



УДК 339.984+658.5.011

## ПЕРСПЕКТИВЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ АВИАПРЕДПРИЯТИЯ (АЭРОПОРТА) В УСЛОВИЯХ КРИЗИСНОГО РАЗВИТИЯ

**Э. С. ИСМАИЛОВА***Новосибирский  
государственный  
технический университет*

В статье представлен комплекс основных мероприятий, в соответствии с которыми возможно формирование и осуществление эффективного менеджмента на предприятии гражданской авиации (аэропорт). Разработана функциональная структура системы повышения эффективности управления деятельностью авиапредприятия, отражающая основные направления реструктуризации (изменений) и их соответствующее обеспечение на этапах кризисного развития.

Ключевые слова: аэропортовый комплекс, центры финансовой ответственности, показатели EVA и CVA, оценка эффективности программ реструктуризации, сбалансированная ценовая политика.

В настоящее время у отечественных предприятий к трудностям получения заемных средств от кредитно-банковских учреждений добавились проблемы недоверия к ним как надежным заемщикам в связи с пошатнувшимся в условиях экономического кризиса положением. Изменение подходов к взаимодействию с кредитно-финансовой сферой заставляет участников рынка мобилизовать все силы для того, чтобы в кратчайшие сроки приспособиться к быстро меняющейся действительности. Финансово-экономическое состояние авиакомпаний, ситуация на рынке авиаперевозок и принятые стратегии развития определяют различные условия, возможности и механизмы интенсификации использования собственных и привлекаемых финансовых средств. Особую актуальность имеют выработка и внедрение новых управленческих технологий, в полной мере использующих ресурсный потенциал предприятия.

Технологически модель реализации процессов повышения эффективности управления деятельностью авиапредприятия можно представить как последовательность четырех этапов:

*первый этап* «Анализ экономического состояния предприятия» включает:

- осуществление экспресс-диагностики (либо экспресс-рейтинговой оценки), оценки потенциальной возможности банкротства;
- применение в рамках оперативной реструктуризации неотложных мероприятий;
- проведение комплексного экономического анализа с выявлением причин возникновения кризисных явлений на предприятии;
- принятие решения относительно реорганизации или ликвидации авиапредприятия.

*Второй этап* «Разработка стратегии реструктуризации» включает определение целей, формирование концепции и стратегии реструктуризации.

Важным ограничением, требующим особого внимания при разработке стратегии развития аэропорта, является отражение в перспективной модели интересов заинтересованных групп: собственников, сотрудников, менеджеров, государственных регулирующих органов и контрагентов (авиакомпаний, пассажиров, поставщиков и





др.). Как правило, цели и задачи перечисленных групп существенно различаются. Увязать и даже просто учесть в стратегии развития все эти интересы невозможно. Поэтому необходимо заранее определить, интересы какой группы будут лежать в основе будущей стратегии. В подавляющем большинстве случаев такой группой являются собственники бизнеса. Интересы других групп необходимо учитывать в качестве ограничений. В частности, в качестве ограничений должны быть учтены интересы государства. Остальные интересы, в зависимости от индивидуального решения, могут быть учтены лишь в минимальной степени.

*Третий этап* «Формирование программы мер по обеспечению эффективности деятельности авиапредприятия» включает уточнение и корректировку мер оперативной реструктуризации, а также выбор программы стратегической реструктуризации.

Первой задачей системы управления является разработка организационной структуры (взаимосвязанной структуры центров ответственности), которая в наибольшей степени соответствует стратегическим целям собственника на текущем этапе развития бизнеса. Вторая задача заключается в создании системы управления, которая предполагает построение сбалансированной системы взаимоотношений между отдельными структурными центрами ответственности на основе хорошо формализованных бизнес-процессов. Последние учитывают характер взаимодействия центров ответственности. Кроме вышеперечисленного, необходимым является создание эффективной системы управления персоналом.

При выборе средств реализации стратегии реструктуризации мы исходим из того, что предприятие гражданской авиации (аэропортовый комплекс) – это сложная система, которую необходимо разделить (декомпозировать) как с позиции объекта управления, так и с позиции управляющей системы. Когда мы говорим об объекте управления, то подразумеваем структуру системы с описанием функций отдельных ее элементов (центров ответственности), а также основные бизнес-процессы, которые описывают выполнение системой своих функций. Чтобы система управления предприятием была адекватна бизнесу, необходимо организационную структуру, насколько это возможно, приводить в соответствие с финансовой структурой. Центры ответственности необходимо разделить по направлениям бизнеса, руководствуясь при этом следующим принципом: разным направлениям бизнеса соответствуют разные центры ответственности.

Нами разработана и представлена возможная финансовая структура отдельно взятого аэропортового комплекса, соответствующая сертификационным требованиям в области гражданской авиации. Финансовая структура должна стать основой для постановки четко структурированного управленческого учета и построения бюджетной модели (рис. 1).

Каждый центр финансовой ответственности (ЦФО) призван сыграть свою роль в достижении главной цели предприятия – генерировать денежные потоки. Но не все центры делают это напрямую. Можно выделить следующие основные типы центров финансовой ответственности: центр доходов, центр прибыли, центр нормативных затрат, центр затрат, центр инвестиций. Ключевым отличительным признаком ЦФО являются целевые показатели, на которые ориентирована их деятельность.

Как видно из схемы, на центры финансовой ответственности «Формирование заказа перевозки пассажиров, багажа, грузов, почты» и «Услуги» возложена ответственность за доходы от осуществления аэропортовой деятельности. ЦФО «Управление предприятием», «Хозяйственное обеспечение» и «Обслуживание» отвечают за расходы по находящимся в их ведении процессам. Поэтому, рассматривая правильно построенную финансовую структуру, нетрудно «прочитать» ключевые процессы предприятия и ясно увидеть логику бизнеса.

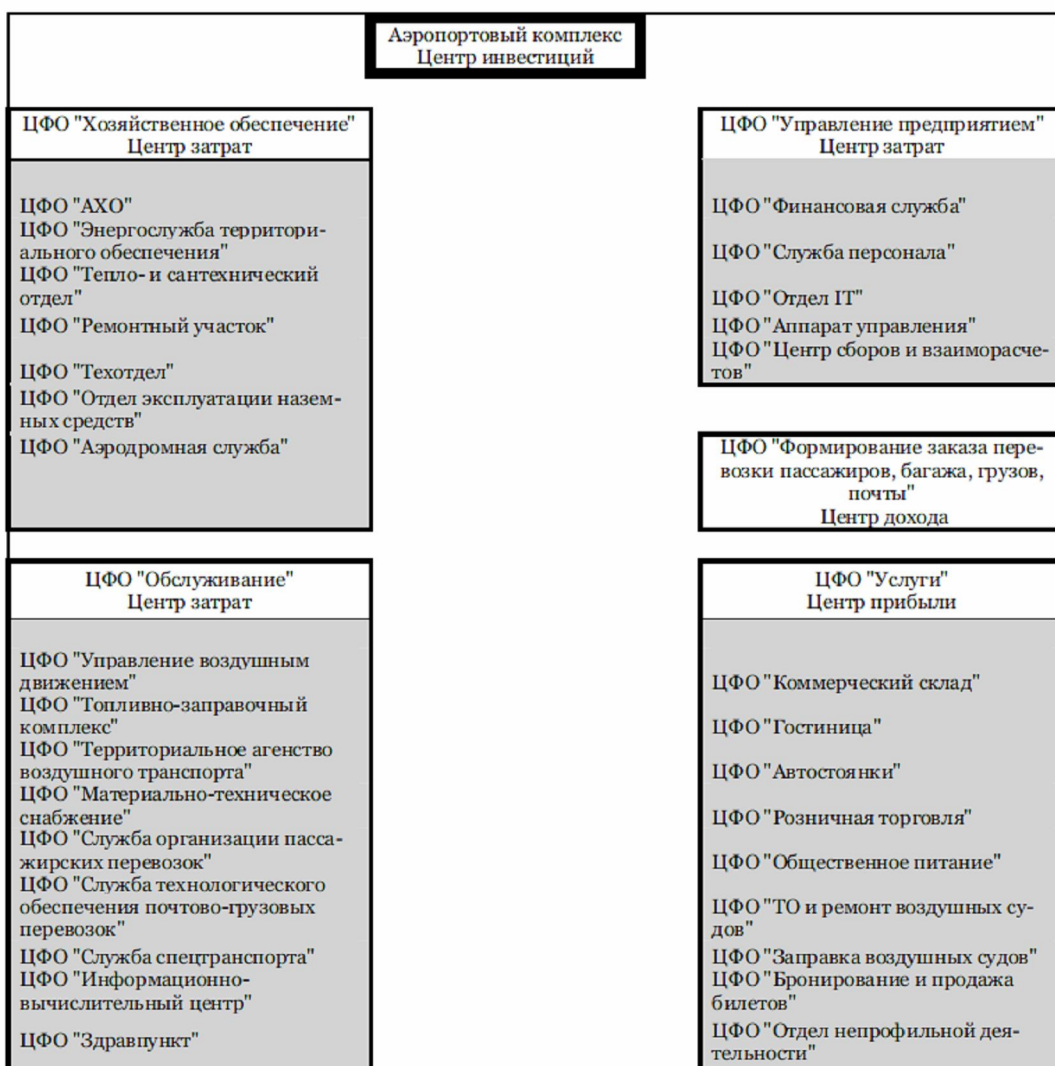


Рис. 1. Финансовая структура аэропортового комплекса

*Четвертый этап* «Управление реализацией программы мер» представляет совокупность последовательных действий: мониторинг текущих результатов, обеспечение бесперебойного финансирования, мотивация персонала, анализ результатов реструктуризации на соответствие с планом программы, осуществление корректирующих мероприятий программы по повышению эффективности деятельности предприятия в увязке с целями и источниками финансирования (рис. 2).

Эффективность реализации каждого этапа обеспечивается применением соответствующих организационных процедур, механизмов, документов, таких как технологические и организационные изменения, изменения в экономике и финансах, нормативно-правовое и информационно-методическое обеспечение. Основным звеном, в котором концентрируется информация о деятельности и результатах подсистем, является формирование и реализация направлений реструктуризации предприятия.



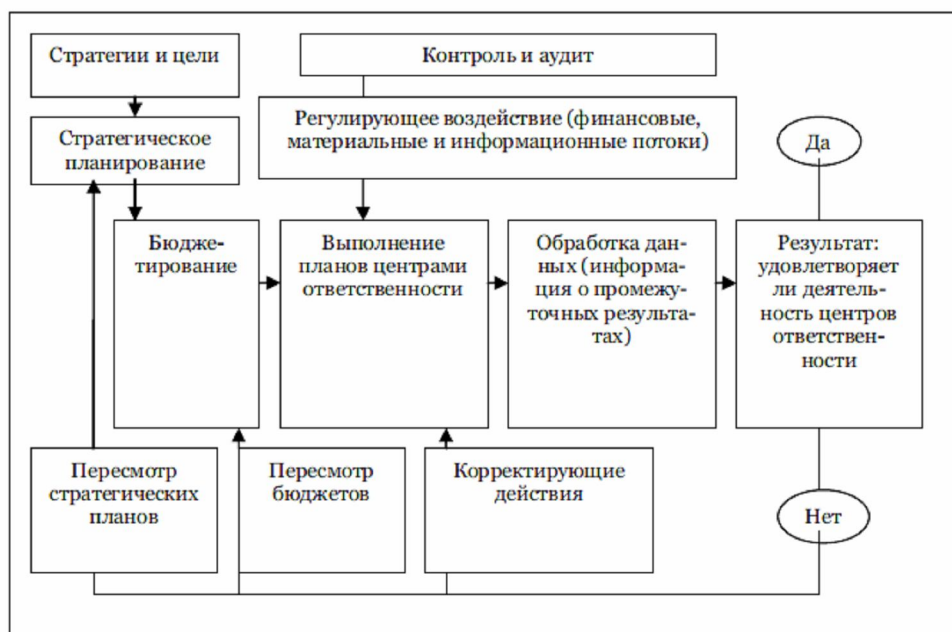


Рис. 2. Механизм реализации стратегии бизнеса

Практика реструктуризации российских авиапредприятий показывает, что чаще всего ими применяются два основных типа стратегий: наступательная и оборонительная.

Применение только лишь оборонительной стратегии не приведет к финансовому благополучию и росту эффективности, применяющих ее предприятий. Объясняется это пассивным поведением на рынке, влекущим сокращение объемов предоставляемых товаров, работ, услуг, а также уменьшение доли рынка. Таким образом, возникает необходимость сочетания двух типов стратегий (наступательной и оборонительной), что должно найти отражение в системе повышения эффективности управления деятельностью авиапредприятия.

Формирование экономической политики обеспечения роста авиаперевозок (как на отраслевом уровне, так и на уровне ведущих авиаперевозчиков) должно базироваться на оценке величины собственных инвестиционных ресурсов авиатранспортного бизнеса с учетом ранее принятых финансовых обязательств, а также приоритетном использовании факторов, обеспечивающих интенсивный рыночный рост, сбалансированный с динамикой роста на авиаперевозки.

Оценку эффективности программ реструктуризации целесообразно проводить на основе адекватного решаемым задачам целевого критерия роста рыночной стоимости компании. В качестве такого измерителя стоимости может использоваться показатель EVA (Economic Value Added). Это более совершенный инструмент измерения результатов деятельности подразделений, нежели чистая прибыль, так как оценивается не только конечный результат, но и то, какой ценой он был получен (какой объем капитала и по какой цене использовался). Предприятие, которое в процессе своей деятельности максимизирует EVA, повышает тем самым свою рыночную стоимость, а, следовательно, собственный капитал владельцев, что и является целью бизнеса. Однако показатель экономической добавленной стоимости имеет недостаток – он не служит инструментом мотивации, так как рыночная капитализация подвержена



влиянию многих факторов, часть из которых неподконтрольна менеджменту компании. Поэтому в некоторых случаях предпочтение может быть отдано показателю денежной добавленной стоимости – *CVA* (Cash Value Added), являющемуся хорошим предварительным расчетом движения денежной наличности за конкретный период на любом уровне организации. Расчет осуществляется по формуле:

$$CVA = AOCF - WACC \times TA,$$

где *AOCF* – скорректированный операционный денежный поток;

*WACC* – средневзвешенная цена капитала;

*TA* – суммарные скорректированные активы [1].

Для предприятий гражданской авиации особое значение имеет высокое влияние воздействия внешней среды на стабильность ведения бизнеса. Такие факторы, как рост доходов населения, неравномерное распределение на территории РФ платежеспособного спроса, сезонность авиаперевозок требуют учета при проведении реструктуризации.

В современных российских условиях оптимальным вариантом является организация вертикально интегрированной структуры управления аэропортовым комплексом, решающей задачи по финансовому оздоровлению, проведению единой финансово-кредитной политики, оптимизации численности персонала в соответствии с объемами выполняемых работ, а также организационное и технологическое обеспечение производства и деятельности аэропорта и структурных подразделений в рамках сертификационных требований. Сегодня как никогда остро стоит вопрос о диверсификации и рыночном развитии аэропортового бизнеса (в структуре доходов продвинутых аэропортов доля неавиационной деятельности достигает 20-40%) [2]. Работа в данном направлении позволит регулировать стоимость тарифа на весь комплекс авиауслуг и корректировать топливный ценник. Получение иных источников доходов даст возможность вести сбалансированную ценовую политику.

В процессе функционирования системы мер по повышению эффективности управления должны быть предусмотрены процедуры оценки целесообразности и обеспечения подготовки к совместной работе с другими авиапредприятиями в рамках реструктуризации. Аналогичным образом целесообразно рассматривать (анализировать) потенциальную эффективность выделения в рамках процедур реструктуризации отдельных непрофильных направлений бизнеса авиапредприятий в самостоятельные структуры либо их продажу. Необходимость и важность этой задачи объясняется также требованиями полномочного органа на воздушном транспорте, отраженных, например, в «Концепции развития гражданской авиационной деятельности в Российской Федерации» (одобрена на заседании Правительства РФ от 07.12.00, протокол № 41, пункт 1). «Главная цель государственного регулирования гражданской авиации – сохранение экономической и технологической безопасности страны – состоит в выводе из кризисного состояния и обеспечения устойчивого функционирования системы воздушного транспорта России путем содействия коренной реструктуризации всех ее основных составляющих и создания объективных предпосылок для дальнейшего развития» [3].

Важным моментом при осуществлении реструктуризации является использование методов, основанных на сохранении и совершенствовании производства, а не на его сокращении (свертывании).

В большинстве случаев решающее значение в построении эффективной стратегии реструктуризации имеет возможность достижения роста доходов от производства вместо решения возникших проблем путем сокращения текущих издержек предприятия и продажи его активов. Это связано с рядом причин:

- экономия затрат на воздушном транспорте имеет технологические ограничения (нормативные требования в области обеспечения безопасности полетов), в си-





лу чего постоянные издержки не могут быть устранены даже тогда, когда связанные с сокращением производственные переменные расходы сводятся к нулю;

- необходимость уплаты весьма значительных комиссионных расходов посредникам, нанимаемым для реализации отдельных видов имущества;
- сохранение и совершенствование производства позволит реализовать инвестиционные проекты с опорой на еще сохранившиеся конкурентные преимущества предприятия.

Разработанная технология может составить методологическую основу формирования и координации процедур и механизмов повышения эффективности управления деятельностью авиапредприятия в условиях кризисного развития.

#### Литература

1. Оценка бизнеса: Учебник / Под ред. А.Г. Грязновой, М.А. Федотовой. 2-е изд., перераб. и доп., М.: Финансы и статистика, 2004. С. 136.
2. Хазбиев А., Зайцева О. Кризис из воздуха // Эксперт. № 43. 2008. С. 34.
3. Концепция развития гражданской авиационной деятельности в Российской Федерации (одобрена на заседании Правительства РФ от 07.12.00, протокол № 41, пункт 1). [Электронный ресурс]. Электрон. дан. – Режим доступа: <http://tskk.ru/content/section/288/detail/160/>.

### **PROSPECTS OF INCREASE OF A MANAGEMENT EFFICIENCY ACTIVITY ON AN AVIATION ENTERPRISE (AIRPORT) IN CONDITIONS OF CRISIS DEVELOPMENT**

**E. S. ISMALOVA**

*Novosibirsk state  
technical university*

In article is presented the complex of basic actions, in conformity with which is possible the formation and realization of effective management at an enterprise of civil aviation (airport). Increase the functional structure of effective system management by activity of the aviation enterprise, reflecting the basic directions of restructuring (changes) and their corresponding maintenance at stages of crisis development.

Key words: airport, centers of the financial responsibility, financial structure, index EVA and CVA, estimation of re-structuring programs efficiency, balanced price policy.