заработной платы, установленный в соответствии с занимаемой должностью. В условиях рынка повышается значение индивидуального подхода к оплате труда, позволяющих выявить наиболее перспективные качества работников повысить их профессионализм и заинтересованность в реализации целей организации. Поэтому все большее распространение принимает бестарифная система оплаты, которая предусматривает зависимость заработной платы не только от квалификационного уровня, но и от доли участия работника в общем результате, измеряемую коэффициентом трудового участия. В этом случае зарплата корректируется в зависимости от величины дохода предприятия. Формой реализации бестарифной системы характерной для отечественных предприятий является контрактная система, которая предусматривает заключение договора (контракта) на определенный срок между работодателем и работниками, в котором отражаются условия труда и его оплаты, четкое распределение прав и обязанностей, как работника, так и руководителя предприятия.

Оплата различных категорий работников гражданской авиации имеет свои особенности. Так, при оплате труда летно-подъемного состава используются как повременно-премиальная, так и сдельная оплата труда. Зарплата командно-летного состава составляет около 40-50% от зарплаты летного состава. Зарплата бортпроводников рассчитывается аналогично. Основной формой оплаты труда технического состава и рабочих является повременно-премиальная система. Премирование работников осуществляется за выполнение следующих показателей: безопасность полетов, выполнение и перевыполнение норм выработки и производственных заданий, бездефектное выполнение объема работ, высокое качество технического обслуживания и ремонта авиатехники, соблюдение установленных сроков выполнения работ и т.д. Оплата труда руководящих, инженерно-технических работников и служащих производится по повременно-премиальной системе. Должностной оклад устанавливается в соответствии с присвоением работнику разряда и базируется на минимальной зарплате, установленной правительством. Кроме того, на предприятиях гражданской авиации для всех работников введена выплата за выслугу лет: при непрерывном стаже работы от 3 до 5 лет – 5%, от 5 до 10 лет – 10%, 10 – 15 лет – 15%, свыше 15 лет – 20%.

Очевидно, что анализ общих количественных характеристик структуры персонала аэропорта не позволяет объективно оценивать эффективность инструментов мотивации. Актуальным является вопрос о разработке эффективных методов оценки деятельности и мотивации сотрудников предприятий авиаотрасли РУз.

Относительно обеспечения системы управления необходимыми кадровыми ресурсами в Национальной авиакомпании «Узбекистон хаво йуллари» проводится подготовка резерва кадров для командно-руководящего состава в контексте корпоративной политики управления трудовыми ресурсами. Подготовка резерва осуществляется путем подбора специалистов из руководящего состава предприятий и подразделений авиакомпании, летного состава, инженерно-технических работников и др.

Основными характеристиками подбора являются:

Профессиональная компетентность – это совокупный показатель способности и готовности работника к деятельности в соответствующей сфере общественного производства. Предполагает наряду с другими способностями (качествами, свойствами) специалиста владение им профессиональными знаниями, умениями, навыками и характеризуется способностью оптимально использовать их на практике, а также поддерживать в соответствующем состоянии себя и свое рабочее место.

Социальная компетентность – это совокупный показатель овладения специалистом общей и профессиональной культурой, общественными ценностями и нормами, установками и мотивацией, позициями и ориентациями, что обеспечивает будущему специалисту возможность успешно реализовать себя как личность.

Наличие социально-значимых качеств и свойств личности – это совокупный показатель обладания специалистом общесоциальными качествами и свойствами, которые имеют ведущее значение для успешной жизнедеятельности в данном обществе.

Очевидно, что в сфере авиауслуг планирование потребности в трудовых ресурсах должно учитывать корпоративные цели и политику фирмы, вербовку персонала, его обучение и развитие, текучесть, продвижение по службе, новые задачи и сокращение штата.

В условиях рынка развитие мотивации и повышения производительности труда в Гражданской авиации зависят от двух факторов, определяющих уровень доходов организации и каждого ее сотрудника. Это – признание

потребителями товаров или транспортных услуг и состояние рыночной конъюнктуры.

Эффективные методы оценки деятельности и мотивации сотрудников должны быть направлены на повышение эффективности использования трудовых ресурсов предприятия. Поэтому в условиях рыночной экономики большое значение приобретает показатель *рентабельности персонала* (R).

$$R = \frac{\Pi_{\text{реализ}}}{\text{Ч}_{\text{сп}}} \times 100, \quad (4.74.)$$

где $\Pi_{\text{реализ}}$ – прибыль от реализации.

Рентабельность персонала является производным показателем от рентабельности продукции и рентабельности продаж, то есть характеризует долю участия каждого работника в общем финансовом результате функционирования авиакомпания.

4.4. ФОРМИРОВАНИЕ ФИНАНСОВОГО РЕЗУЛЬТАТА АВИАКОМПАНИИ

Финансовый результат – главный критерий оценки результатов функционирования для любого предприятия. Метод определения финансовых результатов зависит от отраслевых особенностей производства, которые, в свою очередь, отражаются на структуре доходов и затрат, относимых на себестоимость. *Себестоимость* – это денежное выражение текущих затрат на производство и реализацию продукции, то есть часть стоимости. Состав затрат, относимых на себестоимость, определяется технологией производства и законодательством.

В отечественной практике используется метод калькулирования себестоимости и соответствующая классификация затрат. Распределение типичных для производственной деятельности затрат и расходов осуществляется в соответствии с рассмотренными видами затрат в рамках метода калькулирования себестоимости. Конкретный перечень и состав статей калькуляции себестоимости перевозок определяется предприятием.

Себестоимость перевозок – это выраженные в денежной форме текущие затраты транспортных предприятий, непосредственно связанные с перевозкой грузов и пассажиров, а также выполнение работ и услуг, которые обеспечивают перевозку.

Калькуляция себестоимости – это определение размера затрат в

денежной форме на производство единицы определенного вида работ (услуг) в денежной форме. С помощью калькуляции определяется себестоимость единицы работ (услуг); всего их объема; себестоимость производства по отдельным структурным подразделениям предприятия; по разным производственным процессам; в целом по предприятию.

Целью учета затрат и определения себестоимости перевозок является своевременное, полное и достоверное определение фактических затрат на их выполнение, вычисление фактической себестоимости отдельных видов перевозок, осуществление контроля за использованием материальных трудовых и денежных ресурсов.

С целью правильного учета, калькуляции и анализа себестоимости затраты на перевозку классифицируются по разным признакам (рис. 4.4.)

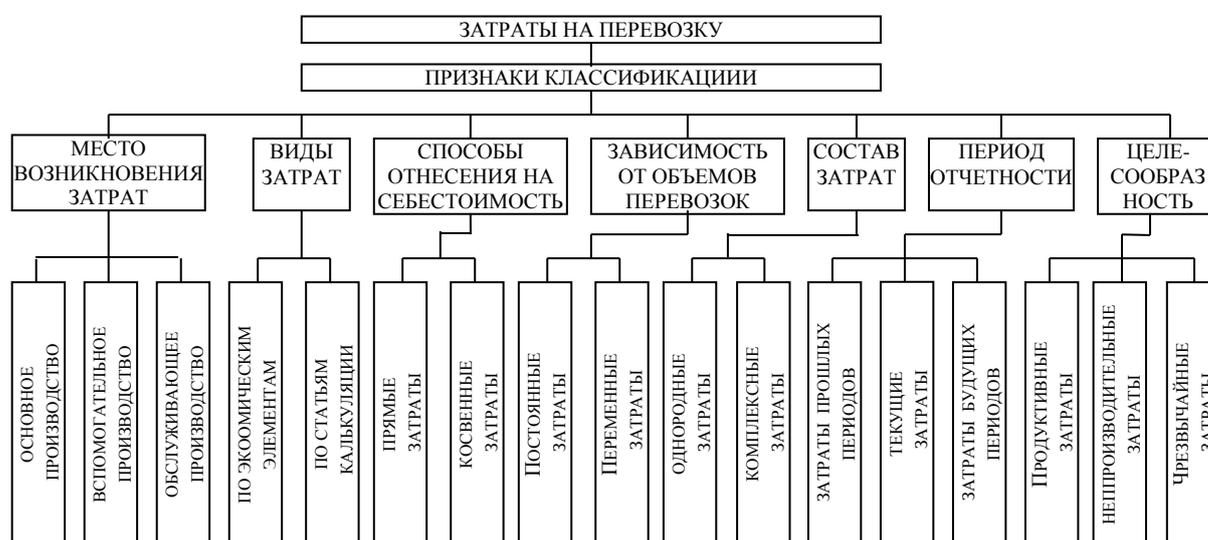


РИС. 4.4. КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАТРАТ, ОТНОСИМЫХ НА СЕБЕСТОИМОСТЬ ПЕРЕВОЗОК

Данная классификация является типичной для всех транспортных предприятий. В зависимости от специфики предприятия при группировании затрат по укрупненным статьям калькуляции (прямые материальные затраты; прямые затраты на оплату работы; другие прямые затраты; общепроизводственные затраты) могут вноситься изменения с учетом организационной структуры транспортных предприятий, характера и уровня перевозок, удельного веса затрат в себестоимости отдельных видов перевозок, а также объединять несколько типичных статей калькуляции в одну или выделять с одной типичной статьей несколько статей калькуляции. Например, для предприятий-авиаперевозчиков этот перечень дополняется статьей «Аэропортовые расходы».

В статью калькуляции «Прямые материальные затраты» включается стоимость всех видов горюче-смазочных и других материалов (включая транспортно-заготовительные затраты), которые использованы, как непосредственно для выполнения перевозок (работ, услуг), так и для технологических операций в процессе подготовки подвижного состава к эксплуатации, а также затраты горюче-смазочных материалов на дополнительно-служебные, учебно-тренировочные и непроизводственные налеты часов.

В статью калькуляции «Прямые затраты на оплату труда» включаются все затраты на выплату основной и дополнительной заработной платы работникам, непосредственно занятым осуществлением перевозок (работ, услуг), начисленной по должностным окладам, сдельным расценкам, тарифным ставкам в соответствии с действующими на предприятиях системами оплаты труда, включая любые виды денежных и материальных доплат, которые относятся к затратам на оплату труда.

В статью калькуляции «Другие прямые затраты» включаются:

- отчисления от затрат на оплату труда работников, непосредственно занятых осуществлением перевозок (работ, услуг): на государственное (обязательное) социальное и пенсионное страхование (в Пенсионный фонд), а также другие обязательные сборы и отчисления на социальные мероприятия, которые определены законодательством;
- затраты на все виды ремонта, технического обслуживания подвижного состава, который непосредственно принимает участие в перевозках, а также на работы связанные с улучшением подвижного состава и обеспечением соответствия технического состояния требованиям безопасности движения и другим эксплуатационным требованиям;
- стоимость запасных частей, приборов, оборудования, горючего и материалов, которые расходуются для выполнения ремонта собственными подразделениями;
- стоимость ремонтных работ и услуг, выполненных сторонними предприятиями и организациями;
- затраты на оплату труда и соответствующие отчисления, работников, выполняющих ремонт и техническое обслуживание транспортных средств;
- стоимость инструментов, выданных для возобновления их запаса на транспортных средствах;
- стоимость материалов, которые расходуются на содержание

законсервированных транспортных средств, затраты на их консервацию и расконсервацию;

- затраты на страхование транспортных средств в случае их ремонта за границей;

- стоимость работ по доводке новых типов (моделей) оснащения, приборов и аппаратуры, установленных на воздушном транспорте;

- стоимость материалов, которые используются для ремонта, монтажа и дезинфекции бытового оснащения пассажирских салонов.

В статью калькуляции «Общепроизводственные затраты» включаются затраты, связанные с управлением и обслуживанием производственного процесса, которые не предусмотрены в предыдущих статьях:

- затраты на содержание аппарата управления производством (оплата работы, отчисления на социальные мероприятия, затраты на оплату служебных командировок работников аппарата управления производственных структурных подразделений предприятия, техническое и информационное обеспечение управления производством и т.п.);

- амортизация основных средств и нематериальных активов общепроизводственного назначения;

- затраты на содержание, эксплуатацию, капитальных и текущих ремонтов, страхование, операционную аренду основных средств, других необратимых активов, оснащение общепроизводственного назначения, в том числе содержание резервного подвижного состава;

- затраты на усовершенствование технологии организации производства и оплаты труда и отчисления на социальные мероприятия работников, занятых усовершенствованием технологий и организацией производства, улучшением качества работ, услуг, повышением их надежности, других эксплуатационных характеристик в производственном процессе, затраты материалов, покупных комплектующих изделий и полуфабрикатов, оплата услуг сторонних организаций и т.п.);

- затраты на содержание производственных зданий, сооружений и помещений (отопление, освещение, водоснабжение, водоотвод и т.п.);

- затраты на охрану труда, технику безопасности, производственную санитарию и охрану окружающей среды;

- налоги, сборы и прочие, предусмотренные государством обязательные платежи, которые включаются в себестоимость производства;

- другие затраты (потери от брака, оплата простоев, затраты

обусловленные авариями и катастрофами, нарушениями правил технической эксплуатации транспорта, недостатка в пределах норм естественного убытка и т.п.).

В статью калькуляции «Аэропортовые затраты» предприятия-авиаперевозчики включают аэропортовый сбор за обслуживание воздушных судов в аэропортах согласно (DOC 9562 «Руководство по экономике аэропортов» ИКАО, 1991 г.):

- сбор за взлет-посадку воздушных судов (включая аэродромное диспетчерское обслуживание воздушного движения в зоне действия аэропорта);
- сбор за сверхнормативную стоянку ВС;
- пассажирский сбор (за пользование терминалами до начала регистрации);
- сбор за обеспечение авиационной безопасности;
- сбор за наземное обслуживание (хендлинг);
- дополнительные услуги, которые предоставляются по запросу при обслуживании ВС.

Учет обеспечивается на основе счетов, выставленных перевозчику аэропортом.

Учет и калькуляция фактической себестоимости перевозок на транспортных предприятиях осуществляется с использованием нормативного, позаказного методов или простым подсчетом затрат. Основными элементами нормативного метода являются учет затрат на выполнение отдельных видов перевозок по действующим нормам, учет отклонений от норм и учет изменения норм.

Основными задачами *нормативного* метода являются предупреждение нерационального расхода материальных, трудовых и финансовых ресурсов предприятия, содействие выявлению резервов снижения себестоимости перевозок, оперативное управление формированием затрат производства. В этом направлении нормативный метод предусматривает:

- создание системы действующих прогрессивных норм и нормативов;
- текущий учет и калькулирование нормативной себестоимости;
- выявление и учет затрат, связанных с отклонением от действующих норм и нормативов;
- выявление мест, причин и виновников отклонений;
- системный учет изменения норм и нормативов;

– определение фактической себестоимости как алгебраической суммы нормативной её величины, отклонений от норм.

Сводный учет затрат на эксплуатацию подвижного состава, его обслуживание и ремонт при нормативном методе ведется в разрезе отдельных видов перевозок, работ и услуг с выявлением и учетом отклонений от норм по каждому из показателей. Нормы и нормативы по каждому виду затрат разрабатываются с учетом особенностей и конкретных условий деятельности предприятия в отдельности для каждого производственного подразделения.

Для исчисления фактической себестоимости перевозок в случае применения нормативного метода учета основной является нормативная калькуляция. Фактическая себестоимость исчисляется путем добавления к нормативной себестоимости или вычитания из неё выявленных в отчетном периоде отклонений от норм и изменения норм. Для составления нормативной, плановой и отчетной калькуляций применяется единая номенклатура статей затрат. При заполнении формы отчетной калькуляции суммируются сведения расчета себестоимости каждого вида перевозок, в которых себестоимость единицы определяется в разрезе производственных подразделений по отдельным статьям затрат с выделением затрат по нормам, изменением норм и отклонением от норм.

Показный метод учета затрат и калькуляции себестоимости предусматривает отдельный учет затрат по каждому из видов перевозок (работ, услуг), а калькуляционными единицами – соответствующие единицы их измерения. Обобщающей калькуляционной единицей является сумма затрат, приходящаяся на одну денежную единицу (рубль, долл., сум и т.п.) полученного дохода.

Себестоимость перевозок, то есть сумма затрат, которая приходится на калькуляционную единицу, определяется путем деления суммы фактических затрат по каждому объекту калькулирования на соответствующий объем выполненных перевозок. Те затраты, которые невозможно отнести на тот или иной вид перевозок, распределяются исходя из удельного веса данного вида перевозок в структуре доходов предприятия.

В сводном учете затраты группируются по видам перевозок, структурным подразделениям и службам. Сводный учет затрат осуществляется на основе обобщенных данных, полученных в результате обработки первичной документации. Данные сводного учета используются во время суммирования калькуляции фактической себестоимости, которая используется для контроля за

выполнением плана себестоимости как отдельных видов, так и всего объема перевозок. Отчетные калькуляции составляются на все перевозки осуществляемые предприятием.

Планирование и калькуляция *себестоимости авиaperезовок* на предприятиях гражданской авиации осуществляется в соответствии со специфическими особенностями авиатранспортного производства. В связи с этим себестоимость продукции (работ, услуг) калькулируется по следующим *видам деятельности*: перевозка, выполняемая авиакомпанией или авиапредприятием; аэропортовое обслуживание ВС, пассажиров и грузов; аэронавигационное обслуживание ВС; обеспечение услугами связи и техническим обслуживанием средств связи и радиоэлектронного оснащения; продажа перевозок; материально-техническое обеспечение и прочие виды деятельности, которые непосредственно обслуживают перевозки и работы по ПАНХ (выполняются обычно специализированными авиакомпаниями); другие виды деятельности, которые не имеют непосредственного отношения к основной деятельности авиационного транспорта.

В соответствии с видами деятельности на авиапредприятии разрабатываются калькуляции себестоимости продукции по следующим *объектам калькуляции*: вид деятельности, вид перевозок (пассажирские, грузовые, почтовые, регулярные, нерегулярные, на внутренних линиях, международные); виды работ ПАНХ; воздушное судно; авиарейс; воздушное сообщение (авиалиния); виды и формы технического обслуживания ВС; виды услуг при оформлении и продаже авиабилетов; вид аэропортового обслуживания; вид коммерческого обслуживания воздушного судна (пассажиров, грузов); вид аэронавигационного обслуживания; вид услуг связи; вид технического обслуживания и связи; вид услуги во время оформления и продажи перевозок и работ по ПАНХ; вид дополнительных услуг, предоставляемых пассажирам, клиентам, эксплуатантам ВС.

За единицу калькуляции себестоимости продукции (работ, услуг) *авиакомпания* принимается:

– на перевозках: один производственный час налета ВС (по типам); один рейс по типам ВС; один пассажиро-километр (по типам ВС и в целом по авиакомпании); один тонно-километр (по типам ВС и вида перевозок); один приведенный тонно-километр (по типам ВС и в целом по авиакомпании); предоставление комплекса услуг данному пассажиру на борту ВС (по типам и видам услуг);

– на техническом обслуживании ВС: один час обеспечения полетов ВС (по типам);

– в процессе реализации услуг на авиаперевозках: предоставление услуг одному пассажиру (или клиенту) с продажей ему билета (или других прав на перевозку);

– в процессах предоставления дополнительных видов услуг или выполнения других видов работ: предоставление одной услуги по заказу пассажира (или клиента); единица выполненной работы по заказу пассажира (или клиента);

– на работах по ПАНХ: один производственный час налета ВС (по типам); один обработанный гектар поверхности земли (по типам ВС и видам работ); один км² на аэрофотосъемках и других работах (по их видам и типам ВС); один приведенный час налета ВС (по типам ВС); комплекс работ по заказу клиента.

За единицу калькуляции себестоимости продукции (работ, услуг) *аэропорта* принимается:

– на обеспечении взлета-посадки воздушных судов с использованием светотехнического оснащения (без обслуживания воздушного движения) - одна взлет-посадка в зависимости от взлетного веса ВС;

– на обеспечении взлета-посадки ВС без использования светотехнического оснащения (без обслуживания воздушного движения) - одна взлет-посадка в зависимости от взлетного веса ВС;

– на техническом обслуживании ВС - техническое обслуживание одного ВС (по типам ВС);

– на коммерческом обслуживании пассажиров - один пассажир;

– на коммерческом обслуживании грузов, багажа и почты - одна тонна груза (багажа, почты);

– при предоставлении дополнительных услуг по заказу представителей эксплуатанта ВС или пассажиров - обеспечение ВС местом стоянки вне границ обусловленного договором срока пребывания его в аэропорту после посадки (по типам ВС); предоставление права и одного места для пользования ангаром (по типам ВС); устранение неисправностей авиационной техники (по видам отказов и неисправностей и типам ВС); предоставление одной услуги (или комплекса услуг) с использованием технических средств аэропорта (по видам услуг, типам предоставленных средств); единица измерения другой предоставленной услуги (обеспечение телескопическим трапом, перевозка

пассажиров и т.п.).

За единицу калькуляции себестоимости продукции авиапредприятия принимаются те же самые единицы, которые используются в авиакомпаниях и аэропортах.

За единицу калькуляции себестоимости продукции (работ, услуг) предприятия *обслуживания воздушного движения* принимаются:

- на обеспечении аэродромного диспетчерского обслуживания ВС - одна взлет-посадка в зависимости от максимального взлетного веса;
- на обеспечении диспетчерского обслуживания подхода - одна взлет-посадка в зависимости от максимального взлетного веса ВС;
- на аэронавигационном обслуживании на маршруте - сто километров ортодомичного расстояния в зависимости от максимального веса ВС;
- на аэронавигационном обслуживании ВС во время выполнения ими работы по ПАНХ - одна взлет-посадка в зависимости от максимального взлетного веса ВС;
- при предоставлении услуг связи, метеорологическом обслуживании, поиска и спасании, предоставлении аэронавигационной информации - единица измерения предоставленной услуги.

За единицу калькуляции себестоимости продукции (работ, услуг) предприятия *радиотехнического обслуживания и связи*:

- на техническом обслуживании радиоэлектронного оснащения и средств связи - единица измерения времени работы оснащения и средств связи (по их типам);
- при предоставлении услуг связи - единица измерения предоставленной услуги.

В рекомендациях Международной организации гражданской авиации (ИКАО) относительно предоставляемых ей форм финансовых статистических данных об основных производствах и видах деятельности воздушного транспорта определена типовая номенклатура статей калькуляции для авиакомпании, аэропорта, предприятия обслуживания воздушного движения, предприятия радиотехнического обслуживания и связи.

Типовая номенклатура статей калькуляции авиакомпании предусматривает затраты на осуществление полетов; техническое обслуживание и ремонт; амортизацию; покрытие расходов у клиентов и аэродромные затраты; обслуживание пассажиров; выполнение работ по ПАНХ; оформление билетов, продажу и рекламу; управление и обслуживание

производства; другие эксплуатационные затраты.

Типовая номенклатура статей калькуляции аэропорта предусматривает затраты на:

- обеспечение взлета-посадки ВС, исключительно с использованием светосигнального оснащения (без обслуживания воздушного движения);
- обеспечение взлета-посадки ВС, исключительно без использования светосигнального оснащения (без обслуживания воздушного движения);
- обеспечение технического обслуживания ВС;
- обеспечение коммерческого обслуживания пассажиров;
- обеспечение коммерческого обслуживания грузов;
- предоставление эксплуатантам ВС и пассажирам дополнительных услуг;
- управление и обслуживание производства (общие затраты);
- другие эксплуатационные затраты.

Типовая номенклатура статей калькуляции предприятия обслуживания воздушного движения предусматривает затраты на:

- обеспечение аэродромного обслуживания ВС;
- обеспечение диспетчерского обслуживания подхода;
- аэронавигационное обслуживание на маршруте;
- аэронавигационное обслуживание воздушных судов во время выполнения ими работ по ПАНХ;
- предоставление услуг связи и метеорологическое обслуживание, поиск и спасание, предоставление аэронавигационной информации;
- управление и обслуживание производства (общие затраты);
- другие эксплуатационные затраты.

Типовая номенклатура статей калькуляции предприятия радиотехнического обслуживания и связи предусматривает затраты на:

- обеспечение технического обслуживания радиоэлектронного оснащения и средств связи;
- предоставление услуг связи;
- управление и обслуживание производства (общие затраты);
- другие эксплуатационные затраты.

Себестоимость продукции авиакомпания является основным показателем для экономической оценки эффективности работы отрасли в целом. Планирование, учет и анализ эксплуатационных расходов авиакомпании осуществляется в двух основных аспектах по экономическим элементам и по

калькуляционным статьям затрат. Это обеспечивает полноту и правильность учета и планирования расходов производства.

Эксплуатационные расходы группируются по следующим статьям: расходы на ГСМ, амортизация СВАД, отчисления в ремонтный фонд СВАД, зарплата летного состава, заработная плата бортпроводников, расходы по техническому обслуживанию, аэропортовые сборы, аэронавигационные сборы, прочие производственные и общехозяйственные расходы, отчисления агентствам.

Многие авиакомпании применяют упрощенную методику расчета себестоимости авиаперевозок, разделяя транспортный процесс на отдельные операции (движенческую и начально-конечную) и определяя летные расходы и расходы на самолето-вылеты (отправки). Основным принципом калькулирования расходов по авиалиниям заключается в выделении прямых затрат, непосредственно относимых на расходы по типам ВС на конкретной авиалинии и распределение остальных расходов, рассматриваемых как косвенные на основе различных измерителей.

Особенности методических подходов к расчетам разных составляющих самолето-вылетов из базового аэропорта заключаются в следующем:

- для авиапредприятия, выполняющего международные полеты, используется дифференцированный подход с калькулированием себестоимости самолето-вылетов из составляющих по обеспечению отправок и приема-выпуска ВС;
- для всех предприятий гражданской авиации расходы на бортопитание пассажиров и летного состава определяются по конкретным авиалиниям прямым счетом, выделяются затраты по оперативным формам технического обслуживания ВС в расчете на самолето-вылеты;
- в себестоимости самолето-вылетов (отправок) из аэропорта, как правило, пассажиров авиакомпании на борту ВС и в аэропорту, рекламу и другие расходы, связанные с функционированием авиакомпании.

Определение себестоимости самолето-вылетов из базового аэропорта базируется на основных положениях действующих методик и рекомендаций и разработке новых подходов и способов расчетов с учетом особенностей деятельности авиакомпаний, принимая во внимание общие принципы политики ИКАО в области аэропортовых сборов.

Расходы авиапредприятия по эксплуатации ВС на авиалинии рассматриваются, как правило, в составе летных расходов и затрат на самолето-

вылеты.

Летные расходы включают следующие виды затрат: авиаГСМ; амортизация СВП (на полное восстановление); капитальный ремонт СВП на заводах ГА и на других предприятиях; страхование воздушных судов; другие затраты на авиатехнику (аренда ВС и т.п.); расходы авиационно-технической базы на оплату труда, социальное и медицинское государственное страхование, пенсионное обеспечение, фонд занятости; текущий ремонт СВП; общепроизводственные расходы, относимые на техническое обслуживание по трудоемким формам регламента; оплата труда ЛС (включая форменное обмундирование) с отчислениями на государственное социальное и обязательное медицинское страхование, пенсионное обеспечение, фонд занятости, страхование ЛС и т.п.; бортовое питание ЛС и пассажиров; аэронавигационное обслуживание ВС по маршруту полета (стоимость услуг на воздушных трассах страны и в воздушном пространстве иностранных государств).

Расходы на самолето-вылеты включают: расходы АТБ на оплату труда, отчисления на государственное социальное и обязательное медицинское страхование, пенсионное обеспечение, фонд занятости, текущий ремонт СВП, общепроизводственные расходы, относимые к оперативным формам технического обслуживания ВС; оплата труда остального наземного состава с соответствующими отчислениями в государственные фонды; остальные производственные расходы, включая себестоимость работ и услуг (без расходов, включенных в летные и относимых на неавиационную и другую деятельность предприятия т.п.)

Дальнейшая дифференциация эксплуатационных затрат авиапредприятия по элементам осуществляется в соответствии с методом прямого расчета, распределения и в отдельных случаях выделения затрат. При этом учитываются:

- расходы на авиатопливо (авиаГСМ) исходя из расхода топлива и объемов заправок в аэропортах по участкам маршрутов рейса и цен на авиатопливо в базовых и транзитных аэропортах;

- расходы по амортизации СВП, стоимости капремонта СВП, страхованию ВС, другие расходы на авиатехнику, оплату труда ЛС с отчислениями на государственное, социальное и обязательное медицинское страхование, пенсионное обеспечение и в государственный фонд занятости населения, форменное обмундирование, страхование летного состава и прочие

летные расходы (без затрат на периодическое техническое обслуживание ВС и расходов на маршруте) на основе себестоимости летного часа по типам ВС и летного времени рейсов;

- расходы на периодическое техническое обслуживание ВС, исходя из себестоимости нормо-часа по ТО ВС, количества нормо-часов и летного времени рейсов;

- расходы на аэронавигационное обслуживание ВС на воздушных трассах страны на основе установленных цен на 100 км обслуживания полетов для ВС в зависимости от максимального взлетного веса и расстояния по маршруту;

- сборы за пользование маршрутным аэронавигационным оборудованием в зоне управления воздушным движением каждого иностранного государства;

- расходы на бортопитание пассажиров и ЛС в базовых (транзитных) аэропортах – на основе стоимости рациона бортового питания экипажа и пассажиров по классам обслуживания в соответствии с установленным расписанием для разных воздушных линий и состава экипажа, количества пассажиров на данном типе ВС. В стоимость бортового питания входят расходы на наборы продуктов, выдаваемые в аэропорту на весь полет и обратный рейс. Расходы по сервисному обслуживанию: доставка на бортопитания, разовая посуда и др. – учитываются в расчете на самолето-вылет по типам ВС, если они не включены в стоимость рационов.

Кроме указанных способов классификации затрат авиапредприятия применяется определение структуры затрат для оценки покрытия доходами расходов, то есть *эффективности авиалинии*. В этом случае эксплуатационные расходы авиакомпании подразделяются на прямые и косвенные. Прямые, в свою очередь, на прямые переменные, то есть расходы, которые авиакомпания несет, осуществляя сам процесс перевозки, и прямые постоянные – расходы, которые авиакомпания несет по содержанию авиационной техники и летного состава.

К *прямым переменным затратам* относятся расходы, связанные с обслуживанием пассажиров на борту воздушного судна, обработкой перевозимого груза, почты и багажа, а также расходы по нахождению воздушного судна на транспортной работе.

В расходы, относящиеся на обслуживание пассажиров, включаются следующие виды затрат:

– расходы по страхованию пассажиров и груза (установленные страховым обществом годовые суммы платежей по каждому типу воздушного судна равномерно распределяются по периодам и на рейс через объем тонно-километров);

– расходы по борТПитанию (рассчитываются на основе утвержденного прейскуранта цен по рациону питания по каждому классу перевозимых пассажиров по типам ВС);

– расходы по сервисному обслуживанию пассажиров на борту ВС;

– расходы, связанные с бронированием авиаперевозки;

– пассажирский сбор, который авиакомпания платит за каждого вылетающего (прилетающего) пассажира в аэропорту по маршруту следования на основе утвержденных ИСАО ставок и сборов;

– прочие расходы по обслуживанию пассажиров;

– расходы по обработке почты, грузов, багажа.

К расходам, связанным непосредственно с полетом, то есть нахождением ВС на транспортной работе, относятся следующие затраты:

– расходы на «АвиаГСМ»;

– сбор за посадку, который авиакомпания платит за каждого вылетающего (прилетающего) пассажира в аэропорт по маршруту следования на основе утвержденных ИСАО ставок и сборов;

– сбор за технико-коммерческое обслуживание;

– сбор за аэронавигационное обслуживание в зоне аэропорта и по трассе;

– расходы по страхованию ответственности перед третьими лицами (установленные страховой компанией годовые суммы платежей по каждому типу воздушного судна равномерно распределяются по периодам и на рейс через объем тонно-километров);

– сдельная (переменная) заработная плата летно-подъемного состава борТПроводников.

Эти расходы составляют так называемую первую сумму покрытия, которая показывает, покрываются ли доходами расходы, которые авиакомпания несет, осуществляя непосредственно процесс перевозки.

К *прямым постоянным* расходам относят следующие затраты:

– повременная (постоянная) заработная плата летного состава и борТПроводников;

– обучение летного состава и борТПроводников;

- расходы, связанные с проведением периодического технического обслуживания воздушных судов и авиадвигателей;
- расходы на капитальный ремонт ВС и АД;
- расходы по аренде и лизингу ВС и АД – сумма годовой арендной/лизинговой платы распределяется по периодам платежей и делится на налет часов по типам ВС;
- амортизационные отчисления по планерам и двигателям;
- расходы по страхованию самолетов – определенные страховой компанией годовые суммы платежей по следующим видам: каско самолетов отечественного производства (страхуются общей суммой национальной валюты); каско самолетов западного производства (страхуются в СКВ, суммы страховки определены для каждого типа ВС);
- страхование франшизы и военных (политических) рисков по ВС западного производства, страхуются в СКВ по типам самолетов. Кроме того, в эту же статью включаются расходы по страхованию летного состава от несчастных случаев общей суммой в национальной валюте.

Ставка для расчета *рентабельности авиалинии*, включающая все виды вышеперечисленных страховых платежей, рассчитывается делением равномерно распределенных по периодам страховых выплат на фактический (плановый) налет часов: по самолетам иностранного производства – отдельно по каждому типу ВС; по самолетам отечественного производства – на их общий налет; по страхованию ЛПС – на налет часов всего парка авиакомпании.

Перечисленные прямые переменные и прямые постоянные расходы составляют вторую сумму покрытия, которая показывает степень покрытия доходами расходов, связанных с непосредственным выполнением и расходов по содержанию ВСВ и АД в исправном состоянии, содержанием экипажей, а также затрат на аренду ВС и АД.

Следующая группа расходов, совместно с вышеперечисленными затратами, составляет третью сумму покрытия и включает расходы по содержанию подразделений и служб, задействованных в подготовке рейса, а также расходы, связанные с производственными функциями данных служб. Здесь выделяются следующие виды расходов:

- расходы, связанные с обеспечением самолето-вылета;
- расходы по обслуживанию пассажиров в базовом аэропорту;
- расходы по рекламной деятельности авиакомпании;
- расходы, связанные с продажей авиаперевозок;

– расходы по содержанию представительств авиакомпании.

Расходы по этой группе рассчитываются через затраты структурных подразделений лишь в том случае, если авиакомпания в полном объеме или обеспечивает прилет-вылет собственных рейсов, обслуживает пассажиров в аэропорту. В противном случае расходы по этим элементам производственного цикла определяются через утвержденные ставки и сборы в аэропорту и учитываются при расчете эффективности авиалинии в блоке прямых переменных затрат.

Последним блоком затрат, учитываемых при расчете эффективности авиалинии, является блок административных расходов, в который включаются затраты по содержанию персонала, зданий и сооружений и т.д., подразделений, не относящихся к производству услуги, то есть вспомогательных служб, а также по содержанию центрального аппарата управления.

Доходы, исчисляемые при расчете эффективности авиалинии, включают следующие показатели:

- доходы, полученные от продажи авиаперевозки (доходы от перевозки пассажиров, груза, почты платного багажа);
- доходы, полученные от продажи предметов беспошлинной торговли (Duty Free) на борту воздушного судна;
- часть доходов от пульных соглашений по конкретной авиалинии (если таковые имеются).

Разница между доходами на авиалинии и вышеперечисленными расходами образует так называемые суммы покрытия.

ТАБЛИЦА 4.1.

РАЗБИВКА РАСХОДОВ АВИАКОМПАНИЙ ПО ГРУППАМ МАРШРУТОВ

| КАТЕГОРИЯ РАСХОДОВ | СТАТЬЯ РАСХОДОВ | ДААННЫЕ АВИАКОМПАНИЙ, ВНЕСЕННЫЕ В ИССЛЕДОВАНИЯ | КРИТЕРИИ РАЗБИВКИ РАСХОДОВ |
|--|---|---|---|
| А. Расходы, относящиеся непосредственно к типу воздушного судна | I.1. Летные эксплуатационные расходы, исключая стоимость топлива и масла I.2. расходы на техобслуживание и капитальный ремонт воздушного судна I.3. Стоимостной износ воздушного судна и амортизационные отчисления I.4. Расходы на выплату процентов на воздушное судно | Расходы и часы полного полетного времени для каждого типа ВС, находящегося в эксплуатации в рамках всей системы | 1.1.-1.4. Количество часов полного полетного времени по каждому типу ВС по каждой группе маршрутов |
| В. Расходы, относящиеся в основном к типу ВС и к географическому району эксплуатации | II.1. Расходы на авиационное топливо и масло II.2. Сборы за посадку и смежные аэропортовые сборы II.3. Сборы за аэронавигационное обеспечение на маршруте II.4. прочие аэропортовые расходы. | Или а) расходы по географическому району эксплуатации или б) расходы по группе маршрутов (нет необходимости в распределении по группе маршрутов) или в) расходы по типу воздушного судна | II.1. Потребление топлива каждым типом воздушного судна в районе эксплуатации II.2. Количество вылетов с максимальным взлетным весом для каждого типа ВС II.3. Количество часов полного полетного времени с максимальным взлетным весом для каждого типа ВС II. 4. Количество вылетов с максимальной коммерческой загрузкой для каждого типа ВС в каждом районе эксплуатации |
| С. Расходы, | III.1. Расходы на обслуживание | Расходы в рамках всей | III.1. Количество кресло-часов по |

| | | | |
|--|--|---------|--|
| относящиеся, в основном, к объему перевозок и к объему емкости | пассажиров III.2. Комиссионные III.3. Прочие расходы на оформление билетов, коммерческие и рекламные расходы III.4. Расходы общего характера и административные расходы III.5. Прочие эксплуатационные расходы ГУ.1. Баланс прочих неэксплуатационных статей (исключая поступления из общественных фондов, а также баланс поступлений из филиалов компании) | системы | каждой группе маршрутов III.2. Общий доход, полученный по каждой группе маршрутов III.3. Общий доход, полученный по каждой группе маршрутов III.4. - ГУ.1. Количество выполненных тонно-километров по каждой группе маршрутов |
|--|--|---------|--|

Рассмотренный метод формирования расходов для расчета эффективности авиалинии позволяет увидеть структуру затрат по каждому рейсу с распределением на затраты, связанные с пассажирами (грузом), непосредственно с полетом, поддержанием воздушных судов и авиадвигателей в исправном состоянии, содержанием представительств и агентств авиакомпаний и прочих административных расходов. При отрицательном результате этот метод позволяет увидеть на каком этапе этот рейс стал убыточным, и принять соответствующее решение по сокращению затрат или изменению производственной программы.

Представляет интерес порядок разбивки расходов авиакомпаний, рекомендуемый циркуляром ICAO 2325/AT/94, приведенный в табл. 2.20.

4.5. ФОРМИРОВАНИЕ ФИНАНСОВОГО РЕЗУЛЬТАТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АЭРОПОРТА

Различия в формировании финансового результата авиакомпании и аэропорта, в первую очередь, проявляются в формировании доходов, источниками, которых являются аэропортовые сборы, взимаемые в соответствии со следующими требованиями ICAO:

- распределяемые расходы являются полными хозяйственными расходами населения на обеспечение аэропорта и его необходимых вспомогательных служб;
- с эксплуатантов ВС и других пользователей не должны взиматься сборы за оборудование и службы, которые они не используют;
- следует включать только расходы на оборудование и обслуживание авиации общего пользования в воздушных сообщениях и исключать расходы на оборудование и помещения, которые арендованы и используются в особых условиях и за которые взимаются сборы отдельно;
- отдельно следует рассматривать расходы в отношении площади или оборудования, используемых государственными властями;

– соотношение расходов, распределяемых между различными категориями пользователей, включая государственные ВС, должно определяться на справедливой основе таким образом, чтобы никакая категория пользователей не несла расходов, которые в действительности не имеют к ней никакого отношения;

– следует отдельно устанавливать расходы на обеспечение диспетчерского обслуживания подхода и диспетчерского обслуживания на аэродроме;

– платежеспособность клиентов не должна приниматься во внимание до тех пор, пока все расходы не будут полностью подсчитаны и распределены на объективной основе.

Система аэропортовых сборов должна формироваться в соответствии со следующими принципами:

– система взимания сборов должна быть максимально простой и подходящей для общего применения в аэропортах;

– сборы не должны устанавливаться таким образом, чтобы препятствовать использованию средств и служб, необходимых для обеспечения безопасности полетов;

– сборы не должны носить дискриминационный характер, как в отношении иностранных пользователей по сравнению с пользователями, имеющими гражданство и подданство государства, в котором находится аэропорт, и выполняющими аналогичные международные перевозки, так и в отношении одного или более иностранных пользователей по сравнению с другим или другими иностранными пользователями;

– в тех случаях, когда на определенные категории пользователей распространяются льготные сборы, специальные скидки или другие виды снижения сборов. Правительства должны по возможности, принять меры для того, чтобы недостаток средств, образующийся в результате таких скидок при возмещении расходов, не компенсировался за счет других пользователей.

При определении методов расчета сборов следует учитывать, что:

– посадочные сборы должны базироваться на формуле веса воздушного судна с использованием максимально-допустимого взлетного веса, указанного в свидетельстве о летной годности;

– шкала посадочных сборов должна основываться на постоянной ставке за 1000 кг или фунтов веса;

– в тех случаях, когда сборы за диспетчерское обслуживание на

аэродроме взимаются как часть сбора за посадку или отдельно, при взимании таких сборов следует учитывать вес воздушного судна, однако, меньше, чем в прямой пропорции;

- не должно приниматься никакой дифференциации в ставках для международных рейсов в зависимости от расстояния, покрытого ВС;

- единый сбор должен взиматься для компенсации расходов на любое количество средств и служб, которое может предоставить аэропорт для нормальной посадки и взлета ВС;

- в тех случаях, когда на коммерческую загрузку ВС налагаются ограничения, вызванные ограниченными возможностями данного аэропорта, следует рассмотреть возможность корректировки посадочного сбора, если такие ограничения носят значительный и длительный характер;

- период бесплатной стоянки ВС после посадки должен определяться на месте, принимая во внимание расписание, наличие свободного места и другие, связанные с этим факторы.

- при определении сборов, связанных с использованием мест стоянки, ангаров и долгосрочной стоянки ВС, следует использовать максимально допустимый взлетный вес или размеры ВС;

- в тех случаях когда сборы взимаются различными властями в аэропорту, они должны, по возможности, быть объединены в один сбор;

- обычный посадочный сбор должен учитывать использование специального радионавигационного оборудования для посадки с тем, чтобы взимание отдельных сборов за их использование не препятствовало использованию таких средств эксплуатантами ВС;

- при применении всех методов взимания сборов необходимо соблюдать максимальную гибкость, чтобы не препятствовать внедрению улучшенной методики, по мере ее совершенствования;

- размер аэропортовых сборов, взимаемых с международной авиации общего назначения должен определяться на разумной основе с учетом стоимости необходимого и используемого оборудования и целей содействия росту международной авиации общего назначения.

Другие рекомендации по формированию стоимостной основы и взиманию сборов состоят в следующем:

- сборы за обслуживание пассажиров являются важным фактором в экономике значительного числа аэропортов. Однако существует возражение против взимания таких сборов непосредственно с пассажиров, особенно в

больших аэропортах;

– сборы за обеспечение безопасности государства могут определять, при каких обстоятельствах и в каком объеме расходы на обеспечение средств и служб безопасности должны покрываться за счет государства, аэропортовых органов или других ответственных учреждений;

– сборы, связанные с шумом, устанавливаются по усмотрению государств. Эти сборы следует взимать только в размерах, не превышающих затраты, производимые на снижение или предупреждение шумов.

Все доходы любого аэропорта можно подразделить на два вида: доходы от авиационной деятельности и доходы от вспомогательной деятельности. Источниками доходов от авиационной деятельности являются сборы за взлет-посадку (включая сборы за пользование светосигнальным оборудованием и за аэродромное диспетчерское обслуживание); обслуживание пассажиров; обработку грузов; пользование местами стоянки и ангарами; обеспечение безопасности; шумы; обслуживание авиaperевозок (например, сбору за телескопические трапы, перевозку пассажиров и т.д.); за наземное обслуживание.

Источниками доходов от вспомогательной деятельности являются: концессии на поставку авиационного топлива и масел (включая сбор за право заправки); рестораны, бары, кафетерии и поставка продовольствия; магазины беспошлинной торговли; парковка автомобилей; прочие концессии и коммерческая деятельность, осуществляемая аэропортом; арендная плата; прочие доходы от вспомогательной деятельности; доходы от банковских и денежных операций; дотации и субсидии; прочие поступления.

Основные статьи расходов представляют: эксплуатация и техническое обслуживание; расходы на персонал аэропорта; материалы; обслуживание по контракту; административные и накладные расходы; капитальные затраты; амортизационные отчисления; проценты; налоги; прочие расходы; всего по статьям расходов.

Для оценки эксплуатационных расходов аэропорта расходы дифференцируются на прямые и косвенные, а также зависящие и не зависящие от объема производства.

В *прямые расходы аэропорта* включаются затраты, которые полностью относятся к одному объекту калькуляции и полностью включаются в себестоимость продукции. Характерной особенностью *косвенных расходов аэропорта* является их отношение к нескольким объектам калькуляции, и

поэтому они подлежат распределению между ними.

К расходам, зависящим от объема работ относятся затраты, общая сумма которых возрастает пропорционально росту размеров движения. В то же время, на единицу продукции (самолето-вылет, отправленный пассажир и т.д.) эти расходы остаются постоянными.

Условно независящие расходы с ростом объема работ остаются постоянными или увеличиваются в меньшей степени, чем количество отправок пассажиров и грузов, количество самолето-вылетов. В то же время, на единицу продукции (самолето-вылет, тонну отправок и т.д.) эти расходы уменьшаются.

Распределение затрат аэропорта по отправкам и самолето-вылетам по службам аэропорта приведена в табл. 4.2.

К прямым расходам, которые непосредственно касаются пассажирских отправок, относятся следующие расходы по доставке бортпитания; обслуживанию пассажиров; содержанию СОПП или СОП без затрат по грузовому складу; обеспечению пассажирских перевозок службой спецтранспорта (ССТ); аренде каналов связи в части обслуживания пассажирских отправок; рекламе пассажирских перевозок; договорам с органами, обеспечивающими безопасность пассажиров; другие прямые расходы на отправку пассажиров в соответствии с ведущимся учетом.

ТАБЛИЦА 4.2.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАТРАТ АЭРОПОРТА ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ОТПRAVK И САМОЛЕТО-ВЫЛЕТОВ ПО СЛУЖБАМ И ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ

| РАСХОДЫ | в том числе | | |
|--|--|---|--|
| | ПРЯМЫЕ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ОТПRAVK | ПРЯМЫЕ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ САМОЛЕТО-ВЫЛЕТОВ | КОСВЕННЫЕ ПО САМОЛЕТО-ВЫЛЕТАМ И ОТПRAVK |
| 1 Оплата труда работников с отчислениями на социальное и медицинское страхование | 1.1. Оплата труда работников СОП и водителей ССТ, обслуживающих только пассажирские и грузовые перевозки | 1.2. Оплата труда работников служб ГСМ, движения, связи, БЭРТОС, наземных сооружений, а также водителей ССТ, обслуживающих только самолето-вылеты | 1.3. Остальная часть оплаты труда работников относится на объем отправок и самолето-вылеты пропорционально расходам, показанным в пп. 1.1., 1.2. |
| 2. Амортизация основных фондов (кроме амортизации спецавтотранспорта) | 2.1. Амортизация зданий, сооружений, оборудования аэровокзального и грузового комплексов (СОП, СОГП и др.) | 2.2. Амортизация остальных зданий, сооружений и оборудования, кроме административно-управленческого комплекса | 2.3. Амортизация зданий, сооружений и оборудования административно-управленческого комплекса распределяется пропорционально суммам пп. 2.1. и 2.2. |
| 3. Содержание и ремонт аэродромов, зданий, сооружений, оборудования | 3.1. Содержание и ремонт зданий, сооружений, оборудования аэровокзального и грузового комплексов (СОП, СОГП и др.) | 3.2. Содержание и ремонт аэродромов | 3.3. Остальные расходы распределяются пропорционально суммам пп 3.1.3.2. |
| 4. Расходы по эксплуатации парка спецавтотранспорта | 4.1. Прямые расходы по спецавтотранспорту, обслуживающему только пассажирские и грузовые отправки | 4.2. Прямые расходы ССТ по спецавтотранспорту, обеспечивающему обслуживание самолето-вылетов | 4.3. Остальные расходы ССТ распределяются пропорционально суммам пп. 4.1., 4.2. |
| 5. Расходы по радиосвязи | - | 5.2. Все расходы по радиосвязи | - |
| 6. Расходы по аренде каналов связи | Относятся в соответствии с фактическим использованием каналов связи | | |
| 7. Платежи по | 7.1. Платежи по | 7.2. Платежи по обязательному | 7.3. Платежи по |

| | | | |
|--|---|--|--|
| обязательному страхованию имущества | обязательному страхованию имущества аэровокзального и грузового комплекса (СОП, СОГП и др.), а также ССТ в части обслуживания только пассажирских и грузовых отправок | страхованию имущества остальных подразделений, кроме административно-управленческого комплекса | обязательному страхованию имущества административно-управленческого комплекса распределяются пропорционально суммам в пп 7.1. и 7.2. |
| 8. Уплата процентов за краткосрочные кредиты | Относятся в соответствии с целевым назначением кредита | | |
| 9. Прочие производственные расходы | 9.1. Расходы на рекламу и обслуживание пассажиров | 9.2. Остальные прочие производственные расходы | - |
| 10. Накладные расходы | - | - | 10.3. Относятся на объем отправок и на самолетовылеты пропорционально суммам пп 1.1. и 1.2. |
| 11. Непроизводственные расходы | - | - | 11.3. Относятся на объем отправок и на самолетовылеты пропорционально сумме всех предшествующих расходов |

К прямым расходам, которые непосредственно касаются грузовых отправок относятся расходы по СОГП или содержанию грузовых складов; обеспечению грузовых перевозок ССТ; аренде каналов связи в части обслуживания грузовых перевозок; рекламе грузовых перевозок; договорам с органами, обеспечивающими безопасность грузов; другие прямые расходы на отправку грузов в соответствии с ведущимся учетом.

В качестве основных критериев выбора показателей для оценки эффективности деятельности аэропорта обычно принимаются: доступность и возможность оперативного получения данных; простота и понятность различным пользователям, заинтересованным в получении информации о деятельности аэропорта (клиенты, инвесторы, регулирующие органы и т.д.); стабильность и непрерывность информационных потоков; достаточно широкий охват различных аспектов деятельности аэропорта.

Основными единицами измерения продукции аэропорта является количество пассажиров с выделением транзитных пассажиров, взлетно-посадочные операции и тоннаж обработанного груза. Кроме того, результаты деятельности аэропорта должны оцениваться в финансовых показателях с дифференциацией дохода на авиационный и неавиационный.

В инструктивных материалах ИКАО рекомендуется эффективность функционирования аэропорта оценивать с помощью следующих показателей: доход на пассажира; расход на пассажира; производственная прибыль на пассажира; авиационный доход на пассажира; неавиационный доход на пассажира; пассажиров на одного служащего; доход одного служащего; капитальные затраты на пассажира; нетто-активы на одного служащего. К этому перечню в отечественных предприятиях прибавляются показатели соотношения международных пассажирских и грузовых отправок и, в связи с

этим, грузовые отправки, приведенные грузовые отправки и т.п.

В условиях переходной экономики приходится составлять перечень показателей наиболее отражающих и условия функционирования, и тенденции развития, и фактическое состояние аэропорта на конкретную дату. Обычно анализируются такие общие показатели как прибыль на одного пассажира, фондоемкость одного отправленного пассажира, прибыль на одного служащего аэропорта, прибыль авиационная, приходящаяся на единицу приведенной продукции, доля перевозок в международном сообщении.

В силу сложности интеграционных процессов между службами аэропорта и авиакомпании общим результирующим показателем должен быть интегральный показатель эффективности, отражающий все факторы производства рассмотренные выше, оказывающие влияние на структуру и объем затрат, а следовательно и на эффективность.

РЕЗЮМЕ

Проведенный анализ методического обеспечения оценки факторов, определяющих финансовый результат, позволил сделать следующие выводы:

– совокупность методов и систем показателей, используемых для оценки ресурсов, которые фактически представляют собой факторы, определяющие финансовый результат, является методически недостаточной с точки зрения полноты учета условий функционирования авиапредприятия (авиакомпания, аэропорта);

– различия в особенностях производственной деятельности авиакомпании и аэропорта отражаются на структуре затрат. Однако, в зависимости от сформированных организационных структур управления, которые определяют характер производственных, хозяйственных и коммерческих отношений, структура затрат может варьироваться и адаптироваться к политике управления, что делает возможным усиление влияния субъективного фактора на систему учета;

– для формирования методической базы оценки деятельности авиапредприятия и обоснования его стратегических перспектив необходимо использовать концепции эталонного управления, предполагающие формирование структуры управления на основе выделения центров ответственности и затрат, с учетом вклада каждого подразделения авиапредприятия в общий финансовый результат;

– точность оценки эффективности работы авиапредприятия находится в прямой зависимости от степени развития системы учета и отчетности на предприятии, формирование которых невозможно без использования инструментария наработанного теорией и практикой преуспевающих компаний.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Республики Узбекистан, 1992 г.
2. Гражданский Кодекс Республики Узбекистан, 1998 г.
3. Воздушный Кодекс Республики Узбекистан, 1993.
4. Международная организация гражданской авиации. Годовой доклад Совета. Документация к сессии Ассамблеи в 2004 году. Дос 9826.
5. Международная организация гражданской авиации. Потребности в инвестировании парка воздушных судов и инфраструктуры аэропортов, средств и служб на маршруте в период до 2010 года. Циркуляр 236-АТ/95.
6. Международная организация гражданской авиации. Обзор экономического положения воздушного транспорта и перспективы развития 1978-2000. Циркуляр 222-АТ/90.
7. ИКАО. Руководство по прогнозированию воздушных перевозок (Дос 8991). Повторное издание, октябрь 1995 г.
8. ИКАО. Руководство по сборам за пользование аэропортами и аэронавигационными средствами (Дос 7100). 1997
9. ИКАО. Статистический сборник. Серия Т № 57. Перевозки. Коммерческие перевозчики 1993 -1997 гг.
10. ИКАО. Циркуляр 270-АТ/111. Прогноз развития воздушного транспорта до 2005 г.
11. ИКАО. Циркуляр 273-АТ/113. Мир гражданской авиации. 1997-2000 гг.
12. ИКАО. Циркуляр 273-АТ/123. Мир гражданской авиации. 2001-2004 гг.
13. Акофф Р. Планирование будущего корпораций. – М: Прогресс, 1985.
14. Алексеев Н.С. Эволюция систем и организационное проектирование //Проблемы теории и практики управления.–1998.-№4.– с.73–78.
15. Алексеев Н.С. Эволюция систем управления предприятием//Проблемы теории и практики управления. – 1999. - № 2. – с.103-107.
16. Анализ экономики. Страна, рынок, фирма. Под ред. проф. В.Е. Рыбалкина. Учебник. – М.: Междунар. отношения, 1999.
17. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – С Пб: Питер, 1999.
18. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
19. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н, Азрилияна. – 6-е изд., доп. – М., Институт новой экономики, 2004.
20. Балашов Е.П. Эволюционный синтез систем. – М: Радио и связь, 1985.
21. Бланк И.А. Управление активами. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2002

22. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. М.:1999
23. Гаврилов Д.А. Управление производством на базе стандарта MRP II/ - СПб.: Питер, 2003.
24. Гвишиани Д.М. Организация и управление. – М: Издательство МГТУ им. Баумана, 1998.
25. Гиляровская Л.Т., Вехорева А.А. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческого предприятия. – СПб: Питер, 2003.
26. Джонсон Р., Каст, Розенцвейг. Системы и руководство. – М.: Советское радио, 1975.
27. Джордж С., Ваймерскирх А. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях. (TQM). - СПб.: Виктория плюс, 2002. - С. 196-197.
28. Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон. Стратегический менеджмент: Учебник/Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2003.
29. Добрин Г.Н. Тенденции развития и основные положения совершенствования организационных структур проектных институтов: Материалы семинара. Комплексное организационное проектирование предприятий и объединений. – Л: ЛДНТП, 1979.
30. Друкер Ф. Питер. Рынок: как выйти в лидеры. Теория и практика. (Предпринимательство и инновации. Практика и принципы). – М: Book chamber international, 1992.
31. Икрамов М.А., Саакян А.К., Ходжаева М.Я.. Организация производства: актуальные аспекты: Учебное пособие. – СПб.: СЗТУ, 2005.
32. Икрамов М.А., Ходжаева М.Я.. Организационные особенности формирования методологических основ реструктуризации авиакомпаний. - Экономика и промышленная политика России, СНГ. Межвузовский сб. / Под ред. А.К. Саакяна. –СПРб.: СЗТУ, 2005.
33. Икрамов М.А., Ходжаева М.Я.. Стратегические вопросы развития корпоративного управления в гражданской авиации.- Экономика и управление производством. Межвузовский сб. Вып. 15. –СПб: Изд-во СЗГТУ, 2005.
34. Икрамов М.А., Ходжаева М.Я.. Факторы развития менеджмента современной авиакомпании. - Менеджмент и маркетинг в XXI веке. Межвузовский сб./ Под ред. А.К. Саакяна. –СПРб.: СЗТУ, 2005.
35. Икрамов М.А., Ходжаева М.Я.. Проблемы и перспективы развития управления воздушным транспортом Узбекистана. - Современные методы

- организации бизнеса и маркетинга: Межвузовский сб. / Под ред. А.К. Саакяна. – СПб.: СЗТУ, 2005
36. Икрамов М.А., Ходжаева М.Я.. Некоторые аспекты организации производства в современных условиях. - Современные методы организации бизнеса и маркетинга: Межвузовский сб./ Под ред. А.К. Саакяна. – СПб.: СЗТУ, 2005
37. Икрамов М.А., Ходжаева М.Я. О развитии информационных технологий в сфере авиауслуг. - Современные методы организации бизнеса и маркетинга: Межвузовский сб./ Под ред. А.К. Саакяна. – СПб.: СЗТУ, 2005
38. Икрамов М.А., Ходжаева М.Я. Реорганизация управления авиакомпанией. - Современные методы организации бизнеса и маркетинга: Межвузовский сб./ Под ред. А.К. Саакяна. – СПб.: СЗТУ, 2005
39. Кондаков И.К. Логический словарь. – М.: Изд-во «Наука», 1971.
40. Кондратьев Н.Д. Большие циклы конъюнктуры / Сборник избранных сочинений. – М: Экономика, 1993.
41. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Е.А. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
42. Костромина Е.В. Экономика авиакомпании в условиях рынка –М.: НОУВКШ «Авиабизнес», 2001.
43. Кулаев Ю.Ф. Экономика гражданской авиации Украины. Монография. – К.: «Феникс», 2004.
44. Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации: Учебник для вузов – СПб.: Питер, 2004.
45. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М: ИНФРА-М, 1998.
46. Михайлова М.Р. Бенчмаркинг - универсальный инструмент управления качеством // Методы менеджмента качества. № 5. - 2003.
47. Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга. М.: Юристъ, 2002. - С. 7.
48. Нельсон Ричард Р., Уинтер Сидней Дж. Эволюционная теория экономических изменений. – М: ЗАО «Финстатинформ», 2000.
49. Полуэктов А.А. Новые методы оценки компаний в сделках слияния и поглощения. – М.: МАКС-Пресс, 2001.
50. Портер М. Международная конкуренция. – М: Международные отношения, 1993.
51. Пястолов С.М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебник – М.: Издательский центр «Академия»; Мастерство, 2002

52. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2003.
53. Сборник. МакКей Х. Как уцелеть среди акул – М: Экономика, Уфа: Академия менеджмента, 1993.
54. Словарь иностранных слов. – М.: «Русский язык», 1989.
55. США. Итоги деятельности ведущих аэрокосмических фирм в 1994 году // Авиационная и ракетная техника. – 1995. - № 11. – 13 марта. – с. 2-3.
56. Теория организации: Учебник / Под ред. В.Г. Алиева. – М. Луч, 1999.
57. Уроки организации бизнеса / сборник под ред. Демина А.А., Катькало В.С. – С.П.: Лениздат, 1994
58. Файоль А. Общее и промышленное управление // Управление это наука и искусство. Сборник. – М.: Республика, 1992.
59. Фатхутдинов Р.А. Организация производства: Учебник. Краткий курс. – М: ИНФРА –М, 2001.
60. Философский энциклопедический словарь. М., 1989.
61. Форд Г. Как надо работать. – М: Финансы и статистика, 1990.
62. Хаксевер К., Рендер Б., Рассел Р., Мердик Р. Управление и организация в сфере услуг, 2-е изд. / Пер. с англ. Под ред. В.В.Кулибановой. СПб.: Питер, 2002.
63. Ходжаева М.Я. К вопросу об определении системы факторов повышения организационного уровня внешнеэкономической деятельности авиакомпании. - Y – республиканская научно-практическая конференция. Сборник «Передовые технологии и методы в создании и эксплуатации авиакосмической техники», ТГАИ, Т., 2001, с. 32
64. Ходжаева М.Я. К вопросу о предпосылках и объективной необходимости формирования нормативно-методической базы организации внешнеэкономической деятельности авиакомпании. - Y – республиканская научно-практическая конференция. Сборник «Передовые технологии и методы в создании и эксплуатации авиакосмической техники», ТГАИ, Т., 2001, с. 32
65. Ходжаева М.Я. Формирование концептуальной основы для разработки нормативно-методического аспекта информационного обеспечения финансово-экономических служб авиакомпании. Сборник «Развитие автомобильно-дорожного комплекса в Республике Узбекистан», ТАДИ, Т., 2001 г., с. 142
66. Ходжаева М.Я. К вопросу о разработке концепции оптимизации использования парка воздушных судов. - YI – республиканская научно-практическая конференция «Передовые технологии и методы

в создании и эксплуатации авиакосмической техники», ТГАИ. Т., 2002 г., с.10, с.45.

67. Ходжаева М.Я. К вопросу о совершенствовании методического обеспечения деятельности финансовых служб авиакомпании - УІ – республиканская научно-практическая конференция «Передовые технологии и методы в создании и эксплуатации авиакосмической техники», ТГАИ. Т., 2002 г., с.10, с.45.

68. Ходжаева М.Я. Проблемы формирования нормативно-методических основ функционирования менеджмента авиакомпании. - Сборник материалов международной научно-технической конференции «Мониторинг летательных аппаратов -2003», часть – II, ТГАИ, Т.-2003. с.63.

69. Ходжаева М.Я. К вопросу о методологии оценки содержания процесса реорганизации управления авиакомпанией. - Сборник материалов международной научно-технической конференции «Мониторинг летательных аппаратов -2005», часть – II, ТГАИ, Т.-2005.

70. Ричард Б. Чейз, Николас Дж. Эквилайн, Роберт Ф. Якобс. Производственный и операционный менеджмент: Пер. с англ.: М.: Издательский дом «Вильямс», 2003.

71. Шумпетер Й. Теория экономического развития.–М: Прогресс, 1982.

72. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. Проф. Н.А. Сафронова.- М. Юристъ, 2000.

73. Экономическая теория: Учебник для студ. вузов/Науч. ред. и рук. Авт. Коллектива В.Д. Камаев. – 4-е изд., - М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1999.

74. Эмерсон Г. Научная организация труда / / Управление это наука и искусство. Сборник. – М: республика, 1992.

75. Янг С. Системное управление организацией. – М: Совесткое радио, 1972.

76. Robin Goodfellow. Manufacturing Resource Planning. A Pocket Guide, 1993.

77. Shaked, I., Allen, M. and Leroy P., 'Creating Value Through EVA ® - Myth or Reality, Journal of Strategy and Business, Issue 9 , Fourth Quarter 1997.

78. Charan R.,Colvin G .Why CEO 's Fail.Fortune.1999.21 June.

79. Darryl V. Landvater, and Christopher D. Gray. MRP II Standard System. A Handbook for Manufacturing Software Survival. John Willey & Sons, Inc., 1989.

80. Orlicky, J. Material Requirements Planning: The New Way of Life in Production and Inventory Management. New York: McGrow – Hill, 1975.

81. Muller A.,Valikangas L .Strategy Creation in Turbulent Times:An ODD Reactiion to Strategy Faillure in America 's Largest Telco (Strategos Institute

whitepaper). 2000.

82. Surowiecki J. The Return of Michael Porter. Fortune&2000.

83. Van de Wiele T. and Brown A. // Venturing down the TQM path for SMEs. - International Small Business Journal, Vol. 16, No. 2. - 1998. - P. 50-68.

84. Ghobadian A., Gallear D.N. Total quality management in SMEs // Omega, Vol. 24, No. 1. - 1996. - P. 83-106.

85. Monkhouse E. The role of competitive benchmarking in small-to medium-sized enterprises // Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol. 2, No. 4. - 1995. - P. 44-45.

86. Cassel C., Nadin S., Gray M.O. The use and effectiveness of benchmarking in SMEs // Benchmarking: An International Journal, Vol. 8, No. 3. - 2001. - P. 212-222.

87. Coopers & Lybrand Consultants, Survey of Benchmarking in the UK. - CBI Manufacturing Council, London, 1993.

88. Membership Package. European Foundation for Quality Management, 2003.

89. <http://big.spb.ru>.

90. http://www.de.isu.ru/program/progs/prog_10.html

91. <http://www.rsl.ru>

92. vps@a-teleport.com

93. <http://www.management.com.ua>

94. mergerer@rambler.ru

95. irki@mail.lviv.ua

96. (<http://www.bmicro.ru>)

97. <http://roman.narod.ru/diploma/Benchmarking.htm>

98. www.ibs.ru

99. www.balancedscorecard

100. maslow@front.ru

101. ernest@atnet.ru

102. alt@altrc.ru

103. big@set.spb.su

104. www.intalev.ru

105. eugene@biztech.ru

106. <http://www.akmr.ru>

107. sergei@d-i.ru

108. <http://www.cfin.ru/>

ВСЕМИРНЫЕ МЕЖПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ*

Организация Объединенных Наций создана в 1945 году в рамках Устава Организации Объединенных Наций со следующими основными целями: поддержание международного мира и безопасности, развитие дружественных отношений между нациями и осуществление международного сотрудничества. Штаб-квартира в Нью-Йорке, США.

Генеральная Ассамблея ООН является суверенным органом Организации, состоящим из ее государств-членов, которая проводится каждый год для обсуждения вопросов и принятия по ним решений в рамках Устава. *Иногда ее резолюции по более широким вопросам влияли на проблему регулирования международных воздушных сообщений в различные государства и из них.*

Совет Безопасности ООН, состоящий из пяти постоянных членов (Китай, Российская Федерация, Соединенное Королевство, Соединенные Штаты Америки, Франция) и десяти непостоянных членов, несет в первую очередь ответственность за поддержание международного мира и безопасности. *Когда Совет Безопасности рассматривает вопросы вооруженных конфликтов или санкций, его решения, по-видимому, непосредственно влияют на международные воздушные сообщения на соответствующую национальную территорию или территории и из них.*

Экономический и Социальный Совет ООН (ЭКОСОС), состоящий из 54 государств - членов ООН, координирует экономическую и социальную деятельность Организации Объединенных Наций. **Региональные комиссии ООН**, создаваемые ЭКОСОС, находятся со штаб-квартирами в Аддис-Абебе, Аммане (временное место нахождения), Бангкоке, Женеве и Сантьяго. В Африке и Азии эти комиссии являются спонсорами **Десятилетия транспорта и связи Организации Объединенных Наций**, каждая из которых является десятилетней программой, предназначенной для мобилизации государств, межправительственных организаций, системы ООН и внешних вспомогательных учреждений для совместных действий *в развитии транспорта и связи в соответствующих регионах, где воздушный транспорт является одним из семи соответствующих секторов.*

Международный Суд (МС), состоящий из 15 судей и находящийся в Гааге, (Королевство Нидерландов), является основным юридическим органом ООН и функционирует в соответствии со статусом Международного Суда. Его юрисдикция распространяется на все правовые спорные вопросы, передаваемые ему государствами в отношении Устава Организации Объединенных Наций и действующих договоров. Суд *осуществлял урегулирование вопросов, касающихся регулирования международного воздушного транспорта, таких как наложение санкций в случаях незаконного вмешательства в деятельность гражданской авиации.*

Секретариат ООН, возглавляемый Генеральным секретарем, осуществляет обслуживание других органов ООН, ведет программы Организации и осуществляет ее политику. Наряду с другими задачами Секретариат ведет **Серию договоров Организации Объединенных Наций (UNTS)**, официальный сборник зарегистрированных договоров и соглашений, *включая соглашения о воздушных сообщениях, хранимых в ООН. Секретариат также взаимодействует с ИКАО и другими специализированными учреждениями ООН по вопросам, представляющим взаимный интерес.*

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ УЧРЕЖДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ

Наряду с **Международной организацией гражданской авиации** (специализированным учреждением Организации Объединенных Наций, ответственным за

* Источник: Политика и инструктивный материал в области экономического регулирования международного воздушного транспорта. (Дос 9587). Издание второе – 1999. Глава 3.

гражданскую авиацию), пять других таких учреждений осуществляют ограниченную деятельность, связанную с международным воздушным транспортом.

Международная организация труда (МОТ) со штаб-квартирой в Женеве (Швейцария), была создана в 1919 году с основной целью улучшения условий работы во всем мире и устранения социальной несправедливости. *МОТ имеет отношение, в том числе, к социальным и трудовым последствиям в результате экономических регламентирующих и технологических изменений в гражданской авиации.*

Международная организация по стандартизации (ИСО) со штаб-квартирой в Женеве (Швейцария), была создана в 1947 году в целях содействия развитию стандартизации и связанной с этим деятельности во всем мире с целью упрощения международного обмена товарами и услугами и в целях развития сотрудничества. *В области международного воздушного транспорта ИСО участвует, в том числе, в разработке единых требований к машиночитываемым проездным документам (паспорты и визы), которые разработаны ИКАО.*

Международный союз электросвязи (МСЭ) со штаб-квартирой в Женеве (Швейцария), был создан в 1865 году с основной целью сохранения и расширения международного сотрудничества между всеми государствами-членами в целях улучшения и рационального использования всех видов электросвязи. *Задачи МСЭ, связанные с воздушным транспортом, касаются управления спектром радиочастот, в частности теми его частями, которые выделены для аэронавигационного обслуживания.*

Конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию (ЮНКТАД) со штаб-квартирой в Женеве (Швейцария), была создана в 1964 году с целью поощрения международной торговли и, в частности, торговли между развивающимися странами и внутри них. *Она служит, в том числе, в качестве форума для обсуждений вопросов по воздушному транспорту, в частности тех, с которыми сталкиваются наименее развитые, не имеющие выхода к морю и островные развивающиеся страны.*

Всемирный почтовый союз (ВПС) со штаб-квартирой в Берне (Швейцария), был создан в 1874 году с целью поощрения развития связи между народами путем эффективного использования почтового обслуживания. *ВПС имеет отношение к вопросам авиапочты, таким, как тарифы на перевозку, перевозка опасных грузов почтой и адаптация почтового обслуживания к растущей конкуренции со стороны частных курьеров и дельцов экспресс/небольших отправок.*

ДРУГИЕ ВСЕМИРНЫЕ МЕЖПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Генеральное соглашение о тарифах и торговле (ГАТТ), являющееся многосторонним торговым договором и автономным органом (ранее известное как Временная комиссия Международной торговой организации) в рамках системы Организации Объединенных Наций со штаб-квартирой в Женеве, Швейцария, был создан в 1948 году с целью поощрения свободной торговли во всем мире.

125 правительств, государств и территорий, осуществляющих около 90 процентов всемирной торговли, являются Договаривающимися сторонами ГАТТ. ГАТТ провел несколько многолетних раундов торговых переговоров, каждому из которых присваивалось специальное название.

Уругвайский раунд переговоров, который начался в Пунта-дель-Эсте, Уругвай, в 1986 году и был завершен Заключительным актом, подписанным 124 государствами в Марракеше 15 апреля 1994 года, был первой серией торговых переговоров по рассмотрению торговли услугами (*включая воздушный транспорт*) в дополнение к торговле товарами.

Группа по переговорам о торговле услугами (GNS), группа Договаривающихся сторон, созданная в рамках ГАТТ для выполнения этой задачи, подготовила **Генеральное соглашение о торговле услугами (ГАТС)**, которое применяет различные принципы и практику торговли к конкретным отраслям услуг, включая *три вида, связанных с воздушным*

транспортом (технический ремонт и обслуживание воздушных судов, продажа и маркетинг авиатранспортных услуг и автоматизированные системы бронирования). В заключительный акт Уругвайского раунда также было включено Соглашение о создании **Всемирной торговой организации (ВТО)** как субъекта, ответственного, в том числе, за упрощение внедрения, контроля, управления и функционирования многосторонних торговых соглашений и обеспечение форума для ведения многосторонних переговоров по торговле. ВТО начала функционировать с 1 января 1995 года.

Всемирная организация по туризму (ВОТ) со штаб-квартирой в Мадриде, Испания, была создана в 1975 году в целях поощрения и развития туризма. Эта организация участвует в решении различных международных авиатранспортных вопросов, которые играют важную роль в развитии туризма.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2.

ГЕНЕРАЛЬНОЕ СОГЛАШЕНИЕ О ТОРГОВЛЕ УСЛУГАМИ (ГАТС) И СОДЕРЖАЩЕЕСЯ В НЕМ ПРИЛОЖЕНИЕ ПО ВОЗДУШНОМУ ТРАНСПОРТУ

Подписанный 15 апреля 1994 года Заключительный акт восьмого раунда торговых переговоров под эгидой Генерального соглашения о тарифах и торговле (ГАТТ), известный как Уругвайский раунд, содержал ряд министерских решений и договоренностей, а также пакет соглашений. В эти соглашения было включено Генеральное соглашение о торговле услугами (ГАТС), которое состоит из 29 статей, 8 приложений (включая одно приложение, посвященное авиатранспортным услугам) и 2 добавлений, одно из которых касается освобождения от требования о предоставлении режима наибольшего благоприятствования, а другое - конкретных обязательств в отношении доступа к рынку и/или национального режима.

В Соглашении ГАТС определяются четыре **вида услуг** или различных способов обслуживания, которые могут предоставляться на рынках, являющихся иностранными для поставщика, а именно:

- через границу, с территории одной стороны на территорию другой стороны (такие, как международные рейсы или телефонные звонки);
- потребление за границей, на территории одной стороны для обслуживания пользователя любой другой стороны (например, банк, касса по продаже авиационных билетов);
- коммерческое представительство в лице поставщика обслуживания одной стороны, который является юридическим субъектом на территории любой другой стороны (например, дочерняя компания или отделение); и
- представительство физического лица в лице поставщика обслуживания одной стороны, который является отдельным лицом на территории любой другой стороны (например, адвокат, доктор, архитектор).

Основное внимание в ГАТС уделяется либерализации. В ГАТС содержится три **основных принципа либерализации**, а именно:

- **доступ к рынку** или определение уровня доступа, предоставляемого другим сторонам с помощью четырех видов обслуживания;
- **национальный режим**, т. е. режим на иностранные услуги и услуги организаций не менее благоприятный, чем тот, который предоставляется стороной своим службам и организациям, предоставляющим обслуживание; и
- **режим наибольшего благоприятствования (РНБ)**, т. е. отсутствие дискриминации, предоставление всем сторонам не менее благоприятного режима, чем тот, который предоставляется любой другой стороне.

Таким образом, сторона может варьировать степень своей либерализации в отношении конкретного вида услуг путем:

- 1) предоставления освобождения от РНБ в отношении этого вида услуг или

2) принятия конкретных обязательств в отношении доступа к рынку и национального режима, включая любые условия и ограничения.

Другие общие обязательства в проекте ГАТС включают: транспарентность; более активное участие развивающихся стран; непротивление экономической интеграции и либерализации торговли услугами; обеспечение разумного, объективного и беспристрастного внутреннего регулирования; признание лицензий или выданных свидетельств, полученной подготовки или накопленного опыта без проявления дискриминации; соблюдение режима РНБ и конкретных обязательств, касающихся доступа к рынку и национального режима; неприменение ограничений на международные переводы и платежи по текущим операциям, связанным с конкретными обязательствами в рамках ГАТС.

Приложение ГАТС *по авиатранспортным услугам* исключает а) *права на перевозки*, независимо от степени их предоставления, и б) *услуги, непосредственно связанные с осуществлением прав на перевозки*, за исключением следующих трех видов деятельности:

1) **ремонт и техническое обслуживание воздушных судов**, не включающее так называемое техническое обслуживание на линии;

2) **продажа и маркетинг авиатранспортных услуг**, включая ценообразование на авиатранспортные услуги;

3) **автоматизированные системы бронирования (АСБ)**.

Сущность процедуры торговых переговоров, содержащейся в ГАТС, в широких и многосторонних соглашениях по воздушному транспорту заключается в процессе представления **предложений и запросов**, где каждая сторона перечисляет виды услуг, которые она готова либерализовать, и те услуги, которые она бы хотела, чтобы другие стороны либерализовали.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3.

МЕЖДУНАРОДНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ (ИКАО)

Международная организация гражданской авиации (ИКАО) является всемирной межправительственной организацией, созданной на основании Конвенции о международной гражданской авиации, подписанной в Чикаго 7 декабря 1944 года в целях содействия безопасному упорядоченному развитию международной гражданской авиации во всем мире. Являясь специализированным учреждением Организации Объединенных Наций, она устанавливает международные стандарты и правила, необходимые для обеспечения безопасности полетов, экономичности, эффективности и регулярности воздушных перевозок, и является инструментом сотрудничества во всех областях гражданской авиации между ее Договаривающимися государствами.

Многие функции ИКАО выполняются **Секретариатом ИКАО**, постоянной организационной структурой с персоналом, нанятым из Договаривающихся государств ИКАО. Деятельность как **органов по разработке политики**, так и Секретариата ИКАО обеспечивает Договаривающиеся государства рекомендациями, инструктивным материалом и информацией в области политики.

ОРГАНЫ ПО РАЗРАБОТКЕ ПОЛИТИКИ

Ассамблея Договаривающихся государств, высший орган Организации, проводится Советом ИКАО раз в три года. Кроме того, в любое время Советом ИКАО или по просьбе не менее 1/5 Договаривающихся государств ИКАО может созываться **чрезвычайная сессия**.

Организация каждой Ассамблеи Договаривающихся государств осуществляется аналогично процедурам организации многосторонних соглашений.

Экономическая комиссия является вспомогательным органом, который обычно создается на каждой очередной сессии Ассамблеи для обсуждения и разработки резолюций по экономическим вопросам (включая вопросы, касающиеся области регулирования) в области международного воздушного транспорта.

Совет является постоянным руководящим органом ИКАО, подотчетным Ассамблее, состоящим из 33 Договаривающихся государств, избираемых Ассамблеей на трехгодичный срок. В течение года Совет обычно проводит три сессии. Совет избирает своего Президента на трехлетний период и трех вице-президентов сроком на один год. Генеральный секретарь ИКАО исполняет обязанности секретаря Совета. Любое Договаривающееся государство может участвовать без права голоса в рассмотрении Советом любого вопроса, который непосредственно затрагивает его интересы.

Совет представляет годовые доклады Ассамблее, выполняет директивы Ассамблеи и выполняет свои обязанности и права в соответствии с Конвенцией. В области воздушного транспорта Совет выполняет соответствующие резолюции Ассамблеи, осуществляет политику в соответствии с резолюциями Совета и принимает решения в отношении задач и приоритетов ИКАО, связанных с программой работы в области воздушного транспорта.

Авиатранспортный комитет является постоянным вспомогательным органом Совета, который рассматривает вопросы воздушного транспорта. Комитет состоит из представителей государств - членов Совета ИКАО, которые назначены Советом и действуют на основании личных качеств. Права и обязанности Комитета устанавливаются Советом в соответствии с Конвенцией. Комитет выбирает своего председателя и заместителей председателя сроком на один год. Директор Авиатранспортного управления Секретариата является секретарем Авиатранспортного комитета. На совещаниях Комитета часто присутствуют Президент Совета и Генеральный секретарь.

Поскольку Комитет подотчетен Совету, его роль, в основном является рекомендательной. Он выступает в качестве исследовательского органа по вопросам, в отношении которых Совету необходимо принять решение.

Авиатранспортная конференция является специальным всемирным совещанием, проводимым с целью обсуждения вопросов регулирования в области воздушного транспорта. Находясь на том же уровне, что и Аэронавигационная конференция, Авиатранспортная конференция не имеет аналогичных широких масштабов, поскольку она не охватывает все вопросы воздушного транспорта.

Специализированное совещание является специальным всемирным совещанием, проводимым для целей обсуждения вопросов по конкретной области воздушного транспорта, например статистике или упрощению формальностей. Повестка дня конференции обычно утверждается Советом, а повестка специализированного совещания - Авиатранспортным комитетом.

Группа экспертов является группой квалифицированных экспертов, создаваемой для выработки в рамках установленного времени или на постоянной основе решений конкретных проблем, которые не могут быть надлежащим образом или быстро разрешены созданными ИКАО органами или Секретариатом. Обсуждения и выводы группы экспертов направлены на решение технических проблем и носят консультативный характер. В области воздушного транспорта группа экспертов может создаваться Советом или Авиатранспортным комитетом (как, например, *Группа экспертов по экономика аэропортов* и *Группа экспертов по экономическим аспектам аэронавигационного обслуживания*). В прошлом Ассамблеей были созданы три группы: *Группа экспертов по статистике*, *Группа экспертов по механизму установления международных авиатарифов* и *Группа экспертов по регулированию авиатранспортных перевозок*.

Исследовательская группа Секретариата является менее формальной группой, назначаемой Генеральным секретарем с целью оказания Секретариату внешней помощи и экспертной оценки при выполнении конкретной задачи. Например, *Исследовательская группа экспертов по будущим механизмам регулирования международного воздушного транспорта (GEFRA)*, созданная в 1992 году с задачей по изучению новых механизмов регулирования в области международного воздушного транспорта. Другой активной исследовательской группой Секретариата в области регулирования воздушного транспорта

является *Исследовательская группа Секретариата по автоматизированным системам бронирования (АСБ)*, созданная в 1987 году с целью оказания помощи Секретариату в проведении исследований, относящихся к автоматизированным системам бронирования. Исследовательская группа отличается от группы экспертов: ее функция заключается в предоставлении консультаций Секретариату.

ВОПРОСЫ ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА В СЕКРЕТАРИАТЕ

Авиатранспортное управление Секретариата ИКАО отвечает за программу Организации в области воздушного транспорта и авиационной безопасности, осуществляет экспертную оценку и оказывает помощь по вопросам воздушного транспорта различным органам и совещаниям ИКАО.

Экономико-статистический отдел Авиатранспортного управления несет ответственность за все вопросы, включающие экономику (политика, анализ, прогнозирование и экономическое планирование), статистику, управление аэропортами и средствами и службами на маршруте и координацию деятельности в области окружающей среды. В Отделе имеется четыре секции - Секция управления аэропортами, средствами и службами на маршруте, Секция экономической политики, Секция прогнозирования и экономического планирования и Секция статистики и экономического анализа.

Секция управления аэропортами, средствами и службами на маршруте разрабатывает указания в отношении политики, касающейся аэропортовых сборов и сборов за использование средств и служб на маршруте; следит, изучает и составляет доклады об экономическом положении аэропортов и маршрутных средств, о влиянии соответствующих сборов на пользователей и применении рекомендуемой ИКАО политики и практики.

Секция экономической политики проводит сбор и анализ информации о политике регулирования, связанной с деятельностью международного воздушного транспорта, проводит исследования и разрабатывает инструктивный материал по вопросам политики, а также разрабатывает и осуществляет контроль за осуществлением политики ИКАО в области налогообложения международного воздушного транспорта.

Секция прогнозирования и экономического планирования подготавливает среднесрочные и долгосрочные прогнозы по будущему развитию воздушного транспорта, потокам пассажирских и грузовых перевозок и направлениям воздушных перевозок на мировом, региональном уровнях, а также проводит экономические исследования по системам планирования и экономическим характеристикам аэронавигационных средств и служб.

Секция статистики и экономического анализа осуществляет сбор, анализ и издание авиационных статистических данных мирового и регионального масштаба, касающихся перевозок, финансовых вопросов, парка воздушных судов и персонала коммерческих авиаперевозчиков, перевозок и финансового положения международных аэропортов и маршрутных средств, авиационных происшествий, регистрации гражданских воздушных судов, авиации общего назначения и выдачи свидетельств пилотам гражданской авиации, включая годовые обзоры и исследования региональных различий в международных пассажирских и грузовых авиатарифах, а также различий в расходах, связанных с деятельностью авиакомпаний; разрабатывает методы распределения расходов, связанных с пропорциональным распределением доходов авиакомпаний, и проводит, в случае необходимости, конкретные экономические исследования по различным вопросам.

Отдел авиационной безопасности и упрощения формальностей Авиатранспортного управления имеет три секции: две из них занимаются вопросами авиационной безопасности гражданских воздушных судов, а именно *Секция разработки технических требований и инструктивного материала по авиационной безопасности* и *Секция осуществления программ и оказания помощи по авиационной безопасности*, и секция, отвечающая за вопросы упрощения формальностей в области воздушного транспорта, а именно *Секция упрощения формальностей*, которая разрабатывает

предложения по пересмотру Приложения 9 и подготавливает, анализирует и пересматривает меры по упрощению формальностей и повышению оперативности при международных воздушных перевозках, а также меры по устранению препятствий международному воздушному движению воздушных судов, экипажей, пассажиров, багажа, груза и почты; следит за претворением в жизнь положений Приложения 9 и других рекомендаций ИКАО в области упрощения формальностей.

Секция совместного финансирования подчиняется директору Авиатранспортного управления, занимается административными вопросами, касающимися соглашений о совместном финансировании с Данией и Исландией (включая изучение и анализ ежегодных эксплуатационных расходов и смет и процедур и методов распределения расходов), координирует ревизию ежегодных расходов, расчет размеров сборов с пользователей, уведомление государств о размере взносов и утверждение выплат по возмещению расходов Дании и Исландии и оценивает предложения в отношении новых проектов и новых капитальных затрат для удовлетворения изменяющихся потребностей в обслуживании.

Наряду со Штаб-квартирой ИКАО в Монреале **сотрудники по воздушному транспорту** находятся в бюро в Бангкоке, Дакаре, Каире, Лиме, Мехико, Найроби и Париже с целью оказания помощи и экспертной оценки Договаривающимся государствам, к которым аккредитовано каждое бюро, а также региональным органам гражданской авиации, находящимся в Дакаре, Лиме и Париже. Они регулярно присутствуют на совещаниях и конференциях, рассматривающих вопросы воздушного транспорта, а также регулярно посещают Договаривающиеся государства своего региона. Они также обеспечивают связь между Штаб-квартирой ИКАО и государствами по вопросам воздушного транспорта.

ПОЛИТИКА ИКАО, ИНСТРУКТИВНЫЙ МАТЕРИАЛ И ИНФОРМАЦИЯ

Документ ИКАО **"Политика и инструктивный материал в области регулирования международного воздушного транспорта"** (Дос 9587) является всеобъемлющим изданием выводов и решений по вопросам воздушного транспорта, в котором содержится материал в области регулирования, в том числе по обмену правами, емкости, координации, автоматизированным системам бронирования и тарифам. В добавление 1 также включены некоторые основные принципы регулирования нерегулярных авиаперевозок, которые были разработаны Группой экспертов ИКАО по регулированию авиатранспортных перевозок, а в добавлении 2 приводится краткое изложение политики, которой придерживаются региональные правительственные органы гражданской авиации в отношении регулирования воздушного транспорта.

Другими соответствующими инструктивными информационными материалами ИКАО являются:

- заявления Совета, такие как **Заявления Совета Договаривающимся государствам относительно аэропортовых сборов и сборов за аэронавигационное обслуживание** (Дос 9082), где излагаются рекомендации и выводы Совета по этим вопросам;
- определения, такие как **определение регулярного международного воздушного сообщения (в документе Дос 9587)**, которое с примечаниями в отношении его применения дает инструктивный материал Договаривающимся государствам в отношении интерпретации и применения положений статей 5 и 6 Конвенции;
- **типовые положения**, например положения о емкости и регулировании тарифов, содержащиеся в документе Дос 9587;
- всеобъемлющие руководящие принципы и другие рекомендации, например рекомендации, содержащиеся в **инструктивном материале по предотвращению или урегулированию конфликтов, связанных с применением законов о конкуренции к международному воздушному транспорту (циркуляр 215)**, в котором излагаются 12 принципов и приводятся как всеобъемлющее типовое положение, так и введение к законам о конкуренции, относящимся к международному воздушному транспорту;
- информационные сборники, такие как **Справочник по двусторонним**

соглашениям о воздушных сообщениях (Doc 9511), являющийся справочным материалом к основным положениям, содержащимся в действующих двусторонних соглашениях, которые были заключены или изменены Договаривающимися государствами и зарегистрированы в ИКАО;

- **руководства**, например, такие как, *Руководство по статистической программе ИКАО (Doc 9060)*, которое является инструктивным материалом для представления статистических данных и использования статистики ИКАО по гражданской авиации; *Руководство по прогнозированию воздушных перевозок (Doc 8991)*, в котором излагаются методы прогнозирования и конкретные исследования для специалистов по прогнозированию в области гражданской авиации; *Руководство по экономике аэропортов (Doc 9562)*, в котором излагается инструктивный материал для лиц, отвечающих за управление аэропортами;

- **информация** по конкретным важным вопросам, рассылаемая в рамках письма государствам, такая как, отчеты о конференциях ИКАО по тарифам, на которых присутствовали наблюдатели от ИКАО.

Журнал ИКАО, являющийся ежемесячным изданием, в котором дается в сводном виде отчет о деятельности ИКАО и приводится дополнительная информация, представляющая интерес для договаривающихся государств и международного авиационного сообщества, публикуются статьи по вопросам регулирования воздушного транспорта.

Каждый инструктивный и информационный материал, касающийся политики ИКАО, обычно помещаются в одном из трех видов изданий ИКАО: документе, циркуляре или сборнике.

Документом ИКАО является издание, используемое для материалов, которое имеет постоянный характер или особую важность для всех Договаривающихся государств и включает:

- резолюции, решения и рекомендации, официально принятые Ассамблеей или Советом, тексты, утвержденные Советом, и протоколы Ассамблеи и Совета;
- заявления Совета в отношении политики, относящейся к вопросам воздушного транспорта;
- доклады совещаний, таких, как всемирные конференции и специализированные совещания, проводимых Советом или Авиатранспортным комитетом; и
- руководства, содержащие инструктивный материал и информацию по международному воздушному транспорту.

Циркуляром ИКАО является издание, используемое для распространения специальной информации, представляющей интерес для Договаривающихся государств.

Статистическим сборником ИКАО является публикация, используемая для издания значительного объема информации.

Кроме того, **письмо государствам ИКАО**, которое не издается в качестве подлежащего продаже документа ИКАО, используется для распространения информации по конкретным вопросам, представляющим текущий интерес, и часто содержит просьбу о направлении ответа.

Наряду с распространением печатных материалов используются **региональные семинары ИКАО** для распространения политики ИКАО в области воздушного транспорта путем предоставления возможности получить консультацию, совет и информацию от Секретариата ИКАО тем лицам в национальных администрациях или соответствующих автономных учреждениях, которые отвечают за вопросы воздушного транспорта, включаемые в каждый из различных семинаров, а также обменяться информацией и точками зрения.

Особенно важными в области регулирования воздушного транспорта являются **семинары по политике ИКАО в области регулирования**, на которых обращается внимание на текущие вопросы регулирования воздушного транспорта, включая регулирование

международного воздушного транспорта на национальном, двустороннем и многостороннем уровнях как в отношении процессов регулирования и структуры, так и в отношении конкретных областей регулирования (например, права на перевозки, владение авиакомпаниями в части, касающейся назначения и лицензирования, тарифы, автоматизированные системы бронирования и т. п.), а также в отношении вопросов регулирования в будущем.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4.

МЕЖДУНАРОДНАЯ АССОЦИАЦИЯ ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА (ИАТА)

Международная ассоциация воздушного транспорта (ИАТА) является всемирной неправительственной организацией регулярных авиакомпаний, созданной в 1945 году, с целью поощрения безопасного, регулярного и экономичного развития воздушного транспорта; расширения возможностей международного сотрудничества авиатранспортных предприятий с ИКАО и другими международными организациями и региональными ассоциациями авиакомпаний. У ИАТА имеются две штаб-квартиры (одна в Монреале и другая в Женеве) и четыре региональных бюро (в Аммане, Вашингтоне, округ Колумбия, Сантьяго и Сингапуре).

Членство в ИАТА автоматически открыто для любой эксплуатационной компании, которая получила свидетельство на выполнение регулярного воздушного сообщения со стороны правительства, имеющего право на членство в ИКАО. Активное членство в ИАТА открыто для авиакомпаний, непосредственно осуществляющих международные полеты, в то время как ассоциированное членство в ИАТА открыто для внутренних авиакомпаний. Членами ИАТА являются более 200 авиакомпаний.

ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ИАТА

Высшим органом ассоциации является ежегодное *Генеральное совещание ИАТА (AGM)*.

Исполнительный комитет ИАТА, состоящий из выбранных руководителей авиакомпаний-членов, обеспечивает руководство политикой в течение всего года.

Специальные комитеты ИАТА создаются на временной основе в целях предоставления экспертизы по вопросам отрасли. Время от времени также создаются другие органы, такие, как подкомитеты, советы, группы экспертов и рабочие группы с конкретным кругом полномочий.

Четыре постоянных комитета ИАТА (технический, финансовый, грузовой и авиaperевозок) состоят из экспертов, назначаемых отдельными авиакомпаниями-членами. Комитет ИАТА по перевозкам предоставляет консультации Исполнительному комитету и генеральному директору по коммерческим вопросам, касающимся международного воздушного транспорта, и следит за работой конференций по перевозкам.

Секретариат ИАТА, персонал, возглавляемый генеральным директором, обеспечивает работу генеральных совещаний и совещаний комитетов, а также различных конференций по перевозкам и выполняет различные функции и предоставляет различные виды обслуживания авиакомпаниям-членам и другим авиакомпаниям.

СТРУКТУРА КОНФЕРЕНЦИЙ ИАТА ПО ПЕРЕВОЗКАМ

Структура конференций ИАТА по перевозкам состоит из четырех процедурных конференций и различных конференций по координации тарифов, как это показано на рисунке 1 и дополнительно объяснено в нижеследующих пунктах.

Структура конференций ИАТА по процедурам предназначена для координации коммерческой практики (профессиональная деятельность ассоциации) и включает:

- *конференцию ИАТА по пассажирским перевозкам*, которая принимает решения в отношении обслуживания пассажиров, включая обработку багажа и документацию,

обслуживание пассажиров, процедуры, правила и положения, резервирование, продажу билетов, расписание и стандарты по автоматизации;

- **конференцию ИАТА по пассажирским агентствам**, которая принимает решения в отношении связи между авиакомпаниями и аккредитованными коммерческими агентствами по пассажирским перевозкам, исключая вопросы, связанные с уровнем вознаграждения;

- **конференцию ИАТА по грузовым перевозкам**, которая принимает решения в отношении упрощения формальностей и улучшения процессов обработки авиагруза путем стандартизации процедур, систем обмена данными;

- **конференцию ИАТА по грузовым агентствам**, которая принимает решения в отношении связи между авиакомпаниями и посредниками, занимающимися распространением и обработкой международного авиагруза, исключая вопросы, связанные с уровнем вознаграждения.

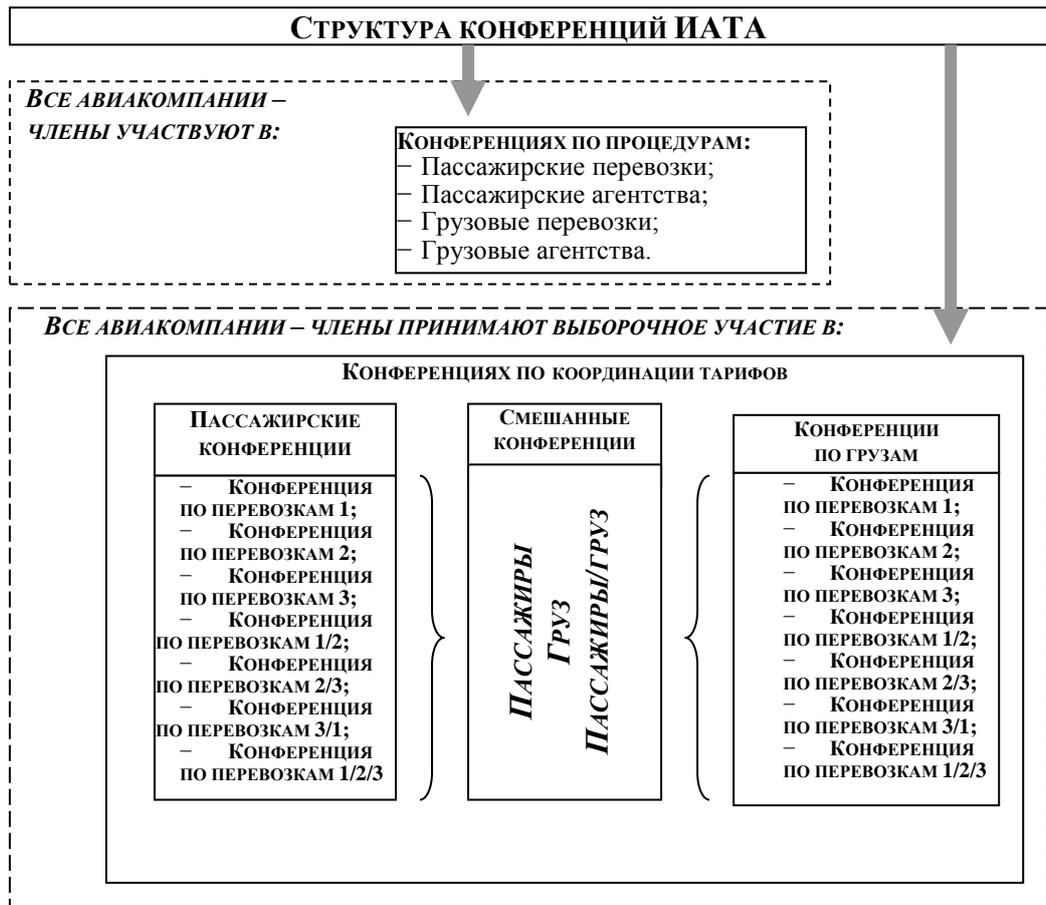


РИС 1. СТРУКТУРА КОНФЕРЕНЦИЙ ИАТА

Структура конференций ИАТА по координации тарифов предназначена для проведения переговоров о тарифах (деятельность по выборочному участию) и включает:

- семь **конференций ИАТА по координации пассажирских тарифов (ТС)**, которые разрабатывают пассажирские тарифы и соответствующие условия для каждой из трех географических зон и четырех комбинаций этих зон;

- семь **конференций ИАТА по координации грузовых тарифов (ТС)**, которые разрабатывают грузовые тарифы и соответствующие условия для каждой из трех географических зон и четырех комбинаций этих зон;

- **объединенные совещания конференций ИАТА по пассажирским тарифам**, которые рассматривают глобальные вопросы структуры тарифов и условий, таких, как построение тарифов и правила обмена валют, условия обслуживания, бесплатная норма провоза багажа и сборы, уровни вознаграждения аккредитованных коммерческих

посредников по пассажирским перевозкам;

- **объединенные совещания конференций ИАТА по грузовым тарифам**, которые рассматривают всемирные уровни ставок, правила построения тарифов и правила обмена валют, уровни вознаграждения посредников, занятых в продаже и/или в процессе обработки международного, авиагруза;

- **объединенные совещания конференций ИАТА по пассажирским и грузовым тарифам**, которые рассматривают общие вопросы по координации пассажирских и грузовых тарифов, переданные этим совещаниям конференциями по координации пассажирских и грузовых тарифов.

Тремя зонами конференций ИАТА по координации тарифов являются:

- **зона 1**, которая включает весь континент Северной Америки и Южной Америки и прилегающие к нему острова, а также Гренландию, Бермудские острова, Вест-Индию и острова Карибского моря, а также Гавайские острова (включая острова Мидуэй и Пальмиру);

- **зона 2**, которая включает всю Европу (в том числе европейскую часть Российской Федерации) и прилегающие к ней острова, Исландию, Азорские острова, всю Африку и прилегающие к ней острова, остров [вознесения и часть Азии к западу от Исламской Республики Иран и включая ее; и

- **зона 3**, которая включает всю Азию и прилегающие к ней острова, за исключением части, включенной в зону 2, всю Ост-Индию, Австралию, Новую Зеландию и прилегающие к ней острова, а также острова Тихого океана, за исключением островов, включенных в зону 1.

В рамках и между зонами конференций по координации тарифов также были установлены подзоны.

Процесс координации тарифов ИАТА заключается в ведении переговоров участвующими авиакомпаниями в отношении уровней пассажирских и грузовых тарифов и условий, а также в отношении уровня вознаграждения посредников с целью разработки и принятия соглашений (в форме резолюций) для дальнейшего представления правительствам на утверждение.

Наряду с координацией тарифов (которая не является профессиональной деятельностью) и ранее описанными конференциями по процедурам ИАТА осуществляет три отчетливо определенных вида **профессиональной деятельности**:

- определенные основные функции, включая представительство от имени отрасли, связь между правительствами и пользователями, обучение персонала авиакомпаний, техническая деятельность и автоматизация отрасли;

- различные другие виды деятельности по координации деятельности отрасли, включая упрощение формальностей и предотвращение мошенничества;

- различные виды самофинансирования, такие, как публикация, финансовое обслуживание, аккредитация агентств и обучение персонала, программы по управлению доходами и симпозиумы.

Среди наиболее заслуживающих внимания видов деятельности ИАТА, связанных с регулированием в области воздушного транспорта, являются:

- **конференция ИАТА по координации расписаний**, проводимая два раза в год, где авиакомпании координируют свои расписания и «окна» аэропортов (конкретное время, выделяемое воздушному судну для посадки или взлета);

- **система урегулирования взаиморасчетов (СУВ)**, которая обеспечивает автоматическую обработку расчетов между авиакомпаниями и их пассажирскими агентствами;

- **система урегулирования расчетов за грузовые перевозки (CASS)**, обеспечивающая автоматизированную обработку расчетов между авиакомпаниями и их грузовыми агентствами;

- **клиринговая фирма**, которая предоставляет услуги по пропорциональному распределению доходов и позволяет авиакомпаниям-членам урегулировать между собой

кредиты и долги в одном месте, тем самым сводя к минимуму необходимость осуществлять фактические трансферные денежные операции на всемирной основе;

- *система ИАТА/СИТА поиска багажа (BAGTRAC)*, предназначенная для поиска зарегистрированного багажа, который потерян или отправлен не по назначению; и
- *многосторонние соглашения о совместных перевозках между авиакомпаниями (MITA)* в отношении обычного признания пассажирских билетов и авиагрузовых накладных других перевозчиков.

ИАТА также разрабатывает форматы сообщений по обмену информацией в отношении пассажиров, груза, счетов на топливо и его поставку между авиакомпаниями и их деловыми партнерами с использованием *электронного обмена данными в административных, коммерческих и транспортных целях (ED/FACT)*, т. е. разработанной Организацией Объединенных Наций системы.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5.

РЕГИОНАЛЬНЫЕ МЕЖПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ

Региональные межправительственные организации гражданской авиации имеются в Африке, Европе, Латинской Америке и бассейне Карибского моря. Каждый такой консультативный орган взаимодействует с ИКАО и расположен в региональном бюро ИКАО (Дакар, Париж и Лима соответственно). Эти организации, которые объединяют национальных представителей гражданской авиации, стремятся к осуществлению общерегиональной политики и единых подходов в области регулирования воздушного транспорта. (В добавлении II документа ИКАО Doc 9587 в кратком виде излагается политика, принятая этими региональными организациями).

Африканская комиссия гражданской авиации (АКГА) является специализированным учреждением Организации Африканского Единства (ОАЕ). Она была создана в Аддис-Абебе в январе 1969 года. Членство в ней открыто для всех африканских государств, являющихся членами ОАЕ, и для других государств - членов Экономической комиссии ООН для Африки (ЭКА) при условии утверждения со стороны ОАЕ. 40 государств являются членами АКГА.

Общая политика АКГА в области воздушного транспорта направлена на интеграцию африканских авиакомпаний путем слияния, совместной эксплуатации, образования консорциумов, свободного обмена правами среди государств - членов АКГА и проведения общей внешней политики.

Европейская конференция гражданской авиации (ЕКГА) была создана в Страсбурге в 1954 году в соответствии с инициативой ИКАО и Европейского совета. Основной целью ЕКГА является развитие европейской гражданской авиации путем координации и сотрудничества. 32 государства являются членами ЕКГА (на 1 марта 1995 года).

Конференция издает **резолуции ЕКГА и заявления ЕКГА в отношении политики**, которые могут включаться в национальные правила каждого государства-члена. Например, в марте 1989 года Конференция приняла Кодекс поведения по использованию автоматизированных систем бронирования с целью его единообразного применения государствами-членами. Конференция также выступает в качестве форума для совместных обсуждений между Европейским и другими регионами или государствами и заключает международные соглашения, договоренности и меморандумы о договоренности.

Созданный в 1979 году и взаимодействующий с ЕКГА **Объединенный авиационный полномочный орган (ЖАА)** является органом, ответственным в рамках региона за авиационную безопасность, включая летную годность, производство полетов и техническое обслуживание.

В декабре 1991 года 12 государств *Содружества Независимых Государств (СНГ)* (а именно: Азербайджан, Армения, Беларусь, Грузия, Казахстан, Кыргызстан, Республика Молдова, Российская Федерация, Таджикистан, Туркменистан, Узбекистан и Украина) подписали в Минске, Беларусь, Межправительственное соглашение о гражданской авиации и использованию воздушного пространства, создали Совет по авиации и

использованию воздушного пространства (СААИ) и *Межгосударственный авиационный комитет (МАК)*, подчиненный орган, который отвечает за выполнение указанного соглашения и координацию широкого спектра деятельности в области гражданской авиации, включая регулирование авиационной безопасности и развитие политики в области воздушного транспорта.

Латиноамериканская комиссия гражданской авиации (ЛАКГА) была создана на второй конференции авиационных полномочных органов Латинской Америки, которая проходила в Мехико в 1973 году. Членство в ней открыто для государств, расположенных в Латинской Америке и бассейне Карибского моря. Двадцать государств являются членами ЛАКГА (на 1 марта 1995 года).

Основная цель ЛАКГА заключается в предоставлении полномочным органам гражданской авиации государств-членов соответствующей структуры для обсуждения и планирования совместных мероприятий и для координации своей деятельности в области гражданской авиации.

Андский комитет авиационных полномочных органов (СААА), состоящий из национальных полномочных органов гражданской авиации подрегиона, был создан в соответствии с резолюцией, принятой пятым совещанием министров транспорта, связи и общественных работ государств - членов Андского пакта (Боливия, Венесуэла, Колумбия, Перу и Эквадор). Комитет отвечает, в том числе, за обеспечение соблюдения «политики открытого неба», принятой Комиссией Картахенского соглашения в мае 1991 года, и за ее применение в целом.

Центральноамериканская авиатранспортная комиссия (СОСАТРАЕ) была создана в сентябре 1991 года под эгидой Постоянного секретариата Генерального договора об экономической качестве субрегионального форума по вопросам интеграции Центральной Америки (СІЕСА) в воздушного транспорта.

РЕГИОНАЛЬНЫЕ И ТРАНСРЕГИОНАЛЬНЫЕ МЕЖПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

В дополнение к всемирным межправительственным организациям имеются различные региональные и трансрегиональные многосторонние межправительственные организации. Некоторые из этих организаций время от времени или в некоторых случаях на постоянной основе участвуют в регулировании международного воздушного транспорта. Они обычно осуществляют это путем получения консенсуса государств-членов в отношении единых подходов к вопросам политики, затрагивающим воздушные сообщения, вызывающие у них озабоченность, и/или путем применения правил или директив. Другие могут предпринимать или быть инициаторами исследований, выводы которых могут повлиять на регулирование международного воздушного транспорта. Другие организации, не являясь активными в вопросах воздушного транспорта, могут проявлять активность или определять политику, которая будет влиять на такие вопросы.

При возрастающей важности международного воздушного транспорта для всемирной экономики и при новых связях между системой воздушного транспорта, мировой торговлей и международными финансами различные трансрегиональные группы государств участвуют (или могут участвовать) в регулировании международного воздушного транспорта.

РЕГИОНАЛЬНЫЕ МЕЖПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

АФРИКА

Зона преференциальной торговли для восточно- и южноафриканских государств (ЗПТ)

Комиссия для стран Индийского океана (ІОС)

Комиссия по транспорту и связи Юга Африки (САТСС)

Организация африканского единства (ОАЕ)

Региональный авиатранспортный полномочный орган Юга Африки (АРАТА)

Совет согласия (СС)

Сообщество по вопросам развития стран Юга Африки (САДК)

Конференция по координации экономического развития Юга Африки (ККЭРЮА)

Союз арабского Магриба (САМ)

Таможенный и экономический союз Центральной Африки (ЮДЕАК)

Экономическая комиссия дня Африки (ЭКА)

Экономическое сообщество западноафриканских государств (ЖОВАС)
 Западноафриканское экономическое сообщество (ЗАЭС)
 Экономическое сообщество стран района Великих Озер (ЭССВО)
 Экономическое сообщество центральноафриканских государств (ЭСЦАГ)

АЗИЯ И ТИХИЙ ОКЕАН

Зона свободной торговли АСЕАН (АФТА)
 Экономический форум стран Восточной Азии (ЕАЕС)
 Совет азиатско-тихоокеанского экономического сотрудничества (АТЭС)
 Ассоциация государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН)
 Ассоциация регионального сотрудничества стран Южной Азии (СААРК)
 Бюро экономического сотрудничества в южной части Тихого океана (ВЭСЮТО)
 Комиссия для стран южной части Тихого океана (КСЮТО)
 Экономическая и социальная комиссия для Азии и Тихого океана (ЭСКАТО)

ЕВРОПА

Европейская ассоциация свободной торговли (ЕАСТ)
 Европейская экономическая зона (ЕЭЗ)
 Европейский совет (ЕС)
 Парламентская ассамблея Европейского совета
 Европейское экономическое сообщество (ЕЭС)
 Европейский союз (ЕС),
 Северный союз (СС)
 Центральноевропейская инициатива (ЦЕН)
 Экономическая комиссия для Европы (ЖЕ/ЕЖ)

ЛАТИНСКАЯ АМЕРИКА И БАССЕЙН КАРИБСКОГО МОРЯ

Андский пакт
 Карибское сообщество и Карибский рынок (КАРНКОВ)
 Латиноамериканская ассоциация интеграции (ЛАП)
 Латиноамериканская экономическая система (ЛАЭС)
 Организация восточнокарибских государств (ОВКГ)
 Организация центральноамериканских государств (ОЦАГ)
 Постоянный секретариат Общего договора об экономической интеграции Центральной Америки (ОПЕКА)
 Совет по сотрудничеству между странами бассейна Амазонки
 Экономическая комиссия для Латинской Америки и бассейна Карибского моря (ЭКЛАК)
 Южноамериканский общий рынок (МЕРКОСУР)

БЛИЖНИЙ ВОСТОК

Совет сотрудничества, стран Залива (ССЗ)

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ТРАНСРЕГИОНАЛЬНЫЕ ГРУППЫ

Экономическая и социальная комиссия для Западной Азии (ЭСКЗА)
 Арабский общий рынок (АОР)
 Африканская, Карибская и Тихоокеанская группа государств (АКТ Группа)
 Лига арабских государств (ЛАГ)
 Организация американских государств (ОАГ)
 Организация экономического сотрудничества (ОЭС)
 Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР)

НЕОФИЦИАЛЬНЫЕ ТРАНСРЕГИОНАЛЬНЫЕ ГРУППЫ

Группа семи (G-7) - группа основных промышленно развитых государств. Члены: Германия, Италия, Канада, Соединенное Королевство, Соединенные Штаты Америки, Франция, Япония.

Группа 77 (G-77) - группа развивающихся государств, объединившихся для поощрения своих точек зрения по международной торговле и развитию в ЮНКТАД. Члены: 127 государств (первоначально была создана 77 государствами).

«Парижский клуб» или «Клуб Парижа» - форум официальных представителей правительств-кредиторов с целью сотрудничества в области политики по взиманию и прощению долгов. Состав группы варьируется в зависимости от соответствующих конкретных государств-кредиторов и государств-должников. Штаб-квартира в Париже. Функции данного «клуба» осуществляются французским министерством финансов.

Триада - термин, применяемый к Европейскому сообществу, Соединенным Штатам Америки и Японии, взятым вместе.

Четырехсторонний - термин, применяемый к четырем ведущим вкладчикам в мировую торговлю (Европейское сообщество, Канада, Соединенные Штаты Америки, Япония,) в контексте переговоров о всемирной торговле.

ПРИЛОЖЕНИЕ 6.

НЕПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Наряду с межправительственными организациями существует ряд всемирных, региональных и трансрегиональных неправительственных организаций. Время от времени некоторые из этих организаций или в некоторых случаях на постоянно повторяющейся основе пытаются прямо или косвенно повлиять на правительственное регулирование международного воздушного транспорта. Многие обычно осуществляют это путем представления общей точки зрения своих членов по вопросам, относящимся к международному воздушному транспорту, и выражают такие мнения открыто и/или путем установления связи (и участия в различных совещаниях) с правительственными и межправительственными органами. Другие проводят или являются инициаторами исследований, которые могут информировать или воздействовать на тех лиц, которые осуществляют регулирование в области международного воздушного транспорта. Их степень обращения внимания на вопросы воздушного транспорта, в отличие от других вопросов, варьируется в зависимости от их организационной структуры.

ОРГАНИЗАЦИИ АВИАПЕРЕВОЗЧИКОВ

Ассоциация авиакомпаний южной части Тихоокеанского региона (АСПА)

Ассоциация африканских авиакомпаний (АФРАА)

Ассоциация азиатских авиакомпаний (ОАА)

Ассоциация европейских авиакомпаний (АЕА)

Ассоциация чартерных авиаперевозчиков (АССА)

Международная ассоциация авиаперевозчиков (ИАКА)

Международная ассоциация воздушных перевозок (АТАФ)

Международная ассоциация латиноамериканского воздушного транспорта (АИТАЛ)

Организация арабских воздушных перевозчиков (АОВП)

Организация европейских региональных авиакомпаний (ЕРА)

ДРУГИЕ АВИАЦИОННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Международная федерация ассоциаций линейных пилотов (ИФАЛПА)

Международный совет ассоциаций владельцев воздушных судов и пилотов (ИАОПА)

Международный совет аэропортов (МСА)

Международный совет деловой авиации (МСДА)

ПРОЧИЕ ОРГАНИЗАЦИИ, ПРОЯВЛЯЮЩИЕ ИНТЕРЕС К ВОЗДУШНОМУ ТРАНСПОРТУ

Ассоциация международного права (АМП)

Всемирная федерация ассоциаций туристских агентств (УФТАА)

Всемирный совет по туризму и путешествиям (ВСТМ)

Институт воздушного транспорта (ИВТ)

Институт международного права (ИМП)

Международная ассоциация по туризму с деловыми целями (ИБТА)

Международная торговая палата (МТП)

Международная федерация экспедиторских ассоциаций (ФИАТА)

Международная федерация туроператоров (ИФТО)

Международная федерация транспортников (МФТ)

Международное общество авиационной электросвязи (СИТА)

Международные потребители, ранее известная как Международная организация потребителей (МОПС)

Международный фонд пассажиров авиакомпаний (ИФАПА)

Туристская ассоциация стран Азии и Тихого океана (ПАТА)

Федерация представителей пользователей воздушного транспорта Европейского сообщества (ФАТУРЕК)

ПРИЛОЖЕНИЕ 7.

СТАТИСТИЧЕСКАЯ ПРОГРАММА ИКАО

| КАТЕГОРИЯ ОТЧЕТНЫХ ДАННЫХ (структура и содержание частей программы) | СБОР СТАТИСТИЧЕСКИХ ДАННЫХ (СУБЪЕКТ ОТЧЕТНОСТИ, ПО КОТОРОМУ ПРЕДСТАВЛЯЮТСЯ ДАННЫЕ, ИСПОЛЪЗУЕМЫЕ ФОРМЫ ОТЧЕТНОСТИ И ОТЧЕТНЫЕ ПЕРИОДЫ) | ПУБЛИКАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ (СТАТИСТИЧЕСКИЕ ПУБЛИКАЦИИ ИКАО И ЧАСТОТА ИХ ПУБЛИКАЦИЙ) |
|--|---|--|
| А. КОММЕРЧЕСКИЕ ПЕРЕВОЗКИ 1. ВОЗДУШНЫЕ ПЕРЕВОЗКИ Оценка эксплуатации воздушных судов и перевозок пассажиров, грузов и почты авиакомпаний соответственно типу обслуживания | Авиакомпании, которые выполняют регулярные международные перевозки (А-1, ежемесячно); авиакомпании, которые выполняют внутренние перевозки (А-1, ежеквартально); эксплуатанты, которые выполняют международные и внутренние регулярные перевозки (А-2, ежегодно). | Сборник данных серии Т «Перевозка. Коммерческие перевозчики» (ежегодно) (заранее представленные данные публикуются в предшествующих отчетах) |
| 2. ПЕРЕВОЗЧИКИ ПО ПУНКТАМ ОТПРАВЛЕНИЯ И НАЗНАЧЕНИЯ Перевозка пассажиров, грузов и почты между всеми международными парами городов при выполнении регулярных перевозок | Авиакомпании, которые выполняют международные регулярные перевозки (С, ежегодно) | Сборники данных серии OFOD «Начальный и конечный пункты полета» (ежеквартальные и годовые перевозки между парами городов) |
| 3. ПЕРЕВОЗКА ПО ЭТАПАМ ПОЛЕТА Потоки между городами по этапам полета на регулярных международных авиалиниях. Данные включают: количество рейсов, вместительность воздушных судов и перевозки (пассажирские, грузовые, почтовые) | Авиакомпании, которые выполняют международные регулярные перевозки (С, ежегодно) | Сборник данных серии TF («Перевозка по этапам полета») (ежегодно) |
| 4. ПАРК ВОЗДУШНЫХ СУДОВ И ПЕРСОНАЛ Количество, вместительность и использование воздушных судов по типам. Также количество и затраты по категориям персонала по регулярным авиакомпаниям. | Авиакомпании, которые выполняют международные и внутренние регулярные перевозки (D-1, ежегодно). Эксплуатанты, которые выполняют международные и внутренние нерегулярные перевозки (D-2, ежегодно) | Сборник данных серии FP «Самолетный парк – личный состав. Коммерческие авиаперевозчики» (ежегодно) |
| 5. ФИНАНСОВЫЕ ДАННЫЕ Прибыли и убытки авиакомпаний с указанием доходов и затрат, активы и пассивы авиакомпаний по отдельным статьям на конец года, нераспределенная прибыль авиакомпаний, которые выполняют регулярные перевозки. Суммарное сведение доходов и затрат, активов и пассивов, эксплуатантов, которые выполняют нерегулярные перевозки. | Авиакомпании, которые выполняют регулярные международные перевозки (EF-1, ежегодно); Эксплуатанты, которые выполняют международные нерегулярные перевозки (EF-2, ежегодно) | Сборник «Финансовые данные. Коммерческие перевозчики» (ежегодно) |
| В. АЭРОПОРТЫ И МАРШРУТНОЕ ОБОРУДОВАНИЕ 1. ПЕРЕВОЗКА ЧЕРЕЗ АЭРОПОРТЫ Ежемесячные перевозки: данные о движении воздушных судов и пассажиров, грузов и почты по типам полета | Основной международный аэропорт государства (I, ежеквартально; ежемесячные данные) | Сборник данных серии AT «Объем перевозок через аэропорты» (ежегодно) |
| 2. ФИНАНСОВЫЕ ДАННЫЕ ПО АЭРОПОРТАМ Данные о годовых доходах, затратах и капиталовложениях международных аэропортов | Основной международный аэропорт государства (J, ежегодно) | Сборник данных серии AF «Аэропортовое и маршрутное оборудование; финансовые данные и краткое изложение данных по перевозкам» (ежегодно) |
| 3. ФИНАНСОВЫЕ ДАННЫЕ ПО МАРШРУТНОМУ ОБОРУДОВАНИЮ. Годовые доходы, затраты и чистые капиталовложения в аэронавигационные средства обслуживания международной гражданской авиации. | Государство FIR/UIR (KP, ежегодно) | Сборник данных серии AF «Аэропортовое и маршрутное оборудование; финансовые данные и краткое изложение данных по перевозкам» (ежегодно) |

| | | |
|--|---|---|
| 4. ДАННЫЕ О ПЕРЕВОЗКЕ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МАРШРУТНОГО ОБОРУДОВАНИЯ Число рейсов, выполняемых через FIR/UIR, в отношении которых были представлены планы полетов районным диспетчерским центрам полетной информации | ГОСУДАРСТВО FIR/UIR (L, ЕЖЕГОДНО) | СБОРНИК ДАННЫХ СЕРИИ AF «АЭРОПОРТОВОЕ И МАРШРУТНОЕ ОБОРУДОВАНИЕ; ФИНАНСОВЫЕ ДАННЫЕ И КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ ДАННЫХ ПО ПЕРЕВОЗКАМ» (ЕЖЕГОДНО) |
| С. ДРУГАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ 1. ГРАЖДАНСКИЕ ВОЗДУШНЫЕ СУДА, ЗАНЕСЕННЫЕ В РЕЕСТР Количество гражданских воздушных судов, занесенных в реестр государства на конец года по типам воздушных судов и по типам эксплуатанта | Государство (Н, ежегодно) | Сборник данных R «реестровый парк гражданских воздушных судов» (ежегодно) |
| 2. ПОЛЕТЫ АВИАЦИИ ОБЩЕГО НАЗНАЧЕНИЯ Количество отправок и налет часов по типу полетов и количество воздушных судов, которые выполняют эти полеты | Государство (Вопросник по деятельности гражданской авиации и выдачи свидетельств гражданским пилотам, ежегодно) | Статистический ежегодник Doc 9180 (ежегодно) |
| 3. ВЫДАЧА СВИДЕТЕЛЬСТВ ПИЛОТАМ ГРАЖДАНСКОЙ АИАЦИИ Количество действующих свидетельств с разбивкой по категориям и право выполнять полеты по приборам | Государство (Вопросник по деятельности гражданской авиации и выдачи свидетельств гражданским пилотам, ежегодно) | Статистический ежегодник Doc 9180 (ежегодно) |
| 4. АВИАЦИОННЫЕ СОБЫТИЯ Количество авиационных событий, смертных случаев и телесных повреждений, связанных с эксплуатацией занесенных в реестр государства воздушных судов, соответственно размеру воздушного судна, типом полета и эксплуатанта | Государства (G, ежегодно) | Статистический ежегодник Doc 9180 (ежегодно) |

ФОРМЫ ОТЧЕТНОСТИ ИКАО ПО ВОЗДУШНОМУ ТРАНСПОРТУ:

| | | |
|---------------|---|---|
| A-1 | - | Воздушные регулярные перевозки авиакомпаний |
| A-2 | - | Нерегулярные воздушные перевозки |
| B | - | Начальный и конечный пункт полета |
| C | - | Воздушные перевозки по этапам полета |
| D-1 | - | Парк воздушных судов и персонал авиакомпаний, выполняющих регулярные перевозки |
| D-2 | - | Парк воздушных судов и персонал эксплуатантов, выполняющих нерегулярные перевозки |
| EF – 1 | - | Финансовые данные по авиакомпаниям, выполняющим регулярные перевозки |
| EF – 2 | - | Финансовая сводка по эксплуатантам, выполняющим нерегулярные перевозки |
| G | - | Авиационные происшествия |
| H | - | Реестровый парк гражданских судов |
| I | - | Объем перевозок через аэропорт |
| J | - | Финансовые данные по аэропортам |
| K | - | Финансовые данные по маршрутным средствам |
| L | - | Статистические данные о движении на трассах при использовании маршрутных средств |

ГЛОССАРИЙ АВИАЦИОННЫХ ТЕРМИНОВ

Авиаперевозчик - предприятие, осуществляющее предоставление авиатранспортных услуг за вознаграждение или по найму.

Авиаперевозчик с более низкими расходами - авиаперевозчик, который имеет структуру, связанную с относительно низкими расходами, по сравнению с другими аналогичными перевозчиками, и предоставляет низкие авиатарифы. Такой перевозчик может быть независимым, дочерней компанией крупного перевозчика или, в некоторых случаях, бывшим чартерным подразделением группы авиакомпаний.

Авиаперевозчик совместного предприятия - авиаперевозчик, которым совместно владеют две или несколько крупных сторон - инвесторов, которыми могут быть предприятия одной и той же страны или различных стран.

Авиаперевозчик Сообщества - авиаперевозчик, преимущественное владение которым осуществляется государством - членом Европейского сообщества, которое в настоящее время известно как Европейский союз.

Авиационное предприятие – предприятие гражданской авиации, осуществляющее перевозки пассажиров, грузов и почты, а также выполняющее различные технологические, технические и коммерческие работы за плату. Могут выступать на рынке авиаперевозок в виде авиакомпаний, аэропортов и предприятий управления воздушным движением.

Авиационные работы – использование авиации в отдельных отраслях хозяйства (в сельском хозяйстве, строительстве, охране лесов, обслуживании экспедиций, оказании медицинской помощи населению и т.д.).

Авиационный персонал – работники авиации, деятельность которых непосредственно направлена на обеспечение безопасности полетов и производство полетов воздушных судов.

Авиация – в широком смысле совокупность объектов, занятых в воздушных передвижениях (воздушные суда, вертолеты, аэродромы, аэропорты предприятия по управлению воздушным движением).

Авиация военная – воздушные суда, аэродромы и аэронавигационное оборудование, предназначенное для использования в военных целях.

Авиация гражданская – совокупность воздушных судов, аэродромов, аэропортов, осуществляющих регулярные и нерегулярные авиаперевозки в коммерческих целях за плату.

Авиация общего назначения – гражданская авиация, которая выполняет все виды операций, за исключением воздушных сообщений регулярных и нерегулярных авиaperевозок, коммерческих. К авиации общего назначения относятся воздушные суда и иные средства авиации, используемых для различного рода авиационных работ, поиска и спасения воздушных судов, спортивных и научных целей.

Аппарат летательный – устройство для полетов в атмосфере или космическом пространстве (воздушное судно, космический аппарат, ракета).

Арендванное воздушное судно - воздушное судно, используемое в соответствии с контрактом об аренде. Различают: **арендуемое с экипажем воздушное судно** (включает экипаж); **арендуемое без экипажа воздушное судно** (не включает экипаж); **«сырое» арендуемое воздушное судно** используется в отношении воздушного судна, арендуемого с экипажем, в который входит летный персонал, но не включены бортпроводники.

Аэродром КВП - аэропорт, специально предназначенный для воздушных судов КВП и расположенный обособленно от традиционных аэропортовых средств.

Аэродром – земельный или водный участок, специально оборудованный для взлета, посадки, руления, стоянки и обслуживания воздушных судов.

Аэронавигационные сборы – установленные денежные суммы, взимаемые компетентными государственными органами за предоставление воздушным судам аэронавигационного обслуживания. Сборы взимаются за обслуживание на маршруте и взлета-посадки в зависимости от массы воздушного судна.

Аэропорт – комплекс сооружений, предназначенный для приема и отправки воздушных судов и обслуживания воздушных перевозок и имеющий для этих целей аэродром, аэровокзал (может быть несколько терминалов) и другие наземные сооружения и необходимое оборудование.

Аэропорт (или аэродром) - определенная зона на земной или водной поверхности, используемой для прибытия, отправления и движения по этой поверхности воздушных судов (см. документ Doc 9569).

Аэропортовые сборы – установленные денежные суммы, взимаемые аэропортами при выполнении в них посадки и взлета воздушным судном. Одним из видов аэропортовых сборов является сбор за посадку и взлет воздушного судна, размер которого зависит от максимальной взлетной массы воздушного судна.

Аэропортом входа/выхода - международный аэропорт, который является первым пунктом прибытия и последним пунктом вылета из государства для международных воздушных сообщений.

Беспосадочное сообщение – 1) любое воздушное сообщение, предоставляемое между двумя пунктами без каких-либо промежуточных остановок (даже технических); 2) **прямое воздушное сообщение (сквозное сообщение)**, т. е. любое воздушное сообщение, осуществляемое между двумя пунктами одним воздушным судном с промежуточными посадками, но без изменения номера рейса.

Вертодром - аэродром или определенный участок поверхности на сооружении, предназначенный для прибытия, отправления и движения вертолетов по этой поверхности.

Вертолет (или винтокрылое воздушное судно) - воздушное судно тяжелее воздуха, которое поддерживается в полете в основном за счет реакции воздуха с одним или несколькими несущими винтами, вращаемыми силовой установкой вокруг осей, находящихся примерно в вертикальном положении.

Внутреннее воздушное сообщение - любое воздушное сообщение, осуществляемое полностью в пределах территории государства.

Внутренний аэропорт - аэропорт, который используется только для внутренних воздушных сообщений.

Внутренний перевозчик - перевозчик, который в основном осуществляет авиатранспортные перевозки только в пределах территории своей родины.

Воздушная трасса – коридор в воздушном пространстве, ограниченный по высоте и ширине, обеспеченный запасными аэродромами, оборудованный средствами навигации, контроля, управления воздушным движением и предназначенный для выполнения полетов, как правило, транспортных воздушных судов.

Воздушное сообщение - любое сообщение, осуществляемое воздушными судами с целью общественных перевозок, как на регулярной, так и на нерегулярной основе. Однако для целей регулирования данный термин всегда имеет конкретное значение, устанавливаемое в Статье 96 а) Конвенции о международной гражданской авиации, и используется в большинстве двусторонних соглашений между государствами о воздушном транспорте и относится к любому регулярному воздушному сообщению, осуществляемому воздушными судами с целью общественных перевозок пассажиров, почты

или груза.

Воздушное судно - любой летательный аппарат тяжелее воздуха. **Самолет (или воздушное судно с неподвижным крылом)** - воздушное судно тяжелее воздуха, приводимое в движение силовой установкой, подъемная сила которой в полете создается в основном за счет аэродинамических реакций на поверхностях, остающихся неподвижными.

Воздушное судно большой емкости - воздушное судно, имеющее емкость в пределах от 350 до 500 кресел.

Воздушное судно КВП (т. е. воздушное судно короткого взлета и посадки) - воздушное судно, конструкционно предназначенное осуществлять взлет и посадку на коротких ВПП. На практике термин «воздушное судно» обычно подразумевает «самолет», и оба термина часто взаимозаменяемы.

Воздушное судно с малой дальностью полета - воздушное судно, которое может осуществлять беспосадочный полет на расстояние, обычно не превышающее 2224 км (1200 м. миль), с полной загрузкой при нормальной крейсерской скорости.

Воздушное судно со средней дальностью полета - воздушное судно, обычно способное осуществлять полет на расстояние 2224-5556 км (1200-3000 м. миль) с полной загрузкой при нормальной крейсерской скорости.

Воздушные коридоры пролета – специально установленные в воздушном пространстве государств участки пролета государственной границы или иного района территории государства.

Воздушным судном с большой дальностью полета - воздушное судно, способное осуществлять полет на расстояние более 5556 км (3000 м. миль) с полной загрузкой при нормальной крейсерской скорости.

Вспомогательное сообщение - любое воздушное сообщение, предлагаемое на региональных маршрутах, которые являются дополнительным источником перевозок для крупных внутренних или международных сообщений.

Вспомогательный перевозчик осуществляет перевозки на короткие расстояния, соединяющие небольшие и региональные пункты с узловым аэропортом, обычно с использованием воздушных судов малой и средней емкости.

Вступающий на рынок новый перевозчик - перевозчик, вновь созданный или не вновь созданный, который пытается вступить на рынок, который уже обслуживается другими перевозчиками.

Выполненные тонно-километры - равны производной сумме, полученной от умножения пассажирской, грузовой и почтовой загрузок, перевезенных на каждом этапе полета, на протяженность этапа (один коммерческий тонно-километр равен одной метрической тонне, перевезенной на один километр).

Выполненный пассажиро-тонно-километраж - рассчитывается путем умножения среднего веса пассажира на количество выполненных пассажиро-километров (см. также ниже **коммерческий тонно-километраж**).

Высокоскоростное гражданское транспортное воздушное судно (HCST) – этот термин обычно используется в отношении различных будущих сверхзвуковых коммерческих транспортных воздушных судов, находящихся в настоящее время в процессе исследования.

Гиперзвуковое воздушное судно - воздушное судно, которое способно осуществлять полет при скорости, превышающей число М, равное 5.

Государственный авиаперевозчик - перевозчик, вся доля капитала которого или его большая часть принадлежит государству (правительственное агентство, парагосударственная холдинговая компания и т. д.).

Грузовое воздушное сообщение - любое воздушное сообщение, осуществляемое с целью общественных перевозок груза и почты.

Грузовой узловой аэропорт - аэропорт, где предусмотрены средства для беспрепятственных и быстрых стыковок и перегрузки авиагрузовых перевозок.

Грузовые авиаперевозки - перевозка грузов и почты воздушными судами.

Диспетчерские районы и зоны – определяемые государствами части воздушного пространства, в пределах которых воздушным судам предоставляется диспетчерское обслуживание, и которые в совокупности составляют контролируемое воздушное пространство.

Дозвуковое воздушное судно - воздушное судно, которое не может осуществлять горизонтальный полет при скорости, превышающей число М, равное 1 (т. е. скорость звука).

Документация на воздушном судне – подразделяется на **судовую** и **бортовую**. К судовым документам относятся: свидетельство о государственной регистрации гражданского воздушного судна; удостоверение о годности судна к полетам; бортовой журнал; разрешение на бортовые радиостанции; руководство по частной эксплуатации. К бортовым документам относятся: план

полета, пассажирская ведомость, грузовая ведомость, грузовые накладные, свидетельства членов экипажа и другая документация, не относящаяся к собственно-воздушному судну.

Дополнительный аэропорт - аэропорт, который беёт на себя авиацию общего назначения от загруженных аэропортов, тем самым снижая перегруженность на конкретных рынках.

Запасной аэропорт - аэропорт, куда может следовать воздушное судно в том случае, если невозможно или нецелесообразно (по техническим причинам) следовать до аэропорта намеченной посадки или производить посадку на нем (см. документ Doc 9569).

Каботаж воздушный – осуществление воздушных перевозок между пунктами, расположенных полностью в пределах территории одного государства.

Коммерческие пассажиро-километры - производная сумма, получаемая путем умножения количества коммерческих пассажиров, перевезенных на каждом этапе полета, на протяженность этапа. Полученная цифра равна количеству километров перевозки всех коммерческих пассажиров.

Коммерческие транспортные воздушные суда - транспортные воздушные суда, используемые за вознаграждение или по найму.

Коммерческий аэропорт - аэропорт, используемый общественностью и включающий средства для обслуживания пассажиров, обработки груза и обслуживания коммерческих воздушных судов.

Коммерческий акт – документ, удостоверяющий обстоятельства, которые могут служить основанием для имущественной ответственности воздушного перевозчика, пассажиров, отправителей и получателей грузов; как правило, оформляется должностными лицами аэропорта.

Коммерческий пассажир - этот термин относится к пассажирам, оплачивающим 25% или более обычной стоимости билета; используется для статистических целей ИКАО (см. документ Doc 9180/19).

Коммерческий тонно-километраж - образуется в результате перевозки метрической тонны коммерческого груза на один километр. Если такая загрузка включает пассажирскую загрузку, то количество пассажиров превращается в грузовую загрузку обычно путем умножения этого количества на 90 кг (включая багаж).

Коммерческое воздушное сообщение - любое воздушное сообщение,

осуществляемое воздушными судами с целью общественных перевозок пассажиров, почты или груза за вознаграждение или по найму.

Крупное воздушное судно – 1. для статистических целей: воздушное судно с максимальным сертифицированным взлетным весом 9 тонн (примерно 20 000 фунтов) и более; 2. в контексте технического регулирования - воздушное судно с максимальным сертифицированным взлетным весом более 5700 кг (примерно 12 550 фунтов).

Крупный узловой аэропорт - аэропорт с большим количеством стыковочных рейсов, обычно центрально расположенный аэропорт, обслуживаемый несколькими авиакомпаниями со стыковочными рейсами большой протяженности.

Крупный авиаперевозчик предоставляет регулярные воздушные перевозки на внутренних магистральных воздушных трассах и/или на международных маршрутах и обычно имеет относительно большой объем полетов, охватывающих обширную сеть трасс.

Летная годность – соответствие воздушного судна тем требованиям, предъявляемым к безопасности полетов, которые определяются по результатам государственных, заводских и эксплуатационных испытаний. Оформляется путем сертификации воздушного судна в соответствии с нормами летной годности.

Лицензированный перевозчик (в некоторых случаях - **сертифицированный перевозчик**) - авиаперевозчик, имеющий официальное разрешение, выданное соответствующим полномочным органом на осуществление авиатранспортных перевозок. В некоторых государствах лицензия выдается национальному перевозчику, а разрешение выдается иностранному заявителю, в то время как в других государствах лицензия выдается на осуществление регулярных перевозок, а разрешение - на осуществление чартерных рейсов.

Магистральное сообщение - воздушное сообщение, осуществляемое на соединяющих крупные города маршрутах, имеющих обычно большой объем перевозок.

Мегаперевозчик – авиаперевозчик, осуществляющий очень крупный объем перевозок и/или обслуживание крупной сети маршрутов. Такой масштаб деятельности может достигаться за счет собственного роста, приобретений, приобретения ценных бумаг другого перевозчика (перевозчиков) или некоторых форм объединений.

Мегаузловой аэропорт или суперузловой аэропорт - очень крупный узловой аэропорт.

Международное воздушное сообщение - любое воздушное сообщение, осуществляемое через воздушное пространство на территорию более чем одного государства.

Международный аэропорт - назначенный аэропорт прибытия и отправления международных воздушных сообщений, где осуществляются такие формальности, как таможенное, иммиграционное и санитарное обслуживание, животный и растительный карантин и аналогичные процедуры (см. Приложение 9 к Конвенции о международной авиации).

Международный перевозчик - перевозчик, который предоставляет авиатранспортные услуги на маршрутах, охватывающих несколько государств, и который может также осуществлять внутренние авиаперевозки

Местные и региональные воздушные суда - транспортные воздушные суда, используемые для полетов на местных или региональных воздушных линиях и обычно имеющие относительно небольшую пассажироместимость (в пределах 10-70 кресел) или коммерческую загрузку.

Местный перевозчик осуществляет вспомогательные и/или региональные перевозки, часто от пункта к пункту, обычно на воздушных судах, вмещающих не более 30 пассажиров, однако эти ограничения на провозную ёмкость постоянно возрастают за последние годы и в настоящее время могут относиться к воздушным судам ёмкостью до 50 мест.

Мниузловой аэропорт - вспомогательный узловой аэропорт, создаваемый перевозчиком.

Надлежащий авиаперевозчик - авиаперевозчик, специализирующийся на конкретных маршрутах или обслуживающий конкретную часть рынка.

Назначенный перевозчик – перевозчик, назначенный в соответствии с соглашением о воздушных сообщениях. Им может быть флагманский перевозчик назначающего государства или любой другой национальный перевозчик этого государства или другого государства в случае общности интересов.

Национальность воздушного судна - национальность того государства, в котором оно зарегистрировано (см. Статью 17 Конвенции о международной гражданской авиации).

Национальный перевозчик - авиаперевозчик, который рассматривается в

качестве национального инструмента воздушного транспорта, созданного в соответствии с национальными законами государства и получившего разрешение на осуществление международных воздушных перевозок между этим государством и другими государствами или внутренних воздушных перевозок.

Начинающий авиаперевозчик - вновь созданный авиаперевозчик.

Небольшое или легкое воздушное судно - воздушное судно с максимальным сертифицированным взлетным весом менее 5700 кг (примерно 12 550 фунтов).

Нерегулярный авиаперевозчик - перевозчик, основным видом деятельности которого являются нерегулярные полеты

Обслуживание воздушного движения – в гражданской авиации один из основных видов деятельности, имеющий своей целью обеспечение безопасности, регулярности и эффективности полетов как отдельных воздушных судов, так и воздушного движения в целом.

Общественный авиаперевозчик - относится к перевозчику, который готов осуществлять перевозки пассажиров и груза по просьбе любого лица, пожелавшего воспользоваться его услугами и готового оплатить его расходы.

Отраслевое тарифное соглашение – заключается между профсоюзом и дирекцией авиакомпаний в целях создания системы партнерства в регулировании трудовых отношений; установления здоровых и безопасных условий труда и реализации социально-экономических льгот и гарантий для авиаработников в вопросах занятости; обеспечения стабильной работы гражданской авиации и удовлетворения потребностей населения и экономики республики в авиауслугах.

ПАНХ – применение авиации в народном хозяйстве.

Пассажир – лицо, за исключением членов экипажа, которое перевозится или должно перевозиться на воздушном судне в соответствии с договором воздушной перевозки.

Пассажир транзитный – лицо, которое в соответствии с договором воздушной перевозки перевозится далее тем же рейсом, которым оно прибыло в промежуточный аэропорт.

Пассажир трансферный – лицо, которое в соответствии с договором воздушной перевозки доставляется в пункт трансфера (пересадки) одним рейсом, а далее перевозится другим рейсом того же или другого перевозчика.

Пассажирские авиаперевозки - перевозка пассажиров воздушными

судами (хотя такие воздушные суда могут также перевозить груз);

Пассажирское воздушное сообщение - любое воздушное сообщение, осуществляемое в основном для перевозки пассажиров.

Пассажирское воздушное судно - воздушное судно, в основном сконструированное и оборудованное для перевозки людей и их сопровождаемого багажа.

Перевозки аэротакси – 1) вид воздушного сообщения по требованию, обычно осуществляемого воздушными судами небольшой емкости при краткосрочном уведомлении таким же образом, как это делается при обслуживании такси; 2) в некоторых случаях - обслуживание, осуществляемое на регулярной основе, с остановками, осуществляемыми только в пунктах, где пассажиры и груз принимаются на борт или выгружаются.

Перегруженный аэропорт - аэропорт, чья пропускная способность по обслуживанию перевозок (воздушных или наземных) является недостаточной для удовлетворения спроса.

Политика дерегулирования – внедряемые США на рынке международных воздушных перевозок либеральные условия деятельности авиационных предприятий различных стран за счет максимального отказа от механизма межгосударственных договоренностей.

Почтовый узловой аэропорт - аэропорт, служащий в качестве транзитного центра для почтовых отправок.

Представительство авиапредприятия (авиакомпания) – структурное подразделение авиационного предприятия, постоянно функционирующее на территории государства иного, чем государство местопребывания авиакомпании с целью представления и защиты интересов авиакомпании.

Пульное соглашение – коммерческое соглашение между авиакомпаниями, предусматривающее распределение между ними доходов от эксплуатации определенных авиалиний. При этом эксплуатационные расходы каждая из сторон, как правило, несет самостоятельно. Основное назначение пула – равномерное распределение доходов от перевозок, устранение нездоровой конкуренции и получение заранее фиксированной части доходов.

Разгрузочный аэропорт - аэропорт, который берёт на себя перевозки от крупных коммерческих аэропортов.

Располагаемые кресло-километры (РКК) - равны сумме произведений, полученной от умножения числа располагаемых пассажиро-мест на каждом этапе полета на протяженность этапа (кресло-километр получается из расчета

перевозки одного места на один километр полета).

Располагаемый тонно-километраж - равен сумме произведений количества тонн располагаемой коммерческой загрузки (пассажиры, груз и почта) на каждом этапе полета на протяженность этапа (метрическая тонна, перевезенная на расстояние в один километр).

Реактивный самолет большой емкости – *термин, используемый в маркетинге, применяется к крупным широкофюзеляжным воздушным судам, таким, как «Боинг-747».*

Региональное воздушное сообщение - любое воздушное сообщение, осуществляемое на маршрутах между небольшими городами в рамках региона или между регионами государства; или любое воздушное сообщение, предлагаемое на вспомогательных маршрутах, обслуживающих небольшие города в региональной зоне, охватывающей территорию более чем одного государства.

Региональной узловой аэропорт - узловой аэропорт, который обслуживает регион государства или регион, включающий несколько государств.

Региональный авиaperевозчик предоставляет регулярные пассажирские и грузовые перевозки, осуществляемые в основном турбовинтовыми и/или небольшими реактивными воздушными судами на короткие расстояния, соединяющие небольшие и средних размеров сообщества с крупными городами и узловыми пунктами.

Региональный аэропорт - аэропорт в небольшом или средних размеров городе, который в основном обслуживается региональными сообщениями на небольшие расстояния.

Регулярное воздушное сообщение - любое воздушное сообщение, открытое для использования общей публикой и осуществляемое в соответствии с опубликованным расписанием или с такой регулярной частотой, что оно представляет собой явную систематическую серию рейсов.

Регулярное международное воздушное сообщение - представляет собой серию полетов, которой в полном объеме присущи следующие характеристики: осуществляется через воздушное пространство над территорией более чем одного государства; осуществляется воздушными судами с целью перевозки пассажиров, почты или груза за вознаграждение, причем каждый полет доступен для любого лица; при ее осуществлении выполняются перевозки между одними и теми же двумя или более пунктами либо в соответствии с

опубликованным расписанием, либо рейсами настолько регулярными или частыми, что они представляют собой явную систематическую серию.

Регулярный авиане перевозчик или авиакомпания - авиакомпания, которая в основном осуществляет регулярные перевозки, (хотя она может также осуществлять некоторые нерегулярные рейсы).

СВАД – самолеты, вертолеты и авиадвигатели.

Сверхзвуковое воздушное судно - воздушное судно, способное осуществлять полет при скорости, превышающей скорость звука.

Сверхлегкое воздушное судно - воздушное судно с максимальным сертифицированным взлетным весом не более 454 кг (1000 фунтов), которое обычно используется для общественных перевозок.

Система узлового и вспомогательных аэропортов - эксплуатационная система, в которой рейсы из различных пунктов прибывают в общий пункт, а затем убывают из него в рамках короткого периода времени; таким образом перевозки, осуществляемые из любого конкретного пункта, могут быть стыкованы с рейсами, отправляющимися в различные другие пункты. Сила такой системы заключается в ее уникальной возможности объединять перевозки из различных рынков пар городов на одном и том же воздушном судне, тем самым позволяя осуществлять обслуживание пункта в системе, который в противном случае не был бы доступным и не мог бы обеспечивать тот же самый объем и частоту обслуживания. Система узлового и вспомогательных аэропортов функционирует путем передвижения «**воли**» рейсов из различных пунктов отправления через узловой аэродром в течение периода времени, достаточного для осуществления взаимосвязи между рейсами.

Смешанное воздушное судно (или воздушное судно «комби») - транспортное воздушное судно, способное перевозить как пассажиров, так и груз на основной палубе, часто в разнообразной конфигурации.

Смешанное сообщение - сообщение, при котором как пассажиры, так и груз перевозятся на борту одного и того же воздушного судна.

Смешанный узловой аэропорт - узловой аэропорт, позволяющий осуществлять удобные стыковки или перегрузку перевозок с одного вида транспорта на другой, например с наземного вида на воздушный вид при перевозке «море – воздух».

Сообщение через границу - международное воздушное сообщение на короткое расстояние, осуществляемое через границу двух соседних государств.

Страховой сертификат – документ, выдаваемый страховщиком или от его имени, подтверждающий характер, размер, срок и иные условия страхования ответственности эксплуатанта (владельца) воздушного судна (перевозчика) на случай причинения ущерба пассажирам и другим лицам.

Транспортное воздушное судно очень большой емкости (UHCT) или очень крупное коммерческое транспортное воздушное судно (VLCT) - тип воздушного судна, который в настоящее время рассматривается некоторыми изготовителями воздушных судов и который, как ожидается, будет иметь более 600 кресел.

Транспортные воздушные суда - воздушные суда, которые сконструированы в целях перевозки лиц и/или груза.

Узкофюзеляжное воздушное судно - воздушное судно, имеющее только один проход в кабине для пассажиров, разделенной на две аксиальные группы.

Узловой аэропорт - любой аэропорт, который имеет большое количество прибывающих или убывающих рейсов и высокий процент стыковочных рейсов; в контексте составления расписаний и маркетинга с точки зрения перспектив авиаперевозчика, эксплуатирующего узловой аэропорт, этот термин означает аэропорт, где координируются расписание прибывающих и убывающих рейсов с целью достижения наиболее удобных стыков и транзита для пассажиров, груза и почты. Один и тот же аэропорт может служить в качестве узлового для нескольких авиаперевозчиков, хотя это является исключением.

Узловой аэропорт авиакомпании - узловой аэропорт, в котором осуществляется в основном стыковка или трансфер между различными рейсами одной и той же авиакомпании.

Узловой аэропорт второй страны - узловой аэропорт, создаваемый авиаперевозчиком в иностранном государстве и обычно позволяющий ему осуществлять взаимосвязь между различными пунктами в своей стране или различными пунктами третьих стран.

Узловой аэропорт интерлайна - узловой аэропорт, в котором между рейсами различных перевозчиков осуществляется в основном стыковка или трансфер.

Флагманский перевозчик - авиаперевозчик, назначенный государством для осуществления регулярных и нерегулярных международных перевозок в соответствии с условиями двустороннего соглашения о воздушных сообщениях или многостороннего соглашения.

Чартер воздушный – договор фрахтования воздушных судов, по

которому одна сторона (фрахтовщик) обязуется предоставить другой стороне (фрахтователю) за плату всю вместимость или часть вместимости одного или нескольких воздушных судов на один или несколько рейсов для перевозки пассажиров, багажа, грузов, почты или иных целей.

Чартерная перевозка – нерегулярная воздушная перевозка, осуществляемая во исполнение договора чартера. Чартерные перевозки получили широкое распространение начиная с 60 годов.

Чартерный перевозчик - нерегулярный авиаперевозчик, осуществляющий только чартерные рейсы.

Частные воздушные суда - любые негосударственные воздушные суда, используемые для некоммерческих целей.

Частный авиаперевозчиком - компания, вся доля капитала которой или его большая часть принадлежит частным деловым кругам.

Частный аэропорт - в основном обслуживает небольшие частные воздушные суда, летные клубы и т. д.

Челночное воздушное сообщение - пассажирское воздушное сообщение с высокой частотой и без резервирования с регулярными интервалами, обычно осуществляемое на маршруте между парой городов, имеющем высокую плотность движения. В некоторых случаях посадка является непрерывным процессом и воздушное судно может при полной загрузке вылететь ранее установленного по расписанию времени.

Чисто грузовое воздушное судно или грузовой самолет – воздушное судно, оборудованное для перевозки только груза (хотя также могут перевозиться лица, сопровождающие определенные виды груза, например скот или буровые установки).

Широкофюзеляжное воздушное судно – большое транспортное воздушное судно с внутренней достаточной для нормального размещения пассажиров шириной кабины, разделенной с помощью двух проходов на три аксиальные группы (на практике это означает не менее 4,72 метра (15,6 фута)).

Эксплуатант воздушного судна – юридическое или физическое лицо, эксплуатирующее гражданское воздушное судно.

ETOPS - полеты на дальние расстояния, осуществляемые коммерческими транспортными воздушными судами с двумя двигателями.

ГЛОССАРИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ТЕРМИНОВ

Активы (*Assets*) - ресурсы и имущество, контролируемые организацией и способные в будущем обеспечить определённую экономическую выгоду.

Амортизация (*Depreciation, Amortization, Depletion*) - распределение стоимости внеоборотных активов на весь период ожидаемого срока их службы.

Баланс (*Balance Sheet*) - финансовый отчет, содержащий сведения об активах, обязательствах и капитале компании на определенную дату.

Внутренняя норма рентабельности (*IRR*)- ставка дисконтирования, при которой суммарная приведенная стоимость доходов от осуществляемых инвестиций равна стоимости этих инвестиций.

Гипотеза (*греч. hypothesis- основание, предположение*) – 1. научное предположение, выдвигаемое для объяснения к.л. явления и требующее проверки на опыте и теоретического обоснования для того, чтобы стать достоверной научной теорией; 2. метод развития научного знания; 3. структурный элемент научной теории. Научная гипотеза обладает свойствами фальсифицируемости (опровержения) и верифицируемости (подтверждения).

Дивиденды на акцию (*Dividends Per Share, DPS*) - финансовый показатель, равный отношению чистой прибыли компании, доступной для распределения, к среднегодовому числу обыкновенных акций.

Дисконтирование - приведение будущих денежных потоков к *текущему периоду с учетом изменения стоимости денег с течением времени*

Закон – 1. сущность явления. 2. категория, отображающая существенные, необходимые и повторяющиеся связи между явлениями реального мира.

Законы динамические - абстрагируются от случайностей, предсказания имеют достоверный характер.

Законы науки (теории) – отражают общие инвариантные связи между явлениями и формируются с помощью общих, а не единичных высказываний. Различают: универсальные, общие и специфические законы; основные и неосновные законы; фундаментальные и производные законы.

Законы статические – вскрывают (через взаимодействие случайных факторов) тенденцию, предсказания имеют вероятностный характер.

Законы теоретические – раскрывают глубокие внутренние связи процессов, механизм их протекания, вводят теоретические, ненаблюдаемые ответы.

Законы эмпирические – выражают связи между чувственно

наблюдаемыми свойствами вещей и явления.

Запасы в пути (*транспортные запасы, transportation inventory*) – запасы, находящиеся на момент учета в процессе транспортировки. Запасы неликвидные - длительно неиспользуемые запасы, утратившие свое качество.

Запасы переходящие (*технологические запасы, переходные запасы, lead time inventory*) - запасы незавершенного производства, движущиеся с одной стадии процесса производства на другую.

Запасы подготовительные - запасы, которые требуют дополнительной подготовки перед использованием их в производственном процессе или отпуском потребителям.

Запасы производственные - запасы, предназначенные для производственного потребления в процессе производства. Производственные запасы – это комплексный элемент, включающий следующие виды материальных ресурсов: сырье и основные материалы; вспомогательные материалы; полуфабрикаты; топливо; тара и упаковка; запасные части и производственный инвентарь и т.д. Кроме того, производственные запасы подразделяются на: запасы сырья и полуфабрикатов, поступающего из внешней среды; запасы продукции собственного производства на разных стадиях изготовления (полуфабрикаты собственной выработки).

Запасы сезонные (*технологические запасы, переходные запасы, lead time inventory*) - запасы незавершенного производства, движущиеся с одной стадии процесса производства на другую.

Запасы страховые (*резервные запасы, гарантированные запасы, safety stock, buffer stock inventory*) – запасы, целью создания которых является снижение риска прерывания производственного (торгового) процесса в случае непредвиденных обстоятельств.

Запасы текущие (*циклические запасы, цикловые запасы, lot size inventory, cycle stock*) – запасы, целью создания которых является обеспечение непрерывности производственного (торгового) процесса между очередными поставками производственных запасов (выпусками партий готовой продукции).

Запасы товарные (*stock-in-trade*) – запасы готовой продукции, предназначенной для реализации.

Затраты на хранение – расходы, связанные с физическим содержанием товаров на складе, а также возможные проценты на капитал, вложенный в запасы.

Идеализированный объект - теоретическая модель существенных

связей реальности. Построение идеализированного объекта теории – необходимый этап, играющий центральную роль в создании любой теории.

Издержки приобретения – накладные расходы, связанные с приобретением / реализацией заказа и независимые от размера заказа.

Издержки управления запасами общие - совокупные затраты по управлению запасами на предприятии.

Индекс прибыльности (PI) - отношение приведенных доходов, ожидаемых от инвестиции, к сумме инвестированного капитала.

Исходная теоретическая основа – множество первичных допущений, постулатов, аксиом, общих законов теории, в совокупности описывающих идеализированный объект.

Категория (греч. *kategoria*) – 1) разряды, группы предметов, явлений, лиц, объединенных общностью признаков; 2) общие фундаментальные понятия; 3) формы и организующие принципы процесса мышления, воспроизводят свойства и отношения бытия и познания.

Концепция (лат. *conceptio* – понимание системы) – определенный способ понимания, трактовки к.-л. предмета, явления, процесса, основная точка зрения на предмет или явление, руководящая идея для их системного освещения.

Коэффициент «цена/прибыль» (*Price to Earnings, P/E*) - финансовый показатель, равный отношению рыночной стоимости компании к ее годовой прибыли.

Коэффициент быстрой ликвидности (коэффициент лакмусовой бумажки, *Quick Ratio, Acid Test Ratio, QR*) - финансовый коэффициент, равный отношению высоколиквидных текущих активов и текущих обязательств компании.

Коэффициент оборачиваемости активов (*Assets Turnover*) – финансовый показатель, рассчитываемый как отношение оборота компании к среднегодовой величине суммарных активов.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (*Receivables Turnover, RT*) - финансовый показатель, рассчитываемый как отношение оборота компании к среднегодовой величине дебиторской задолженности.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (*Receivables Turnover, RT*) - финансовый показатель, рассчитываемый как отношение оборота компании к среднегодовой величине дебиторской

задолженности.

Коэффициент оборачиваемости запасов (*Inventory Turnover*) – финансовый показатель, рассчитываемый как отношение себестоимости проданных товаров к среднегодовой величине запасов.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (*Payables Turnover*) - финансовый показатель, рассчитываемый как отношение себестоимости проданных товаров к среднегодовой величине кредиторской задолженности.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (*Payables Turnover*) - финансовый показатель, рассчитываемый как отношение себестоимости проданных товаров к среднегодовой величине кредиторской задолженности.

Коэффициент покрытия процентов (*Interest Coverage Ratio, Times Interest Earned, TIE*) – финансовый показатель, рассчитываемый как прибыль до налогов и процентов, деленная на начисленные проценты по кредитам.

Коэффициент рентабельности активов (*Return On Assets, ROA*) - отношение чистой прибыли компании без учета процентов по кредитам к ее суммарным активам.

Коэффициент рентабельности инвестированного капитала (*Return On Invested Capital, ROIC*) – отношение чистой операционной прибыли компании к среднегодовой суммарного инвестированного капитала.

Коэффициент рентабельности инвестиций (*Return On Investment, ROI*) - финансовый показатель, характеризующий доходность инвестиционных вложений.

Коэффициент рентабельности продаж (*Return On Sales, Net Profit Margin, ROS*) – отношение чистой прибыли компании к ее обороту.

Коэффициент рентабельности собственного капитала (*Return On Equity, ROE*) - отношение чистой прибыли компании к среднегодовой величине акционерного капитала.

Коэффициент текущей ликвидности (*Current Ratio, CR*) - финансовый коэффициент, равный отношению текущих активов и текущих обязательств компании.

Коэффициенты ликвидности (*Liquidity Ratios*) – финансовые показатели, характеризующие платежеспособность компании в краткосрочном периоде, ее способность выдерживать быстротечные изменения в рыночной конъюнктуре и бизнес-среде. Показатели ликвидности, как правило,

рассчитываются на основе данных баланса компании. Наиболее распространенные коэффициенты: Коэффициент текущей ликвидности; Коэффициент быстрой ликвидности; Чистый рабочий капитал. Все эти показатели основаны на анализе соотношения различных категорий текущих активов и текущих обязательств. Более высокие значения коэффициентов ликвидности означают более высокую текущую платежеспособность фирмы.

Коэффициенты оборачиваемости (*Коэффициенты деловой активности, Activity Ratios*) - группа финансовых показателей, характеризующих уровень деловой активности компании как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде.

Коэффициенты рентабельности (*Profitability Ratios*) – финансовые показатели, характеризующие прибыльность работы компании.

Логика теории - множество допустимых в рамках теории правил логического вывода и доказательства.

Материально-техническое снабжение (*supply*) – обеспечение предприятия необходимыми для его деятельности основными и оборотными средствами производства.

Матрица BCG - графическая модель, отображающая позиции бизнеса в пространстве «темпы роста / доля рынка» и используемая для поддержки принятия решений в стратегическом планировании.

Модель (лат. Modulus – мера, образец) – копия или аналог изучаемого процесса, предмета, явления, отображающая существенный свойства моделируемого объекта с точки зрения цели исследования. В менеджменте – представление предмета, системы или идеи в форме отличной от формы целого.

Наиболее экономичный размер заказа (*Economic order quantity (EOQ), оптимальный размер заказа, формула Уилсона (Вильсона), модель EOQ*) – размер партии поставки, при котором совокупные издержки по управлению запасами минимальны.

Оборачиваемость запасов (*stock turnover*) – процесс обновления и замены запасов посредством перемещения материальных ценностей (вложенных в них денежных средств) из категории запасов в производственный и/или реализационный процесс.

Обязательства (*Liabilities*) - кредиторская и иная задолженность, возникающая в отчетном или предыдущих периодах, погашение (урегулирование) которой приводит к уменьшению реальных активов.

Основной массив теории – совокупность утверждений с их

доказательствами.

Отчет о движении денежных средств - одна из основных форм финансовой отчетности, в которой суммируется информация о поступлении и выбытии денежных средств компании.

Парадигма (греч. *paradeigma* – пример, образец) – 1. исходная концептуальная схема, модель постановки проблем и их решения, методов их исследования; 2. теория (или модель постановки проблемы), принятая в качестве образца решения последовательных задач. 3. понятие, характеризующее нормативность методологии.

План материально-технического снабжения (*supply plan*) – раздел текущего технико-экономического плана предприятия, представляющий баланс материальных ресурсов.

Понятие - обобщение данных опыта; отражение фрагментов действительности в отвлечении от изменения и развития *системы понятий*.

Посленалоговая операционная прибыль (*Net Operating Profit Less Adjusted Tax, NOPLAT*) - чистая операционная прибыль за вычетом скорректированных налогов.

Прибыль до налогов и процентов (*Earnings Before Interest and Tax, EBIT*) - показатель прибыли компании до вычета налога на прибыль и начисленных процентов по кредитам.

Прибыль до налогов, процентов и амортизации (*Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization; EBITDA*) - показатель прибыли компании до вычета налога на прибыль, начисленных процентов по кредитам и амортизации.

Принцип (лат. *principium* – основополагающее первоначало) – основное положение, исходный пункт, предпосылка теории или концепции.

Прогресс научного познания – переход от качественных законов к количественным законам, что позволяет сформулировать количественные отношения между величинами на точном языке математики, применить логико-математические методы для получения следствий из закона; обеспечить прогнозы, предсказать новые неизвестные ранее явления.

Процесс снабжения – это совокупность операций, обеспечивающих предприятие необходимыми предметами и средствами труда. Основная задача предприятия по организации снабжения – своевременное бесперебойное и комплексное снабжение производства всеми необходимыми материальными ресурсами при минимальных издержках управления запасами.

Система «точно в срок» («точно к сроку», «just-in-time» (JIT), *тянущая система, pull system*) – полная синхронизация поставок с процессами производства и реализации: производственные запасы подаются небольшими партиями непосредственно в нужные точки производственного процесса, минуя склад, а готовая продукция сразу отгружается покупателям. Порядок управления производством продукции – обратный: от i -той стадии на $(i - 1)$ -ой.

Система КАНБАН (CANBAN, *тянущая система, pull system*; наиболее распространенная разновидность системы «точно в срок») - система, обеспечивающая организацию непрерывного материального потока при отсутствии запасов: производственные запасы подаются небольшими партиями непосредственно в нужные точки производственного процесса, минуя склад, а готовая продукция сразу отгружается покупателям. Порядок управления производством продукции - обратный: от i -той стадии на $(i - 1)$ -ой.

Система понятий – совокупность понятий, логически взаимосвязанных в системе данной теории.

Система управления запасами с фиксированным интервалом времени между заказами (*система управления запасами с фиксированным размером запасов, fixed period system, fixed quantity system, reorder point system*) - согласно системе, пополнения запасов происходят через фиксированные равные временные интервалы; при этом максимальный уровень запасов остается постоянным, а размер заказа варьируется.

Склад (warehouse) – место размещения материальных ценностей до их использования в производственном процессе или реализации потребителям.

Средневзвешенная стоимость капитала (WACC) - средняя норма дохода на инвестированный капитал, которую приходится выплачивать за его использование.

Срок окупаемости проекта (PBP) - время, требуемое для покрытия начальных инвестиций за счет чистого денежного потока, генерируемого инвестициями.

Теоретическая стадия развития теории – появление и развитие теории происходит через ряд промежуточных форм теоретизации, когда формируются первичные теоретические конструкции.

Теория – форма научного знания, система понятий. Другие формы научного знания – законы, классификации, типологии, первичные объяснительные схемы – представляют собой базу формирования теории. Их создание и разработка предшествует обоснованию теории. Также являются

сосуществующими и взаимодействующими элементами теории. Формы теории могут меняться (варьировать) в зависимости от развития понятийной структуры, формирования различных способов организации теории. Возникновение теории связано с возможностью построения многоуровневых конструкций, которые в процессе мышления (осмысления) конкретизируются и внутренне дифференцируются.

Теория зрелая – не сумма связанных между собой знаний, а парадигма, механизм построения знания, воплощающая некоторую программу исследования, аппарат научных абстракций.

Товарно-материальный запас (*inventory stock*) - материальные ценности в виде сырья, полуфабрикатов, находящихся на разных стадиях производственного процесса и не используемые на данный момент в производстве, а также готовая продукция, ожидающие вступления в процесс производственного или личного потребления.

Факт (лат. *factum* – сделанное, свершившееся) – особого рода предложения, фиксирующие эмпирическое знание, противопоставляется теории или гипотезе. *Теория* формулирует концептуальную основу факта: выделяет аспект изучения, задает язык, детерминирует средства и методы экспериментальных исследований.

Форма (лат. *forma*) – 1. установленный образец чего-либо 2. способ существования чего-либо.

Чистая приведенная стоимость (*NPV*) - текущая стоимость будущих денежных потоков инвестиционного проекта, рассчитанная с учетом дисконтирования, за вычетом инвестиций.

Чистый денежный поток (*NCF*) - суммарный денежный поток инвестиционного проекта без учета платежей, связанных с его финансированием

Чистый оборотный капитал (*NWC*) (*чистый рабочий капитал, Net Working Capital, NWC*) - разность между величиной текущих активов и текущих обязательств.

Эмпирическая стадия развития теории – классификация и обобщение опытных данных, полученных в ходе экспериментов, или множества фактов собранных в результате исследования какого-либо явления.

Энтропия – мера неопределенности состояния или поведения системы в данных условиях. Энтропия по знаку противоположна объему информации.

Гомоморфный – Интегративные свойства