

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ»**

---

**Кафедра менеджмента  
В.Г. Афанасьев**

**ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Часть I**

**ОБЩИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ**

Утверждено Редакционно-  
издательским советом МГТУ ГА в  
качестве учебного пособия

Москва-2009

Московский Государственный Технический Университет  
Гражданской Авиации

**Афанасьев**  
**Василий Григорьевич**

**Основы управленческой деятельности в сфере**  
**Гражданской Авиации.**  
(Учебное пособие)

**Москва, 2009**

### Аннотация

Данное пособие предназначено для студентов, изучающих основы управленческой деятельности. Рассмотрены вопросы отраслевого управления в гражданской авиации, ведомственного и корпоративного управления. Подробно освещены современные методы управления, такие как стратегический менеджмент, маркетинговый менеджмент, управление персоналом, антикризисное управление, управление рисками и страхование, управление качеством. На примере действующей авиакомпании рассмотрены вопросы управления акционерным предприятием.

Пособие охватывает все разделы рабочей программы по дисциплине «Основы управленческой деятельности» для студентов V курса специальности 090106, а также может быть полезно для студентов других специальностей факультета «Менеджмента и общественных коммуникаций».

Пособие состоит из двух частей: в части I изложены общие теоретические основы управления, в части II – практические аспекты управления предприятием в системе гражданской авиации.

## Содержание

Введение.....	4
Глава I. <u>Особенности отраслевого управления в ГА</u> .....	6
1.1. Гражданская авиация как отрасль.....	6
1.2. Органы управления гражданской авиации.....	7
1.3. Федеральное регулирование деятельности ГА.....	14
1.4. Ведомственное и корпоративное управление.....	20
Глава II. <u>Основы стратегического менеджмента</u> .....	32
2.1. Понятие о стратегическом управлении.....	32
2.2. Предприятие как бизнес-система.....	33
2.3. Жизненный цикл предприятия.....	37
2.4. Стратегические цели предприятия.....	40
Глава III. <u>Маркетинговый менеджмент</u> .....	46
3.1. Концепция маркетинга.....	46
3.2. Определение спроса.....	50
3.3. Конкурентное поведение.....	57
3.4. Формирование (стимулирование) спроса.....	68
3.5. Удовлетворение спроса.....	72
Глава IV. <u>Управление персоналом</u> .....	77
4.1. Функции и задачи службы управления персоналом (СУП) предприятия.....	77
4.2. Подбор и отбор персонала.....	79
4.3. Особенности подбора руководящих кадров.....	83
4.4. Обучение (подготовка, переподготовка и повышение квалификации) персонала.....	88
4.5. Мотивация и аттестация персонала.....	90
4.6. Увольнение персонала.....	93
Вопросы для самопроверки.....	98
Литература.....	100

## Введение

До недавнего времени наука об управлении в нашей стране содержала основной раздел под названием «Научная организация труда и управления» (НОТиУ), который преподавался во всех экономических и технических вузах. Однако затем в годы хаотической перестройки о теоретических основах управления как-то забыли, и НОТиУ как предмет исчез из числа учебных предметов. С переходом на рыночную экономику снова возникла необходимость в теоретическом осмыслении практики управления. Но, чтобы не изобретать «свой велосипед», разумным оказалось использовать годами сложившийся мировой опыт науки и практики управления.

В современных условиях все осознали, что необходимо и нам постепенно переходить на новые принципы управления для обеспечения цивилизованного вхождения в рынок, а не так, как это происходило в нашей стране в начале 90-х годов. Отказавшись от идеологических догм эпохи социализма, теперь вполне резонным стало использовать уже принятые на западе современные схемы, формы и методы управления, разработанные и апробированные в рамках концепции стратегического менеджмента. В зарубежной практике стратегический менеджмент рассматривается как ценность не менее важная, чем финансовое или материально-техническое обеспечение предприятия.

Второе направление – это переход на концепцию управления с использованием современных принципов маркетинга. Принятие управленческих решений должно полностью определяться требованиями рынка. Мозговым центром предприятия является служба маркетинга. Для этого требуется специально подготовленный персонал. К сожалению, у наших руководителей-управленцев нет соответствующего опыта, отсутствуют необходимые ресурсы и квалифицированные менеджеры.

Отсюда вытекает третье направление, которое необходимо перенимать нашим предприятиям, - это управление персоналом. Ранее наши предприятия довольствовались наличием отделов кадров, которые принимали и увольняли работников. Однако управление персоналом – это целый раздел науки управления, которому должно уделяться самое пристальное внимание. Этим трём направлениям управленческой деятельности в данном пособии уделяется первостепенное внимание. В работе рассматриваются также такие направления управленческой деятельности как антикризисное управление, управление рисками и страхование, управление системой качества. Большое внимание уделяется управлению акционерной компанией на примере одной из действующих авиакомпаний. Один из разделов работы посвящен особенностям отраслевого управления в системе гражданской авиации, а также ведомственному и корпоративному управлению.

Пособие состоит из двух частей и девяти отдельных глав, охватывающих основные направления управленческой деятельности в системе гражданской

авиации. Каждая глава представляет собой законченное пособие по отдельным аспектам этой деятельности. Работа будет являться пособием для студентов, изучающим дисциплину «Основы управленческой деятельности», а также она имеет практическую направленность – на расширение кругозора будущих специалистов-управленцев, или как их теперь принято называть – менеджеров.

## **Глава I. Особенности отраслевого управления в ГА**

### **1.1. Гражданская авиация как отрасль**

В соответствии со ст. 20 Воздушного кодекса Российской Федерации (ВК РФ) авиация подразделяется на гражданскую, государственную и экспериментальную авиацию. Авиация, используемая в целях обеспечения потребностей граждан и экономики, относится к гражданской авиации. Гражданская авиация, используемая для воздушных перевозок пассажиров, багажа, грузов, почты и авиационных работ, которые осуществляются за плату, относятся к коммерческой гражданской авиации. Гражданская авиация, которая используется для осуществления коммерческих воздушных перевозок и исполнения авиационных работ, относится к авиации общего назначения (АОН).

Таким образом, из определений, данных в ВК РФ, а также в Федеральном законе «О внесении изменений в Воздушный кодекс Российской Федерации» (июль 2006г.), следует, что гражданская авиация включает в себя три подвида:

- коммерческая гражданская авиация, используемая для воздушных перевозок пассажиров, багажа, грузов и почты;
- авиация, используемая для авиационных работ (в принятой ранее терминологии – ПАНХ);
- авиация общего назначения (АОН).

Воздушные суда (ВС), используемые в коммерческой авиации, подразделяются на пассажирские и грузовые. При этом перевозка грузов, багажа и почты может осуществляться как на грузовых, так и на пассажирских ВС. Перевозка пассажиров разрешается только на пассажирских самолетах.

Авиация категории ПАНХ использует для авиационных работ как самолеты, так и вертолеты. К авиационным работам относятся различные виды применения авиации в народном хозяйстве как, например, в сельском хозяйстве, строительстве, для охраны и защиты окружающей среды, оказания медицинской помощи и других целей.

Авиация общего назначения (АОН) использует легкие воздушные суда, под которыми понимают ВС, максимальный взлетный вес которых не превышает 5700кг для самолетов и 3100 кг для вертолетов. К этой же категории относятся и сверхлегкие ВС, максимальный взлетный вес которых составляет не более 495 кг без учёта веса авиационных средств спасания. Авиация категории АОН используется для спортивных, учебных или личных развлекательных целей, в том числе физических лиц, являющихся владельцами ВС.

Управление отраслью гражданской авиации осуществляется специально уполномоченными органами. В соответствии со ст. 6 ВК РФ под уполномоченными органами понимают федеральные органы исполнительной власти, а также органы, которым федеральным законом, указом Президента Российской Федерации или постановлением Правительства Российской Федерации

Федерации предоставлены полномочия федерального органа исполнительной власти в соответствующей области деятельности и на которые возложена ответственность этого органа.

Таким образом, федеральным органом исполнительной власти в смысле ст. 6 ВК РФ является Министерство транспорта РФ, а органами, которым федеральным законом, указом Президента или постановлением Правительства РФ предоставлены полномочия федерального органа, являются: Федеральное агентство воздушного транспорта (ФАВТ), Федеральная служба по надзору в сфере транспорта (ФСНТ), а также Федеральная авиационная служба (ФАНС). Причём, деятельность последней связана с государственным регулированием использования той части воздушного транспорта, которая в установленном порядке определена для гражданской авиации.

### **1.2. Органы управления гражданской авиации**

Министерство транспорта Российской Федерации (МТ РФ) в соответствии с постановлением Правительства РФ от 30.07.04 № 395 является федеральным органом исполнительной власти в области транспорта, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере гражданской авиации и других видов транспорта (морского, железнодорожного, внутреннего водного, автомобильного и др.). Что касается сферы управления в области гражданской авиации, МТ РФ в установленном порядке организует проведение переговоров и заключение международных договоров, принимает меры по реализации обязательств, вытекающих из международных договоров РФ, осуществляет функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию как компетентный орган в области гражданской авиации, в том числе как «авиационные власти». МТ РФ в установленном порядке осуществляет руководство и организацию деятельности Представительства Российской Федерации при Международной организации гражданской авиации (ИКАО).

МТ РФ осуществляет координацию и контроль деятельности находящихся в его ведении Федеральной службы по надзору в сфере транспорта, Федерального агентства воздушного транспорта и других ведомств (рис. 1.1). На основании и во исполнение Конституции РФ, федеральных конституционных законов, федеральных законов, актов Президента и Правительства РФ Министерство транспорта самостоятельно принимает следующие нормативные правовые акты в установленной сфере деятельности, в частности, в сфере гражданской авиации:

- правила перевозок пассажиров, багажа, грузов и почты;
- правила формирования, применения тарифов, взимания сборов в области гражданской авиации, а также правила продажи авиабилетов, выдачи грузовых накладных и других перевозочных документов;



Рис. 1.1.1. Органы управления гражданской авиацией РФ

- формы билета, багажной квитанции и грузовой накладной в гражданской авиации;
- правила государственной регистрации и государственного учета гражданских воздушных судов, включая порядок нанесения государственных и регистрационных опознавательных знаков гражданских воздушных судов и порядок нанесения товарных знаков на гражданские ВС;
- условия обеспечения ответственности за причинение вреда третьим лицам и воздушным судам.

Структурными подразделениями МТ РФ являются 10 департаментов по основным направлениям деятельности Министерства, в том числе связанные с деятельностью в сфере гражданской авиации такие, как Департамент государственной политики в области гражданской авиации и Департамент международного сотрудничества. В состав департаментов включаются отделы. МТ РФ возглавляет Министр, назначаемый на должность и освобождаемый от должности Президентом РФ по представлению Председателя Правительства РФ. На сегодняшний день министром транспорта является Игорь Евгеньевич Левитин. Министр имеет четырех заместителей, один из которых является статс-секретарем. МТ РФ является юридическим лицом, имеет гербовую печать, иные печати, штампы и бланки установленного образца. Министр издает приказы, имеющие нормативный характер, а по оперативным и другим текущим вопросам организации деятельности министерства – приказы ненормативного характера.

#### Федеральная служба по надзору в сфере транспорта (ФСНТ)

ФСНТ является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по контролю и надзору в сфере воздушного, морского и других видов транспорта, находится в ведении Министерства транспорта РФ. ФСНТ осуществляет свою деятельность непосредственно и через свои территориальные управления. В соответствии с Постановлением Правительства РФ от 07.04.2004г. № 184 основными функциями в установленной сфере деятельности ФСНТ являются:

- А) осуществление контроля и надзора за исполнением органами государственной власти, должностными лицами, юридическими и физическими лицами общеобразовательных правил поведения, связанных с деятельностью транспорта;
- Б) выдача разрешений (лицензий) юридическим и физическим лицам на осуществление определенного вида деятельности;
- В) осуществление эксплуатационной сертификации в области гражданской авиации;
- Г) регистрация актов, документов, прав и объектов;
- Д) организация, проведение и участие в установленном законодательством РФ порядке в расследовании транспортных происшествий на авиационном и других видах транспорта;

Е) издание индивидуальных правовых актов на основании и во исполнение Конституции РФ, федеральных конституционных законов, федеральных законов, актов Президента и Правительства РФ, нормативных правовых актов Министерства транспорта РФ.

Кроме того, что касается непосредственно ГА, ФСНТ осуществляет контроль надзора за соблюдением законодательства РФ, в том числе международных договоров о гражданской авиации, об организации, обеспечении и выполнении организациями ГА перевозок высших должностных лиц РФ и иностранных государств. ФСНТ осуществляет лицензирование следующих видов деятельности:

- ремонт авиационной техники двойного назначения, выполняемый организациями гражданской авиации;
- деятельность по техническому обслуживанию ВС;
- деятельность по ремонту ВС;
- деятельность по обслуживанию пассажиров, багажа, грузов и почты на аэродромах и аэропортах;
- авиационные работы, в том числе выполняемые в воздушном пространстве иностранных государств;
- подготовка специалистов соответствующего уровня согласно перечня должностей авиационного персонала;
- деятельность организаций АОН по подготовке специалистов соответствующего уровня для обеспечения полетов ВС, предназначенных для спортивных, учебных, рекламных и иных целей, в том числе деятельность по осуществлению контроля за техническим состоянием и безопасностью эксплуатации ВС АОН.

ФСНТ проводит также сертификацию юридических и физических лиц, имеющих воздушное судно на праве собственности или аренды и использующих ВС для полетов юридических лиц, осуществляющих ТО и ремонт ВС, и иных юридических лиц, обеспечивающих безопасность полетов и авиационную безопасность: образовательных учреждений, осуществляющих подготовку авиационного персонала, и выдает соответствующие лицензии и сертификат. ФСНТ также участвует в проведении расследований авиационных происшествий и учёт авиационных происшествий и инцидентов. Она производит инспекцию гражданских воздушных судов с целью оценки их летной годности и выдачу соответствующих документов, проверяет деятельность юридических и физических лиц, осуществляет перевозочную и другую деятельность.

ФСНТ возглавляет руководитель, назначаемый на должность и освобождаемый от должности Правительством РФ по представлению министра транспорта. Руководитель имеет 5 заместителей. В структуру ФСНТ входят 10 управлений центрального аппарата и несколько территориальных управлений ФСНТ (рис. 1.2).

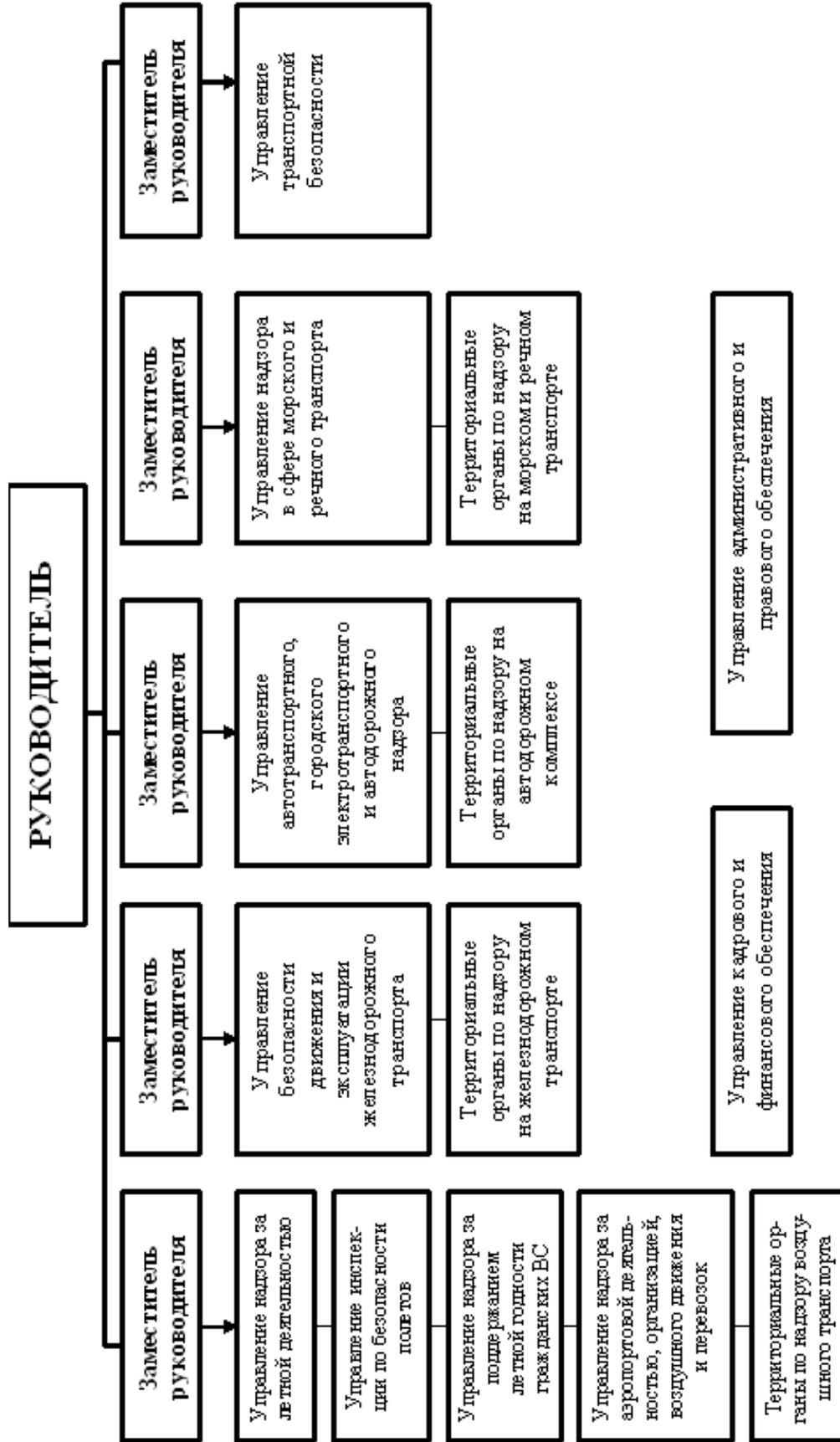


Рис. 1.2. Организационная структура ФСНТ

Федеральное агентство воздушного транспорта.

В ведении Федерального агентства воздушного транспорта (ФАВТ), в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 30.07.2004 г. №396, находятся организации гражданской авиации, ранее находившиеся в ведении Министерства транспорта РФ. ФАВТ является федеральным органом исполнительной власти по оказанию государственных услуг, управлению государственным имуществом в сфере воздушного транспорта (гражданской авиации). ФАВТ в установленной сфере деятельности осуществляет полномочия авиационных властей в области гражданской авиации в части выполнения функций по оказанию государственных услуг и управления государственным имуществом при исполнении обязательств, вытекающих из международных договоров Российской Федерации. ФАВТ находится в ведении Министерства транспорта Российской Федерации. ФАВТ возглавляет руководитель, которым в настоящее время является Курзенков Г.К. Руководитель имеет трёх заместителей, совещательным органом при руководителе является коллегия ФАВТ. В структуру ФАВТ входят пять управлений и тринадцать отделов. Оргструктура ФАВТ представлена на рис. 1.3. В состав ФАВТ входят также семь окружных территориальных управлений:

1. Окружное территориальное управление воздушного транспорта Центральных районов ФАВТ (г. Москва, г. Люберцы Московской области).
2. Приволжское окружное территориальное управление воздушного транспорта ФАВТ (г. Самара).
3. Западно-Сибирское окружное территориальное управление воздушного транспорта ФАВТ (г. Новосибирск).
4. Южное окружное территориальное управление воздушного транспорта ФАВТ (г. Ростов-на-Дону).
5. Северо-Западное окружное территориальное управление воздушного транспорта ФАВТ (г. Санкт-Петербург).
6. Уральское окружное территориальное управление воздушного транспорта ФАВТ (г. Екатеринбург).
7. Дальневосточное окружное территориальное управление воздушного транспорта ФАВТ (г. Хабаровск).

Федеральное агентство воздушного транспорта является юридическим лицом, имеет гербовую печать, другие печати, штампы и ведомственные бланки. Руководитель ФАВТ издает приказы по вопросам, отнесенным к компетенции Агентства.



### **1.3. Федеральное регулирование деятельности ГА**

Законы и подзаконные акты. Государственное регулирование деятельности гражданской авиации в Российской Федерации осуществляется на федеральном и ведомственном уровне. На федеральном уровне регулирование осуществляется в рамках законов и подзаконных актах (рис. 1.4).

Основными законами, регламентирующими деятельность в сфере гражданской авиации, являются Воздушный кодекс Российской Федерации (ВК РФ), Закон о техническом регулировании, Закон о сертификации продукции и услуг, Закон о стандартизации, Закон о защите прав потребителей, Закон о государственном регулировании развитии гражданской авиации, Закон о финансовой аренде (лизинге). Кроме перечисленных законов деятельность гражданской авиации частично затрагивают и другие законы: Гражданский кодекс, Уголовный кодекс, Трудовой кодекс, Закон о валютном регулировании и контроле, Закон об иностранных инвестициях и другие.

К подзаконным актам относят указы Президента РФ и Постановления Правительства РФ. Основными из них, непосредственно касающимися деятельности ГА, являются следующие: Указ Президента РФ «Основы политики Российской Федерации в области авиационной деятельности на период до 2010 года», Указ Президента РФ «О структуре федеральных органов исполнительной власти» и др. Постановления Правительства РФ: «Об утверждении положения о Министерстве транспорта РФ», «Об утверждении положения о Федеральной службе по надзору в сфере транспорта», «О лицензировании деятельности в области гражданской авиации» и другие (прил. 1 к гл. I). Кроме перечисленных следует также отметить Указ Президента РФ № 340 «Об импортном тарифе Российской Федерации», предусматривающий дальнейшую либерализацию ввоза товаров на территорию России, и Закон «О таможенном тарифе» России, которые частично касаются деятельности в сфере ГА. Из общих законов, относящихся ко всем сферам деятельности, следует отметить также Гражданский кодекс Российской Федерации, ряд статей которого регулируют воздушные перевозки (часть II, глава 40 ГК - «Перевозки»).

Рассмотренные выше законы, подзаконные акты и нормативные документы относятся к общему регулированию всех сфер, в том числе внешнеэкономической деятельности в Российской Федерации безотносительно к ведомственной специфике. Кроме того, на государственном уровне действуют законы, имеющие непосредственное отношение только к отрасли гражданской авиации.

#### Воздушный кодекс РФ

Основным национальным документом, регламентирующим деятельность в сфере воздушного транспорта, является Воздушный кодекс Российской Федерации.

**ВОЗДУШНОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

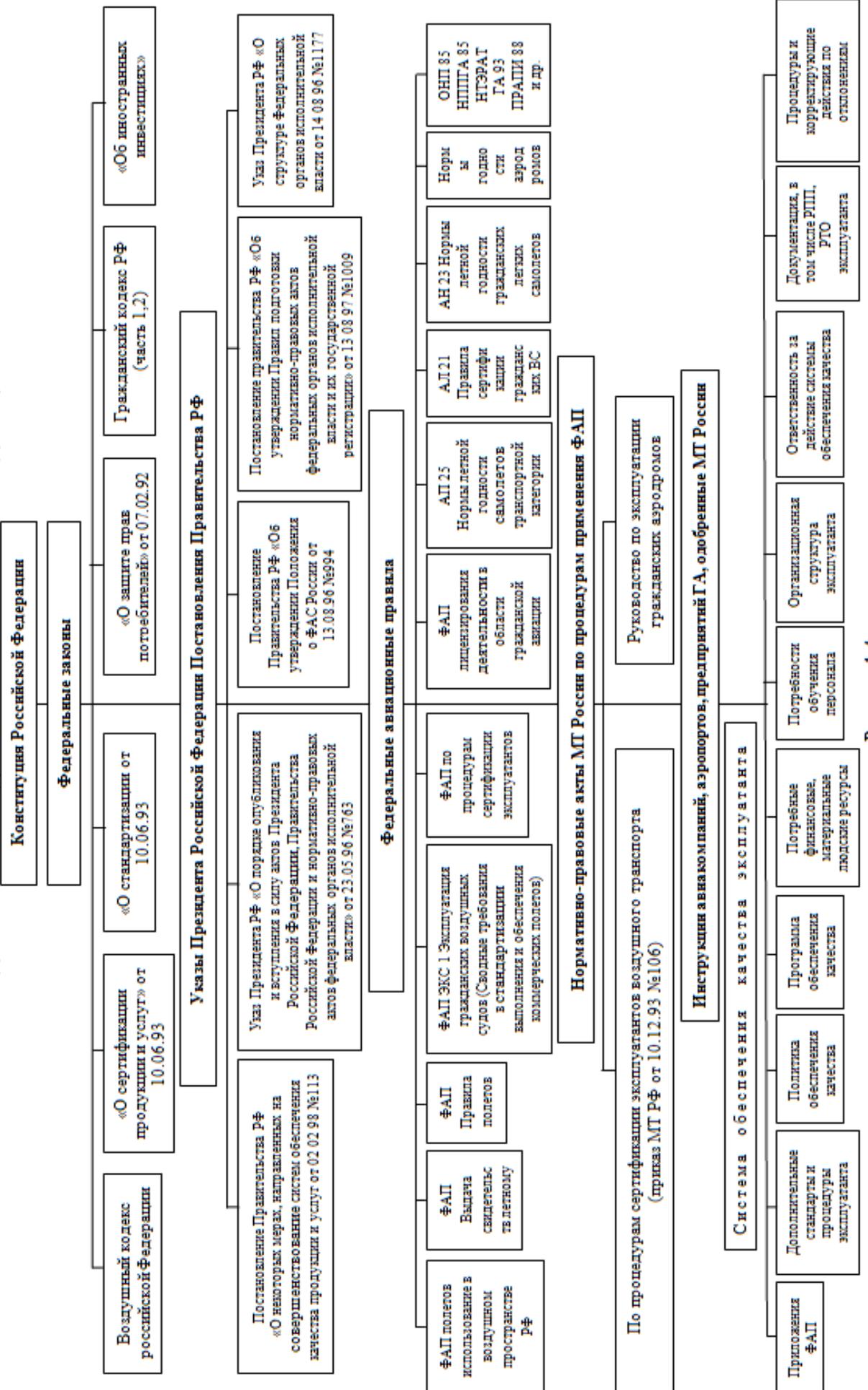


Рисунок 1.4.

Каждое государство имеет национальное законодательство, соблюдение которого обязательно для всех пользующихся воздушным пространством данного государства. Воздушный кодекс РФ регламентирует также все вопросы международных сообщений с Россией. В соответствии с Воздушным кодексом полеты иностранных судов на территории РФ могут осуществлять только на основе соглашений о воздушном сообщении, заключаемых Россией с иностранными государствами, либо специальных разрешений на разовые полеты, выдаваемых в установленном порядке.

В Воздушном кодексе РФ, принятом в 1997 г., как и в ранее действовавшем Воздушном кодексе Союза ССР 1983 г., провозглашается полный и исключительный суверенитет над воздушным пространством РФ. Под воздушным пространством РФ понимается воздушное пространство над ее территорией, в том числе воздушное пространство над внутренними водами и территориальным морем (ст.1). Воздушное законодательство РФ состоит из Воздушного кодекса, федеральных законов, указов Президента РФ, постановлений Правительства РФ, федеральных правил использования воздушного пространства, федеральных авиационных правил, а также принимаемых в соответствии с ними иных нормативных правовых актов Российской Федерации (ст.2).

Статья 3 ВК РФ акцентирует, что если международным договором Российской Федерации устанавливаются иные правила, чем те, которые предусмотрены настоящим Кодексом, то применяются правила международного договора.

Государственное управление гражданской авиацией Российской Федерации осуществляет федеральный орган государственного управления гражданской авиацией и его региональные органы на местах. Федеральным органом государственного управления гражданской авиацией является Министерство транспорта РФ, а также Федеральная служба по надзору в сфере транспорта (ФСНТ) и Федеральное агентство воздушного транспорта (ФАВТ), которым в соответствующих случаях Министр делегирует свои полномочия, связанные с обеспечением безопасности на воздушном транспорте, а также другие полномочия в сфере регулирования воздушного транспорта, в том числе такие, как:

1. Разработка проектов законодательных актов и решений Правительства Российской Федерации по правовому и экономическому регулированию деятельности воздушного транспорта.

2. Разработка и внедрение единых стандартов, норм, систем и средств обеспечения полетов и управления воздушным движением, а также стандартов по авиационным работам и перевозкам.

3. Разработка квалификационных требований к авиационному персоналу.

4. Разработка требований к эксплуатации воздушных судов.

5. Сертификация воздушных судов.

6. Сертификация гражданских аэродромов и аэропортов.

7. Сертификация воздушных трасс и местных воздушных линий.
8. Сертификация и лицензирование эксплуатантов.
9. Ведение государственного реестра гражданских воздушных судов.
10. Ведение государственного реестра гражданских аэродромов, аэропортов и аэродромов совместного базирования.
11. Ведение государственного реестра эксплуатантов воздушных судов.
12. Контроль за организацией поисково-спасательных работ.
13. Определение тарифной политики.
14. Организация разработки общенациональных программ развития гражданской авиации, научно-технических и других программ, а также может делегировать и иные полномочия.

Воздушным кодексом РФ предусмотрены особые правила сертификации экспортируемых и импортируемых воздушных судов. Порядок проведения испытаний и сертификация в Российской Федерации экспортируемого воздушного судна, выдачи сертификата типа воздушного судна, экспортного сертификата летной годности и других сертификационных документов устанавливаются Правилами сертификации гражданских воздушных судов РФ.

Сертификат летной годности гражданского воздушного судна, который выдан или которому придана сила иностранным государством, где зарегистрировано данное воздушное судно, признается действительным в Российской Федерации при условии, что требования, в соответствии с которыми такой Сертификат выдан, или ему придана сила, соответствует минимальным стандартам Международной организации гражданской авиации или превышает их.

Особо оговаривается в Кодексе и признание свидетельств авиационного персонала, выданного иностранным государством. Такие свидетельства признаются в РФ действительными при условии, что требования, в соответствии с которыми такие свидетельства выданы или в соответствии с которыми им придана сила, удовлетворяют требованиям, которые установлены международными договорами и международными авиационными стандартами.

В Воздушном кодексе РФ впервые дается определение аэропорта: «Аэропорт - комплекс сооружений, предназначенный для приема и отправки воздушных судов, обслуживания воздушных перевозок и имеющий для этих целей аэродром, аэровокзал, другие наземные сооружения, а также необходимое оборудование, авиационный персонал и других работников». Дается также определение международного аэропорта: «Международный аэропорт – аэропорт, который открыт для приема и отправки воздушных судов, выполняющих международные воздушные перевозки и в котором осуществляется таможенный, пограничный, санитарно-карантинный и иной контроль» (ст.40).

Целый ряд статей Воздушного кодекса РФ посвящен международным полетам (ст.79-82), в том числе дается определение международного полета:

«Международный полет - полет воздушного судна в воздушном пространстве более чем одного государства» (ст.49).

В соответствии с ВК РФ международные полеты воздушных судов в воздушном пространстве выполняются в соответствии с законодательством Российской Федерации, общепринятыми принципами и нормами международного права и международными договорами Российской Федерации.

Международные полеты воздушных судов выполняются на основе международных договоров Российской Федерации.

Порядок выдачи специальных разрешений на нерегулярные полеты определяется органом государственного управления гражданской авиацией. Разрешение на выполнение регулярных воздушных сообщений без заключения соответствующего международного договора может быть предоставлено правительством Российской Федерации.

Международные полеты воздушных судов в воздушном пространстве РФ осуществляется по выделенным для этого воздушным трассам, если российскими компетентными органами не установлен иной порядок. Решение об открытии воздушных трасс и аэропортов (аэродромов) для международных полетов принимается правительством Российской Федерации.

На все воздушные суда, их экипажи, их пассажиров, прибывающих и убывающих из Российской Федерации и следующих транзитом, а также на их имущество, ввозимое и вывозимое из Российской Федерации на воздушных судах, распространяется действие соответствующих паспортных и иных правил о въезде и выезде, а также ввоза и вывоза имущества и транзите через территорию Российской Федерации, установленных в соответствии с законодательством РФ (ст.82). Воздушным кодексом РФ регулируется также деятельность авиапредприятий на территории РФ. Авиационным предприятиям в соответствии со статьей 61 Кодекса признается любое, независимо от его организационно-правовой формы и формы собственности, юридическое лицо, предлагающее или осуществляющее эксплуатацию воздушных судов с целью выполнения за вознаграждение перевозок пассажиров, багажа, грузов, почты или (и) выполнение авиационных работ. На территории РФ могут осуществлять свою деятельность:

1. Российские авиапредприятия, созданные в соответствии с законами Российской Федерации, независимо от формы собственности и формы своей организации, получившие свидетельства эксплуатанта и необходимые лицензии, выдаваемые органом государственного управления ГА и зарегистрированные в качестве авиационного предприятия.

2. Иностранное авиапредприятие, получившее необходимые лицензии от Органа государственного управления ГА.

В отношении иностранных авиапредприятий признаются сертификат (свидетельство) эксплуатанта или аналогичный сертификату (свидетельству) документ, выданный уполномоченным органом соответствующего иностранного государства, в котором это авиапредприятие зарегистрировано и

отвечающее требованиям международных договоров, участниками которых является Российская Федерация и это иностранное государство.

3. Авиационные предприятия, создаваемые на территории РФ с участием иностранного капитала. В отношении таких предприятий устанавливается условие, требующее, чтобы преимущественное владение и контроль за таким авиапредприятием осуществлялись гражданами или органами РФ. Участие иностранного капитала не должно превышать 49%, а его руководителем должен быть гражданин РФ.

Коммерческая деятельность иностранных авиапредприятий на территории РФ регулируется статьей 63 ВК РФ. Иностранные авиапредприятия осуществляют свою деятельность на территории РФ в соответствии с законодательством РФ, международными договорами, в которых участвует РФ и соответствующие иностранные государства, а также со специальными, выдаваемыми Органом государственного управления ГА разрешениями на совершение как нерегулярных, так и регулярных полетов. Иностранные авиапредприятия могут открывать представительства на территории Российской Федерации в соответствии с законодательством РФ.

Иностранные предприятия не имеют права:

- принимать на территории РФ на борт воздушных судов пассажиров, багаж, грузы и почту для перевозки на территорию иностранного государства или поставлять их на территорию РФ с территории иностранного государства в случаях, когда это не предусматривается международными договорами о воздушном сообщении, в которых участвует Российская Федерация и соответствующие иностранные государства, или специальными разрешениями на совершение полетов;

- принимать на территории РФ на борт пассажиров, багаж, грузы и почту для перевозки в другой пункт на территории РФ (каботаж) без разрешений Органа государственного управления ГА, выдаваемого в порядке, установленном правительством РФ (ст.63).

В соответствии с ВК РФ Орган государственного управления ГА и его региональные управления осуществляют контроль за деятельностью авиапредприятий на территории РФ, а в отношении российских авиапредприятий - и за рубежом, поскольку это не противоречит международным договорам, участниками которых является Российская Федерация и соответствующее государство, и законодательству этого государства.

В том случае, если будет установлено, что авиапредприятие не соблюдает условий выданных разрешений, лицензий и положений Воздушного кодекса и Российского законодательства, стандартов, регламентов и других обязательных для исполнения нормативных документов, предусмотренных Кодексом, если оно не соблюдает установленных тарифов и правил их применения, а в отношении иностранных авиапредприятий также и условий соответствующих

международных договоров, к ним, в зависимости от характера и размера нарушений, могут быть применены следующие меры воздействия:

- предупреждение;
- лишение соответствующего разрешения, сертификата, либо приостановление или ограничение действия этих документов;
- наложение штрафа в порядке, установленном Законодательством РФ.

В соответствии с ВК РФ иностранные авиапредприятия должны получить соответствующую документацию (лицензию, разрешение) от Органа государственного управления ГА для выполнения международных воздушных перевозок и авиационных работ в пределах Российской Федерации. Порядок выдачи таких лицензий определяется правительством РФ. При их выдаче должны учитываться условия международных договоров, участником которых являются Российская Федерация и соответствующее государство.

Воздушный кодекс дает следующее определение международной воздушной перевозки: «Международная воздушная перевозка - воздушная перевозка, при которой пункт отправления и пункт назначения расположены соответственно:

- на территории двух государств;
- на территории одного государства, если предусмотрен пункт (пункты) посадки на территории другого государства» (ст. 101).

Целая глава Воздушного кодекса регламентирует ответственность перевозчика за причинение смерти или повреждение здоровья пассажиров, за сохранность принятых к перевозке грузов и багажа (ст. 116-135). В частности, в ней указывается, что ответственность перевозчика при воздушных перевозках регулируется гражданским законодательством РФ. При международных перевозках эта ответственность регулируется международными договорами об ответственности при воздушных перевозках, участниками которых являются Российская Федерация и соответствующее иностранное государство.

#### **1.4. Ведомственное и корпоративное управление**

Помимо Воздушного кодекса РФ, который является основным нормативным документом, регламентирующим порядок деятельности гражданской авиации РФ, как на внутренних, так и на международных линиях, существуют и другие нормативные документы ведомственного характера, которые регламентируют специфичные вопросы управления отраслью. Такими документами, в частности, являются «Общие правила воздушных перевозок пассажиров, багажа, грузов и требования к обслуживанию пассажиров, грузоотправителей, грузополучателей» (Федеральные авиационные правила от 28.06.2007г.), «Наставление по производству полетов ГА» (НПП ГА), «Руководство по аварийно-спасательному обеспечению полетов ГА», «Наставление по организации международных перевозок в гражданской авиации» (НОМП ГА, НТЭРАТ ГА), другие Федеральные авиационные правила (ФАП) и ведомственные документы (прил. 1 к гл. I).

До недавнего времени действовали «Правила международных воздушных перевозок пассажиров, багажа и грузов», которые были приостановлены Приказом Минтранса РФ от 28.06.2007г. № 82. Они применялись к любым международным перевозкам, которые осуществлялись авиационными предприятиями РФ за плату. Международной перевозкой считается всякая перевозка, осуществляемая в соответствии с договором международной воздушной перевозки, и которая попадает под определение, данное в ст. 101 Воздушного кодекса РФ.

Правила международных воздушных перевозок разработаны ведомством ГА на основании норм Воздушного кодекса РФ и относятся ко всем международным перевозкам. Все авиакомпании по согласованию с ведомством гражданской авиации могут иметь свои собственные правила, однако они должны отвечать требованиям, установленным органом государственного управления гражданской авиацией. В Правилах, в частности, более подробно, чем в Воздушном кодексе определяются порядок и условия международных перевозок, взаимоотношения перевозчика с клиентурой воздушного транспорта, а также вытекающие из отношений по перевозке права, обязанности и ответственность ее участников.

Так, согласно типовым правилам пассажир допускается, а груз принимается к перевозке только при наличии у пассажиров действительного и должным образом оформленного авиабилета, а у грузоотправителя - должным образом оформленной авиагрузовой накладной. При этом как авиабилет, так и авиагрузовая накладная являются фактическим договором на перевозку, т.е. перевозчик при выдаче пассажиру авиабилета, а грузоотправителю - авиагрузовой накладной в письменном виде подтверждает свое согласие осуществить указанную перевозку на своем воздушном судне.

В Правилах определяются также права и обязанности сторон по договору перевозки. Так, пассажиру разрешено делать остановку в пути в любом пункте по маршруту следования (право «стоп-овер») в пределах всего срока авиабилета. Перевозчик обязан предоставить пассажиру место в гостинице и бесплатное питание при задержке вылета из пункта отправления свыше 6 часов, а также в других случаях задержки вылетов воздушных судов и потери стыковки рейсов пассажирам и по вине перевозчика, в том числе вследствие метеорологических условий, по техническим и иным причинам.

В разделе, посвященном международным перевозкам грузов, в довольно сжатой форме изложены требования, обязательные для выполнения при международных грузовых перевозках на рейсах перевозчика. Они включают в себя положения о грузовой накладной, о бронировании тоннажа (объема), о требованиях к грузу, принимаемому к перевозке, о перевозке трансферного груза, о применении тарифов и сборов, о выдаче груза получателю, об административных формальностях при перевозке грузов, об ответственности при международных перевозках грузов, а также о претензиях и исках в случае неисправности при грузовых перевозках.

Другим отраслевым нормативным документом является «*Наставление по организации международных перевозок в гражданской авиации*» (НОМП ГА), которое разработано в соответствии с требованиями Воздушного кодекса, Правил международных воздушных перевозок пассажиров, багажа и грузов, Варшавской конвенции 1929 г. с изменениями, внесенными Гаагским протоколом 1955 г., других международных документов по вопросам воздушных сообщений и соглашений по вопросам эксплуатации воздушных линий и других нормативных документов гражданской авиации. Требования НОМП ГА распространяются на всех работников гражданской авиации, обеспечивающих организацию и обслуживание международных воздушных перевозок.

В части, касающейся организации перевозок международных грузов, НОМП ГА дает более детальное толкование и применение правил международных воздушных перевозок и других документов, регламентирующих грузовые авиаперевозки, и ставит своей задачей обеспечение единообразного и четкого исполнения всеми сотрудниками гражданской авиации правил и процедур по организации международных авиаперевозок РФ.

Кроме указанных документов, национальные требования к организации международных авиаперевозок изложены в соответствующих приказах, руководствах, инструкциях и других нормативных актах, действующих в гражданской авиации в России. Национальные требования каждого государства в отношении международной перевозки грузов, действующие на территории данного государства, изложены в специальном разделе справочника АСТ (Air Cargo Tariff), а также правила въезда пассажиров в каждую страну изложены в справочнике ТИМ (Travel Information Manual).

#### *Другие Федеральные авиационные правила (ФАП)*

В соответствии с Воздушным кодексом, государственный орган управления гражданской авиацией разрабатывает требования ко всем сферам деятельности гражданской авиации, которые устанавливаются Федеральными авиационными правилами (ФАП). ФАП вводятся в действие Постановлениями правительства Российской Федерации и обязательны для соблюдения всеми федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, а также гражданами и юридическими лицами, участвующими в соответствующих сферах деятельности гражданской авиации.

Из Федеральных авиационных правил, утвержденных правительством РФ, следует отметить «Федеральные авиационные правила лицензирования деятельности в области гражданской авиации», Федеральные авиационные правила «Положение о системе сертификации в гражданской авиации РФ», Федеральные авиационные правила «Сертификация авиационных учебных

центров», Федеральные авиационные правила полетов в воздушном пространстве Российской Федерации и др. (рис 1.4).

ФАП лицензирования деятельности в области гражданской авиации утверждены Постановлением правительства Российской Федерации «О лицензировании деятельности в области гражданской авиации» от 24.01.98 №85. В соответствии с этими правилами лицензированию подлежат следующие виды деятельности:

- а) осуществление и обеспечение воздушных перевозок (внутренних и международных) пассажиров, багажа, грузов и почты на коммерческой основе;
- б) обслуживание воздушного движения, а также обслуживание воздушных судов, пассажиров, багажа, грузов и почты на аэродромах и аэропортах;
- в) проведение авиационных работ для обеспечения потребностей граждан и юридических лиц, в том числе выполняемых в воздушном пространстве иностранных государств, и деятельность по обеспечению авиационных работ;
- г) подготовка специалистов соответствующего уровня согласно перечням должностей авиационного персонала;
- д) деятельность общественных объединений в области авиации.

Во исполнение указанного Постановления правительства РФ федеральный орган управления гражданской авиации приказом от 18.03.98 г. № 74 «О введении дополнительных лицензионных требований» утвердил классификацию воздушных перевозок и авиационных работ. Воздушные перевозки и авиационные работы классифицируются как:

- *Международные* - воздушные перевозки (регулярные и чартерные) по установленным воздушным линиям между пунктами, расположенными:

- а) на территории России и другого (других) государств;
- б) на территории России, если предусмотрен пункт (пункты) остановки на территории другого (других) государств.

- *Межрегиональные* - внутренние воздушные перевозки (регулярные и чартерные) по установленным воздушным линиям между пунктами, расположенными в регионах, закрепленных за различными региональными управлениями ФАВТ.

- *Внутрирегиональные* - внутренние воздушные перевозки (регулярные и чартерные) по установленным воздушным линиям между пунктами, расположенными в регионе, закрепленном за одним региональным управлениями ФАВТ России.

- *Деловые перевозки* - чартерные воздушные перевозки по заказам юридических и физических лиц, выполняемые на специально оборудованных гражданских воздушных судах с числом пассажиров до 15 человек.

- *Корпоративные перевозки* - воздушные перевозки, выполняемые на некоммерческой основе (для собственных нужд).

- *Авиационные работы за рубежом* - работы, выполняемые с применением гражданских воздушных судов по заказам юридических и физических лиц на территории других государств.

*Авиационные работы внутри России* - работы, выполняемые с применением гражданских воздушных судов по заказам юридических и физических лиц на территории России.

Этим же Приказом введена следующая классификация авиаперевозчиков (авиакомпаний) и авиапредприятий:

Авиаперевозчики (авиакомпания) федерального значения - авиаперевозчики, выполняющие весь объем регулярных перевозок на международных воздушных линиях в страны дальнего зарубежья (свыше 70%), часть регулярных перевозок в страны СНГ и межрегиональных перевозок, а также международные и внутренние чартерные рейсы.

Авиаперевозчики (авиакомпания) регионального значения - авиаперевозчики, выполняющие только межрегиональные регулярные перевозки и часть регулярных перевозок в страны СНГ, а также международные и внутренние чартерные рейсы.

Авиаперевозчики местного значения (местные авиаперевозчики) - авиаперевозчики, выполняющие только внутрирегиональные перевозки и часть межрегиональных перевозок на воздушных судах 3-4 класса.

Авиаперевозчики деловой авиации - авиаперевозчики, выполняющие деловые перевозки.

Эксплуатанты авиации общего назначения (АОН) - эксплуатанты, осуществляющие полеты в спортивных, учебных, рекламных и иных подобных целях.

Эксплуатанты корпоративной авиации - эксплуатанты, выполняющие корпоративные перевозки.

Авиапредприятия по выполнению авиационных работ - авиапредприятия, выполняющие работы с применением гражданских воздушных судов по заказам юридических и физических лиц.

ФАП «Положение о системе сертификации в гражданской авиации РФ» утверждены приказом Министерства транспорта РФ от 17 мая 2001 г. №88 и зарегистрированы в Минюсте РФ 24 июля 2001 г. №2812.

Они устанавливают цели, принципы, структуру и основные правила Системы сертификации в гражданской авиации (ССГА) Российской Федерации.

Обязательной сертификации подлежат объекты ГА, определенные статьей 8 Воздушного кодекса РФ. К ним относятся юридические лица - разработчики и изготовители воздушных судов и другой авиационной техники; авиационные предприятия и индивидуальные предприниматели, осуществляющие и обеспечивающие воздушные перевозки и авиационные работы; юридические лица, осуществляющие техническое обслуживание и ремонт авиационной техники: аэродромы; аэропорты; образовательные учреждения, осуществляющие подготовку специалистов соответствующего уровня согласно перечням должностей авиационного персонала; воздушные суда, авиационные двигатели, воздушные винты, бортовое и наземное авиационное оборудование и другие объекты, а также юридические лица,

деятельность которых непосредственно связана с обеспечением безопасности полетов воздушных судов или авиационной безопасности.

Обязательной аттестации подлежат авиационный персонал. Номенклатуру подлежащих обязательной сертификации видов продукции, работ (услуг), а также юридических лиц, деятельность которых непосредственно связана с обеспечением безопасности полетов воздушных судов или авиационной безопасности в ССГА утверждает специально уполномоченный орган в области гражданской авиации. На этот же орган возложены организация и проведение обязательных сертификаций и аттестаций.

Федеральными авиационными правилами установлены также требования и порядок проведения обязательных сертификаций и аттестаций.

ФАП «Сертификация авиационных учебных центров» согласованы с Министерством общего и профессионального образования РФ и утверждены Приказом Директора Федеральной службы воздушного транспорта России от 29.01.99 №23. Они устанавливают порядок взаимоотношений специально уполномоченных органов в области гражданской авиации с авиационными учебными центрами (АУЦ) при проведении работ по сертификации АУЦ, а также определяют порядок проведения сертификации АУЦ.

Общие требования к организации процесса подготовки авиационного персонала в АУЦ содержатся в четырех разделах ФАП:

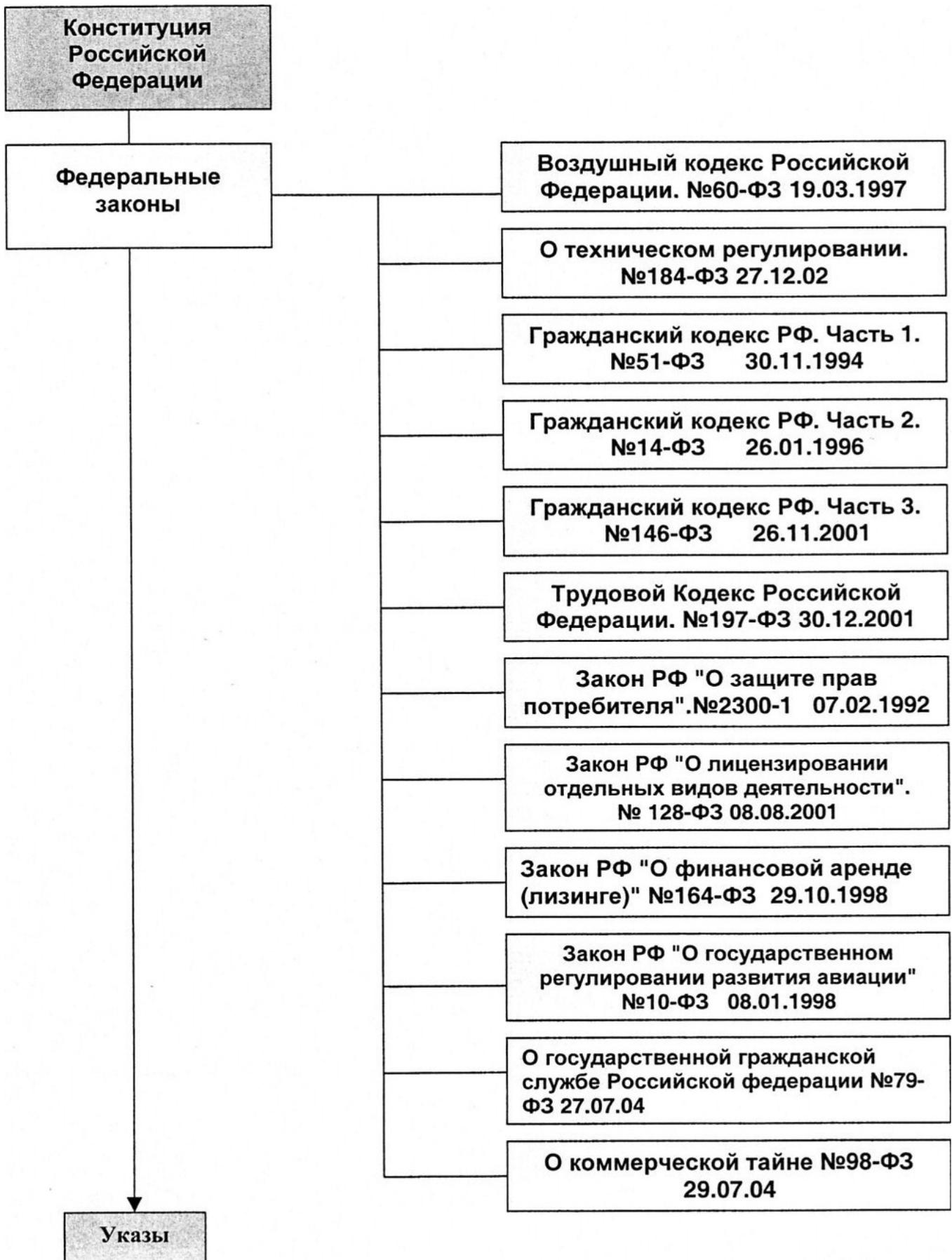
- требования к организации теоретической подготовки;
- требования к организации тренажерной подготовки;
- требования к организации летной и диспетчерской подготовки;
- требования к учебным программам (курсам).

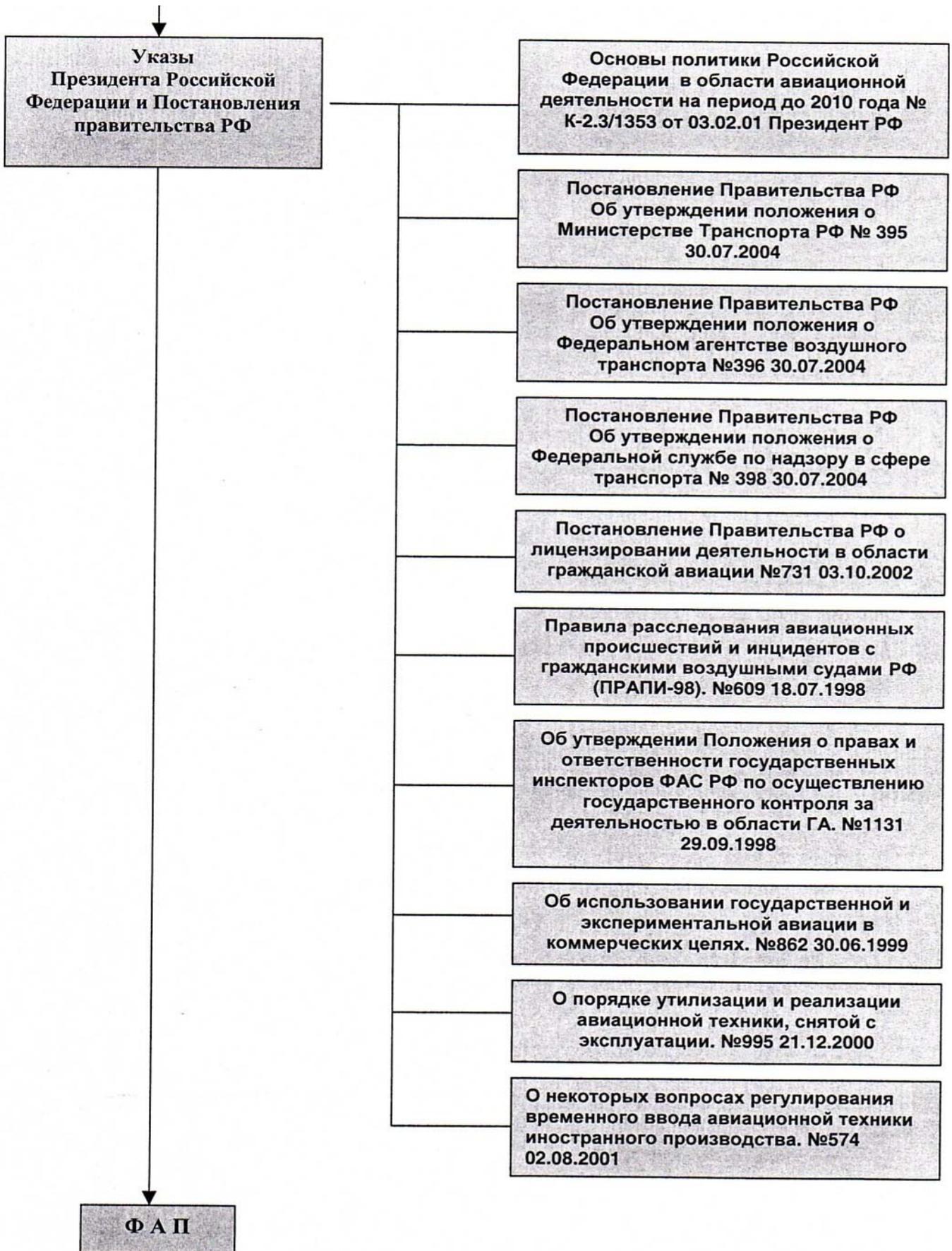
Организация процесса подготовки в конкретных АУЦ (в Аэрофлоте - ЦПАП) должна строиться в соответствии с требованиями ФАП и с учетом особенностей и решаемыми задачами в данном АУЦ.

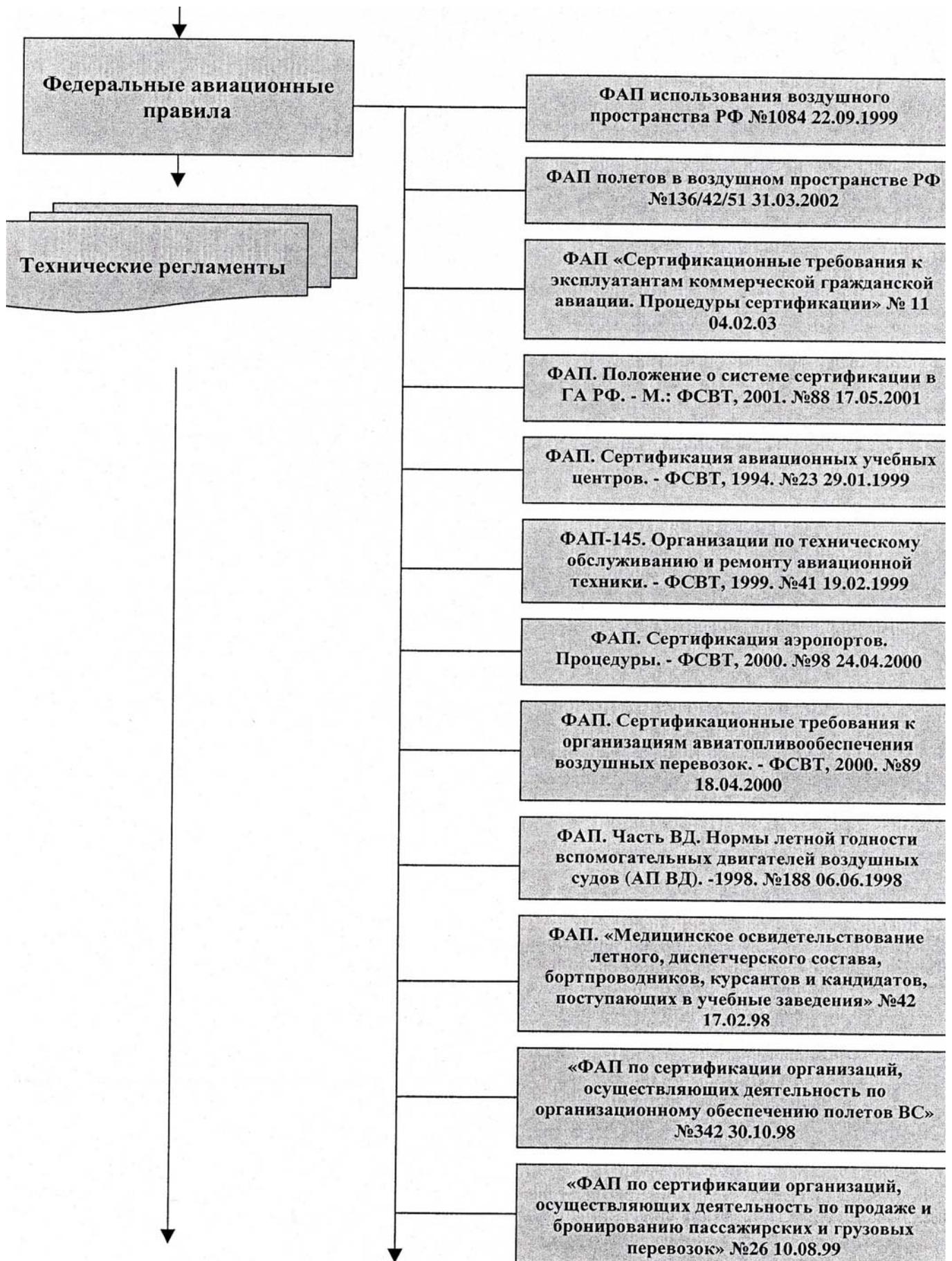
#### *Корпоративное управление.*

К документам корпоративного управления относятся нормативные акты конкретного предприятия, авиакомпании, аэропорта и других предприятий ГА. Сюда относятся приказы руководителя предприятия, распоряжения, Правила, Руководства, Наставления, Стандарты предприятия. Часть из этих нормативных документов требуют одобрения ФСНТ. В качестве примера можно привести руководящие документы авиакомпании «Аэрофлот - Российские Авиалинии». Это такие как:

- Руководство по производству полетов (РПП);
- Руководство по подготовке авиационного персонала (РПАП);
- Руководство по воздушным перевозкам пассажиров и багажа;
- Руководство по воздушным перевозкам грузов и почты;
- Стандарт предприятия «Обслуживание пассажиров на борту воздушного судна»;
- Стандарт предприятия «Обслуживание пассажиров в аэропортах» и др.

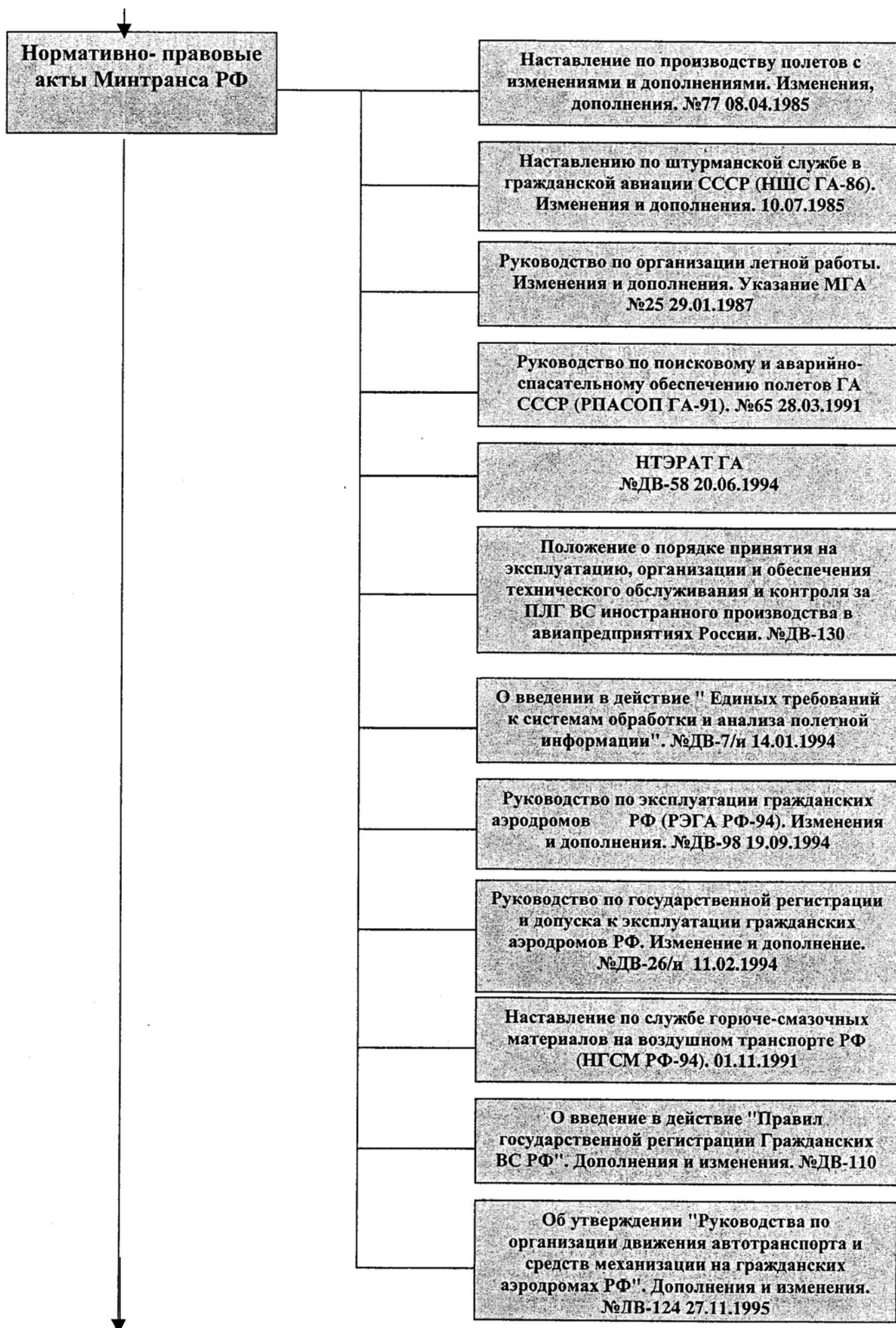


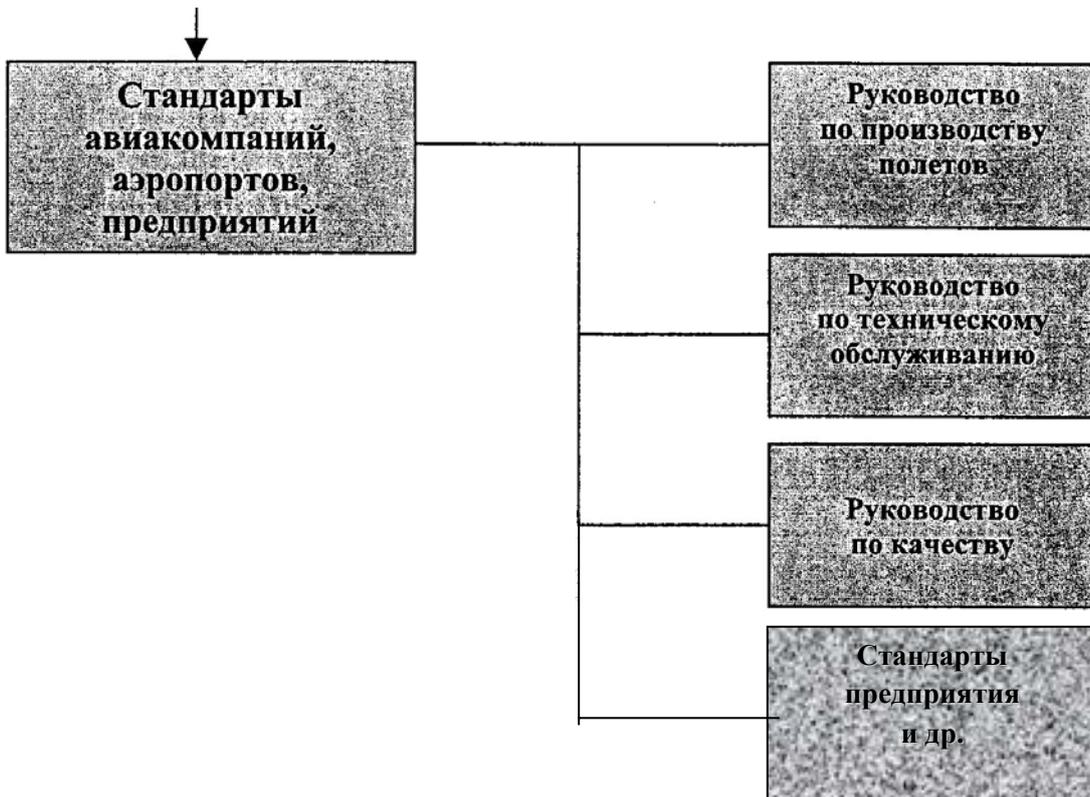






	<b>«ФАП по сертификации организаций, осуществляющих деятельность по обеспечению пассажиров (экипажей) ВС бортовым питанием» №10 13.07.99</b>
	<b>ФАП «Квалификационные требования к врачам-экспертам и психологам врачебно-летных экспертных комиссий ГА», №4 01.06.99.</b>
	<b>ФАП «Радиотехническое обеспечение полетов и авиационная электросвязь. Сертификационные требования», №270 31.08.98</b>
	<b>ФАП. «Сертификационные требования к юридическим лицам, осуществляющим аэропортовую деятельность по аэродромному обеспечению полетов ВС»</b>
	<b>ФАП. «Сертификационные требования к юридическим лицам, осуществляющим аэропортовую деятельность по электросветотехническому обеспечению полетов ВС»</b>
	<b>ФАП. (проект) Выдача свидетельств летному составу</b>
	<b>ФАП. (проект) Правила полетов</b>
	<b>ФАП-ЭКС 1 (проект) Эксплуатация гражданских ВС</b>
	<b>ФАП. «Общие правила воздушных перевозок пассажиров, багажа, грузов и требования к обслуживанию пассажиров, грузоотправителей, грузополучателей. МТ РФ 28.06.07г. №82</b>





## **Глава II. Основы стратегического менеджмента**

### **2.1. Понятие о стратегическом управлении**

Термин «стратегия» пришел из Византии и означает искусство подготовки и ведения военных операций, а стратег (греч. Stratēgos) – военачальник, облеченный широкими военными и политическими полномочиями. В политическом и военном смысле стратегия определяет достижение конечных политических целей войны, которым должны быть подчинены все действия, направленные для достижения этих целей.

В современных условиях термин «стратегия» стал применяться к управлению бизнесом в условиях рыночных отношений, где конечной целью является победа над конкурентами. Поэтому под стратегией принято понимать общий план действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании, а в целом стратегия представляет собой совокупность правил для принятия управленческих решений, которыми компания руководствуется в своих действиях.

Стратегия управления предприятием основывается на одном из разделов науки управления, который называется «стратегический менеджмент» (от англ. Strategic management). В советское время вопросами управления предприятием занимался один из разделов науки управления, который именовался «Научная организация труда и управления» (НОТиУ). Однако этот раздел науки скорее рассматривал тактические, а не стратегические вопросы управления предприятием. Стратегический же менеджмент, который был разработан на западе еще в середине прошлого века и только теперь начал проникать в отечественное управление, предполагает программный способ управления, обеспечивающий разработку системы целей и задач предприятия, а также их увязку с ресурсами и возможностями предприятия, в том числе и с интересами работников и акционеров. Один из основоположников стратегического менеджмента Файоль так сформулировал понятие стратегического управления: «Управлять – это вести предприятия к цели, пытаясь наилучшим образом использовать его ресурсы»<sup>1)</sup>.

Стратегический менеджмент неразрывно связан с другим разделом науки управления – маркетинговым менеджментом (Marketing Management), основы которого будут изложены в следующей главе, поскольку стратегический менеджмент ориентирован на достижение компанией конкурентных преимуществ на рынке. Стратегический менеджмент предполагает управление развитием бизнес-системы для достижения рыночных целей в долгосрочном плане, основываясь на более эффективном использовании как внутренних ресурсов, так и возможностей внешней конкурентной среды. Рыночная стратегия предприятия в первую очередь ориентирована на потребителя

---

1) Цит. по: Артамонов Б.В. Стратегия управления авиапредприятием. - Н.Новгород: «Талам», 2002. - С.7

товаров или услуг, с которыми оно выходит на рынок. Разработка рыночной стратегии требует ответов на следующие вопросы:

- Что производить и в каком объеме?
- Кто будет потребителем?
- Кто является конкурентом?
- Какую нишу можно занять в уже поделенном глобальном рынке?
- С кем целесообразно установить партнерские отношения?
- Какую цену предлагать и как строить ценовую политику?
- Какие ограничения накладывают внутренние ресурсы?

С точки зрения авиатранспортного бизнеса, помимо перечисленных, как минимум, должен быть получен ответ на следующие вопросы:

- Между какими парами пунктов земного шара целесообразно устанавливать воздушное сообщение?
- Какова должна быть установлена частота движения самолетов на данной воздушной линии?
- Какие требуются ресурсы на начальной стадии освоения авиалинии?
- Когда может быть получен положительный результат?

Таким образом, стратегическое управление неизменно включает в себя элементы маркетингового менеджмента. Из сказанного выше следует, стратегическое управление – это система, реализующая разработанную и утвержденную высшим руководством генеральную программу действий любого предприятия, в том числе и авиационного. При разработке генеральной программы используются стратегические модели, описывающие процесс анализа внутренней системы предприятия и внешней среды и, прежде всего, рыночной конъюнктуры. Такие модели дают качественные и количественные оценки результатов текущей и будущей деятельности предприятия на ближайшую, среднесрочную и длительную перспективу. При моделировании взаимодействия с внешней средой учитывается вся совокупность элементов внешнего окружения, которые могут действовать ограничивающе и представлять определенные риски, которые потребуют дополнительных затрат и перераспределения ресурсов внутри предприятия. К таким элементам внешнего окружения, на которые данное предприятия не имеет возможности оказывать управляющего воздействия, относятся:

- государственно-политическое окружение;
- социально-этическое окружение;
- состояние макроэкономики;
- конъюнктура мирового рынка и др.

## **2.2. Предприятие как бизнес-система**

Как известно, на предприятиях время от времени происходит смена управленческой команды высшего звена управления. Каждая команда привносит свой стиль управления. Так, в одной из авиакомпаний при смене

руководства новый «топ-менеджер», прибывший из другой отрасли, заявил, что вы не предприятие, а только извозчики: летаете, возите пассажиров, а для чего? Вы должны не только перевозить, но и зарабатывать деньги, которые в свою очередь, должны делать деньги. Как ни парадоксально, но он оказался прав. Данное авиапредприятие и после развала советской плановой системы управления продолжало планировать тонно-километры, пассажиро-кресла и так далее. Новая команда решила перестроить всю систему управления авиакомпанией, основываясь на новой концепции бизнеса. Для этого она за большие деньги (более 2 миллионов долларов) наняла известную канадскую фирму «Мак-Кинси», которая в течение года разработала и представила 600-страничный проект перестройки стратегического управления авиакомпанией. В основу проекта «Мак-Кинси» положено представление о предприятии как единой целостной бизнес-системе, имеющей предлагаемую фирмой внутреннюю организацию, которая базируется на разработанной фирмой теории, известной под названием «Матрицы Мак-Кинси».

В предложенной стратегии сформулирована, прежде всего, миссия авиакомпании (рис. 2.1). Под миссией (англ. Mission) понимается общая цель компании, четко выраженная причина ее существования, ее предназначение. Корпоративная миссия или концепция бизнеса характеризует возможность заниматься бизнесом, на который компания ориентируется с учетом рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей авиатранспортной продукции и наличия конкурентных преимуществ.

Вторым понятием, новым для нашей отечественной теории управления, является видение авиакомпании. Под видением (англ. vision) понимается представление о состоянии бизнеса, которое может быть достигнуто в перспективе при самых благоприятных условиях. Так, для рассматриваемой авиакомпании ее видение, а также перспективная цель была сформулирована как... «войти в первую десятку крупнейших авиакомпаний – членов Европейской Ассоциации Авиаперевозчиков (АЕА)».

Третьим, новым для нас понятием, сформулированным в проекте «Мак-Кинси», является так называемые «Центры прибыли» (англ. Profit Centers). Под центрами прибыли понимаются производственные подразделения как самостоятельные хозяйственные единицы, которые несут всю ответственность за результаты своей деятельности и в конечном итоге за получение прибыли. Самостоятельность производственных подразделений, которые считаются центрами прибыли, распространяются на все виды деятельности, не ограничены в вопросах планирования и бюджета.

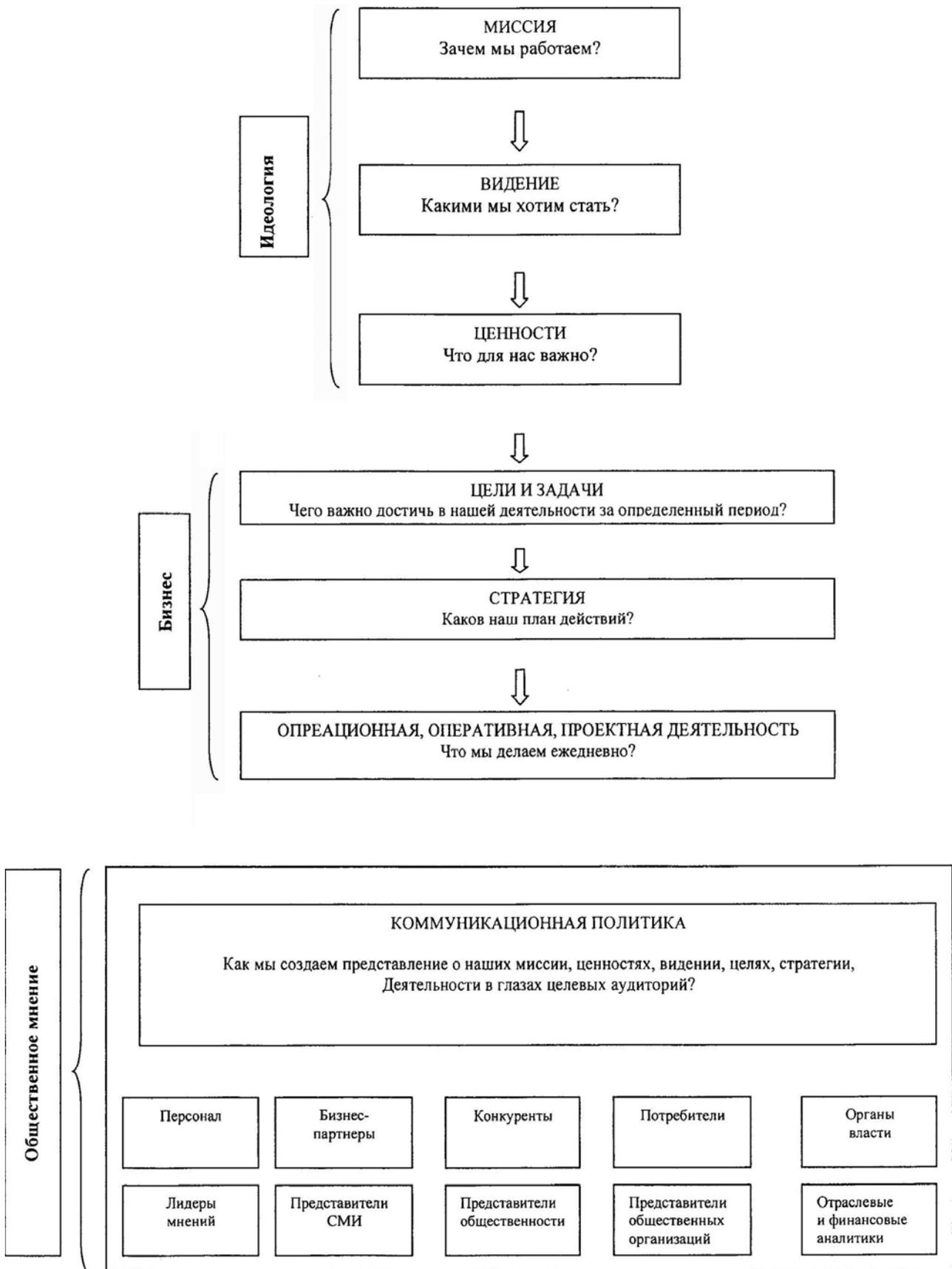


Рис. 2.1. Комплексный подход к управлению стратегией (связь стратегии бизнеса с коммуникационной политикой)

Так, в упомянутой авиакомпании центрами прибыли являются авиационно-технический комплекс (АТК), Комплекс наземного обслуживания перевозок (КНОП), Центр подготовки авиаперсонала (ЦПАП), Летный комплекс (ЛК), Коммерческий блок (КБ), Комплекс сервиса на борту (КСБ) и др. Часть из этих подразделений получает прибыль за счет предоставления услуг сторонним организациям и предприятиям, другая часть – за счет экономии фактических расходов относительно бюджетного плана.

С точки зрения стратегического менеджмента бизнес-система рассматривается как целостное множество элементов. Совокупность элементов образует подсистему. Целостность отдельной бизнес-системе придает ее структура, которая определяет ее устойчивые свойства и характеристики. На предприятии в качестве подсистем выступают функциональные подразделения (департаменты, службы, отделы), а в качестве элементов – группы и отдельные исполнители. Каждая из подсистем имеет свои свойства и обладает меньшей устойчивостью, чем бизнес-система в целом. Это позволяет компании быстрее адаптироваться к изменениям внешних условий. Для обеспечения функционирования предприятия как бизнес-системы необходимо наличие и достаточность ресурсного потенциала. Так, ресурсы, необходимые для деятельности авиакомпании подразделяются на следующие основные виды:

- трудовые (персонал);
- материальные (основные фонды, технологии и др.);
- финансовые (деньги, активы, наличие кредитных линий и др.);
- информационные (ИТ системы, а также способы получения, защиты и обработки информации);
- природные ресурсы (земля, экологические ограничения, природно-климатические факторы и др.).

Совокупность ресурсов, имеющих в распоряжении авиапредприятия, а также способность руководства использовать эти ресурсы оптимальным образом для обеспечения стратегических целей, составляет стратегический потенциал предприятия. Помимо основных ресурсов в стратегический потенциал предприятия включают также интеллектуальный потенциал персонала и корпоративную культуру. В США ресурсный потенциал предприятия составляет так называемый «комплекс 5М»:

- Men (люди);
- Materials (материальные ресурсы);
- Machines (оборудование);
- Money (деньги);
- Methods (методы управления, технологии).

Стратегический потенциал авиапредприятия реализуется в конкурентной борьбе на рынке воздушных перевозок. Репутация авиакомпании на рынке (ее имидж) определяется международным рейтингом, который систематически определяется и публикуется ведущими мировыми авиационными изданиями.

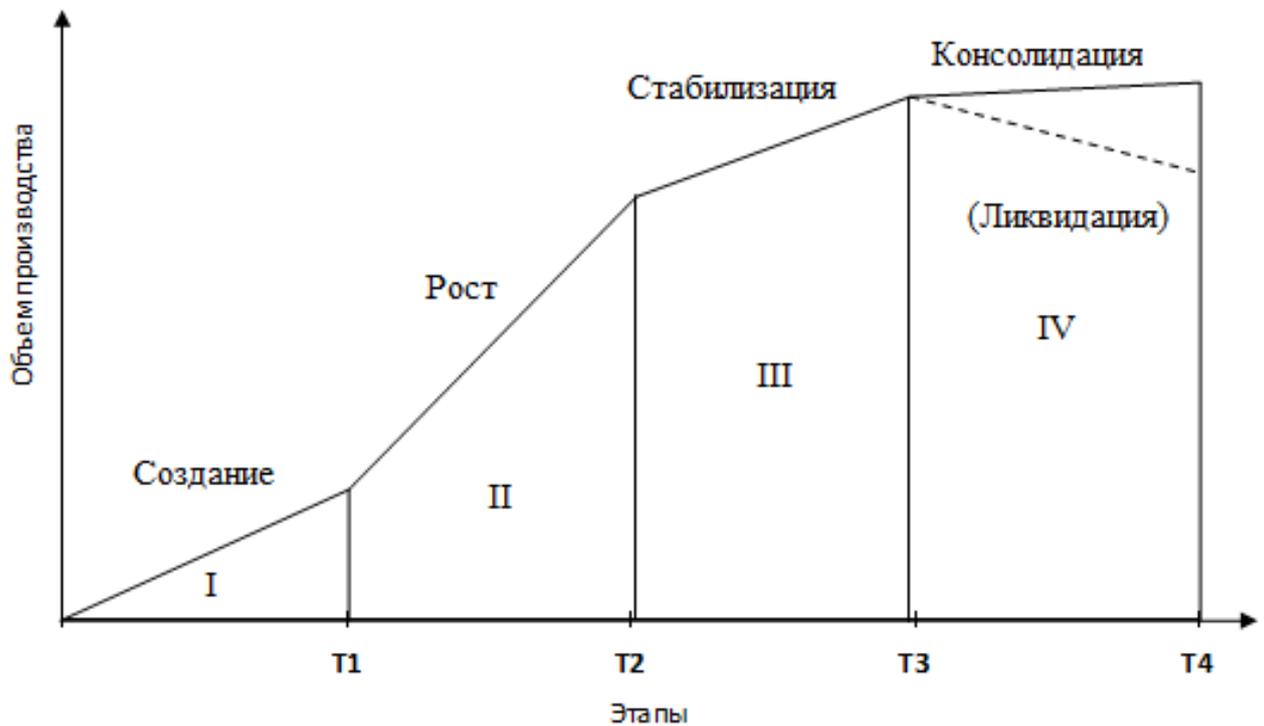
### **2.3. Жизненный цикл предприятия**

Концепция жизненного цикла в экономике опирается на итоги наблюдения за живыми организмами, а также макрокосмоса в целом, которые проходят через стадии зарождения, развития, зрелости и угасания. Эта концепция широко используется в стратегическом менеджменте при разработке долгосрочной стратегии предприятия. При этом предприятие рассматривается как комплексная социально-экономическая система, находящаяся в постоянном развитии и проходящая одну из фаз жизненного цикла: создания, роста, стабилизации, консолидации (или ликвидации). Эти же фазы в той или иной мере характерны и для авиапредприятий. Для каждой фазы жизненного цикла авиапредприятия характерны сходные черты и соответствующие им изменения управленческого потенциала (рис. 2.2).

На этапе создания (зарождения) авиакомпании происходит формирование её стратегического потенциала. Её ресурсный потенциал, как правило, недостаточен и плохо сбалансирован. Он направляется в первую очередь в те сферы деятельности компании, где за ограниченное время может быть создан базис, необходимый для выживания и обеспечения хотя бы минимальной конкурентоспособности авиакомпании. Происходит динамичный поиск собственной ниши на рынке авиаперевозок, позволяющий авиакомпании выжить и «встать на ноги». На этом этапе активно осуществляется поиск и реализация необходимых условий для существования авиакомпании. Приоритет в кадровой политике отдается поиску квалифицированного персонала на внешнем рынке труда. Подыскивается и отбирается персонал, обладающий высоким профессионализмом, нередко переманивая его из других авиакомпаний. Руководители высшего звена управления должны проявлять значительную гибкость мышления и действий, обеспечивая высокую степень участия всего персонала и особенно «управленческой команды» в достижении стратегических целей авиакомпании. На данном этапе допускается авторитарный стиль управления.

На втором этапе происходит выбор целевой ориентации и стратегических зон деятельности, ведется активное продвижение на рынок, поиск партнеров и инвесторов. Авторитарный стиль управления меняется на более демократический, в оргструктуре появляются новые подразделения, в том числе штабные подразделения, ориентированные на решение более актуальных проблем. Отдельные элементы стратегического потенциала авиакомпании постепенно складываются в систему, между ними возникает устойчивое взаимодействие, позволяющее получить эффект целостности и синергии.

Одновременно происходит окончательное формирование «управленческой команды» с привлечением из других компаний специалистов-профессионалов в области менеджмента и маркетинга.



<b>Этапы</b>	<b>TI – Создание</b>	<b>ТII - Рост</b>
<b>Тип структуры</b>	Линейно-функциональная	Развитая линейно-функциональная (с элементами штабной структуры)
<b>Методы управления</b>	Преимущественно административные (с элементами экономических)	Приоритет экономических методов (ориентация на целевое управление)
<b>Стиль управления</b>	Авторитарный	
<b>Этапы</b>	<b>ТIII – Стабилизация</b>	<b>ТIV – Консолидация</b>
<b>Тип структуры</b>	Матричная (центры прибыли)	Полицентрическая (холдинг или корпорация)
<b>Методы управления</b>	Экономические методы (переход к маркетинговому управлению)	Маркетинговое управление (конкурентная стратегия)
<b>Стиль управления</b>	Демократический	

Рис. 2.2. Жизненный цикл предприятия

Источник: Артамонов Б.В. Стратегия управления авиапредприятием.- Н.Новгород, «Талам», 2002.- С.22.

На третьем этапе темпы роста замедляются, наступает стабилизация. Заканчивается формирование организационной структуры компании, стабилизируется ее доля на рынке. Руководство во всё большей степени начинает учитывать пожелание клиентов, касающихся качества услуг и стандартов обслуживания. В стиле управления приоритет получают демократические формы взаимодействия руководителя и коллектива, повышается корпоративная культура предприятия.

На четвертом этапе происходит консолидация (либо ликвидация). В результате консолидации всех стратегических резервов повышается эффективность производства. Организационная структура очень часто обретает черты холдинга, создается мощная служба маркетинга, начинают приносить доход «центры прибыли», стабилизируется сеть маршрутов, авиакомпания отказывается от нерентабельных маршрутов, по которым ранее она выполняла полеты по политическим мотивам для так называемого «показа флага». Компания приобретает международный авторитет, поднимает уровень сервиса до международных стандартов и ее приглашают в глобальные альянсы, из которых она может сделать наиболее привлекательный выбор для своих стратегических целей. Это видно на примере авиакомпании «Аэрофлот – Российские авиалинии». Когда ее престиж и сервис поднялся до мирового уровня, ей стали предлагать присоединиться к «Стар-Альянсу», во главе которого стоит «Люфтганза» и «Скай Тим», который возглавляет «Эрфранс». Аэрофлот предпочел последний и с апреля 2006 года он стал 10-м членом «Скай Тим».

Однако не всегда получается так. У некоторых авиакомпаний начинаются развиваться негативные тенденции, возникают кризисные явления, связанные с недостатком инвестиций на обновление основных фондов, ошибочные управленческие решения с ухудшением конъюнктуры мирового рынка воздушных перевозок, неправильной оценкой коммерческих рисков. Это случилось с крупнейшими американскими авиакомпаниями, такими как «Пан Америкэн», «Транс Уорлд Эрлайнз», «Истерн Эрлайнз», «Бранифф Интернэшнэл» и другими, которые обанкротились. При этом банкротство происходило не сразу. По закону о банкротстве США предприятия могут обратиться в суд по банкротству для защиты от кредиторов по статье 11 этого закона. Находясь под протекцией этой статьи авиакомпания может оттянуть срок своего окончательного банкротства путем реорганизации, сокращения избыточного персонала, распродажи имеющихся активов, чтобы погасить просроченные долги. Некоторым авиакомпаниям удается, правда очень редко, выжить и уйти от банкротства. Однако перечисленные выше компании не добились успеха и тогда было объявлено о полном банкротстве по ст.7 упомянутого закона и они перестали существовать. Работая в то время в Вашингтоне, я задавал на симпозиумах вопрос, почему они обанкротились. Ответ был один: «Bad management!»

## **2.4. Стратегические цели предприятия**

Стратегические цели предприятия формулируются на основе «миссии» и «видения» предприятия, которые мы упоминали выше. Концепция бизнеса предприятия, сформулированная в виде миссии и видения, служит как бы вехой, определяющей долгосрочное направление его развития и позволяет более четко выбрать целевую ориентацию. Еще древний философ Сенека писал: «Если не знаешь куда плыть, никакой ветер не будет попутным»<sup>1)</sup>. Под целью понимается желаемое и реально достижимое состояние предприятия как бизнес-системы в будущем, своеобразный рубеж, который предстоит преодолеть компании к определенному моменту в перспективе.

По масштабам цели подразделяются на генеральные или стратегические и локальные (тактические).

Генеральная и стратегическая цель фокусируется на создании сильных конкурентных позиций в определенной сфере деятельности и подчинена миссии компании. На генеральные (стратегические) цели ориентируется вся деятельность предприятия.

Локальные (тактические) цели являются целями подчиненного характера, достижение которых позволяет реализовать генеральную (стратегическую) цель.

По времени действия цели подразделяются на долгосрочные (до 10 лет), среднесрочные (около 5 лет) и краткосрочные (1-2 года). Термин «цель», как правило, применяется к результатам, которые компания стремится достичь в долгосрочном плане. Применительно к краткосрочным и среднесрочным показателям часто используется термин «задача», а в терминологии перспективного планирования они именуется как «цели и задачи».

Выбор целевой ориентации предприятия, как правило, базируется на статистическом материале, используются ретроспективные данные и прогнозные оценки. В работе по выбору системы целей принимают участие руководитель предприятия, его заместители и ведущие специалисты, а также внешние консультанты и советчики по стратегическому управлению. Для выработки целей создается специальная рабочая группа (6-8 чел.), которая освобождается от других обязанностей на определенный срок. Привлечение внешних экспертов позволяет внести «свежий взгляд» на существующую ситуацию на предприятии и на его перспективы.

Так, для выработки целевой ориентации авиакомпании Аэрофлот была привлечена канадская фирма «Mac Kinsey and Company», которая вместе с рабочей группой из специалистов Аэрофлота выработала стратегическую ориентацию авиакомпании, на которой мы остановимся ниже.

Разработка стратегической концепции авиакомпании (на примере ОАО «Аэрофлот»). Основной целью ОАО «Аэрофлот» на современном этапе её развития должно явиться построение компании международного класса,

---

1) Цит. по: Артамонов Б.В. Стратегия управления авиапредприятием. - Н.Новгород: «Талам», 2002. - С.70

основываясь на лучших традициях гражданской авиации России. Для достижения этой цели Аэрофлот должен стремиться к практической реализации следующих элементов стратегической концепции: укреплять свое лидирующее положение в гражданской авиации России, обеспечить доставку пассажиров в большинство крупных городов мира, создавая удобную для пассажиров и экономически оправданную собственную сеть маршрутов и сотрудничая с авиакомпаниями-партнерами, предоставлять пассажирам стабильное качество сервиса на уровне или выше уровня конкурентов, достичь уровня производственных и экономических показателей авиакомпаний, входящих в Ассоциацию Европейских Авиакомпаний (АЕА), а также создать эффективную систему отношений внутри компании.

*Укрепление лидирующего положения в гражданской авиации России.* В условиях современного рынка укрепление Аэрофлотом лидирующего положения в гражданской авиации России должно означать концентрацию деятельности компании на регулярных пассажирских перевозках и упрочение позиции Аэрофлота как крупнейшей авиакомпании России. Основными целями при упрочении позиции Аэрофлота должны стать: перевозка на внутренних и международных авиалиниях России наибольшего количества пассажиров, совершение регулярных рейсов по наибольшему количеству направлений с наивысшей средней частотой среди российских авиакомпаний, активное участие в формировании структуры гражданской авиации в России, достижение финансовой устойчивости компании, постоянное совершенствование видов услуг на рынке регулярных пассажирских перевозок, создание положительного имиджа компании и укрепление торговой марки Аэрофлота.

*Активное участие в формировании структуры гражданской авиации в России* должно означать осуществление системного взаимодействия с ФАВТ Минтранса России и другими государственными органами и общественными структурами для построения конструктивных отношений на всех уровнях, а также совместно с российскими авиакомпаниями, аэропортами и администрациями регионов развивать систему регулярных перевозок по России.

*Достижение финансовой устойчивости авиакомпании* должно означать: осуществление мероприятий, направленных на рост стоимости акций Аэрофлота как приоритетной задачи для руководства компании, поддержание положительного баланса денежного потока, получение международного кредитного рейтинга на уровне пяти лучших корпораций России.

*Постоянное совершенствование видов услуг на рынке регулярных пассажирских перевозок и внедрение новых технологий работы внутри компании* должно означать постоянное предложение новых видов услуг для клиентуры на рынке регулярных пассажирских перевозок и внедрение передовых технологий, основанных на новейших достижениях в области менеджмента и экономической науки внутри компании.

*Создание положительного имиджа компании и укрепление торговой марки* должно означать: укрепление в сознании пассажиров образа Аэрофлота как безопасной компании, обеспечивая высокую организованность сотрудников, четкое исполнение установленных правил перевозок, а также исправное состояние ВС и их интерьеров; отождествление образа Аэрофлота в сознании клиентов со всем лучшим в России, в том числе с повышением надежности и организованности российских компаний; осуществление мероприятий по разработке, внедрению и постоянному поддержанию единого корпоративного стиля Аэрофлота.

*Обеспечение доставки пассажиров по экономически оправданной сети маршрутов авиакомпании.* В современных условиях конкурентной борьбы на рынке авиаперевозок авиакомпания Аэрофлот должна стремиться к обеспечению доставки пассажиров в большинство крупных городов мира, создавая удобную для пассажиров и экономически оправданную собственную сеть маршрутов и сотрудничая с авиакомпаниями-партнерами. Это означает: построение оптимальной сети прямых маршрутов в России и Европе с высокой частотой рейсов; создание не менее 30 направлений в Европе и не менее 30 направлений в России и СНГ; осуществление рейсов на основной части маршрутов с частотой не менее 7 раз в неделю; построение оптимальной сети дальних маршрутов Аэрофлота с приоритетом на пунктах Северной Америки и Азии; сокращение количества маршрутов с промежуточными посадками с последующим отказом от них в будущем; использование высвободившихся ВС для увеличения частоты рейсов на тех маршрутах, где это экономически оправдано.

Сеть маршрутов и расписание авиакомпании Аэрофлот необходимо выстраивать в расчете на потоки пассажиров как между Россией и другими странами, так и внутри России, а также в расчёте на перевозку международных транзитных пассажиров, если это экономически оправдано. Основными направлениями работы при этом должны явиться: активное привлечение пассажиропотоков из городов России в Европу, США и Азию с транзитом через Москву, а также использование *преимущества географического положения России для осуществления международных транзитных перевозок.*

Важным направлением для работы по обеспечению доставки пассажиров по экономически оправданной сети маршрутов для авиакомпании Аэрофлот должно также стать создание оптимального расписания и системы стыковок, ориентированных на бизнес - пассажиров, обеспечивающих наиболее удобное для бизнес - пассажиров время прилета и вылета как в Шереметьево, так и в других аэропортах. При этом одной из основных задач должно явиться обеспечение средней продолжительности стыковки для транзитных пассажиров не более 1,5 часов.

В условиях современного рынка решение всех перечисленных задач необходимо выстраивать в сотрудничестве с другими авиакомпаниями в целях организации доставки пассажиров из России в большинство городов мира.

*Предоставление пассажирам стабильного качества сервиса на уровне или выше уровня конкурентов означает:* предоставление пассажирам уровня обслуживания, не уступающего конкурентам на всех этапах перевозки - от приобретения билета до получения багажа в аэропорту прибытия; предоставление на всех маршрутах стабильного качества обслуживания, не уступающего конкурентам, в зависимости от требований рынка, а на отдельных маршрутах предоставление более высокого уровня сервиса; постоянную работу по повышению качества обслуживания пассажиров в аэропортах отправления и назначения; обеспечение качества интерьеров воздушных судов Аэрофлота на уровне конкурентов с точки зрения эстетики, оснащённости и исправности; формирование парка ВС, позволяющего предоставить качественное обслуживание на борту; обеспечение качества и разнообразия бортового питания на уровне или выше уровня конкурентов; изучение требований пассажиров высоких классов и обеспечение их индивидуального обслуживания на всех рейсах Аэрофлота.

При этом работа с пассажирами высоких классов должна быть усовершенствована путём создания и поддержки базы данных о пассажирах высоких классов и их требований на основе программы «Аэрофлот-бонус», создания эффективного механизма компенсации пассажирам в случае возникновения каких-либо несоответствий в процессе реализации продукции авиакомпания, а также путём предоставления пассажирам первого и бизнес - классов дополнительных услуг как в базовом, так и в других аэропортах.

*Достижение уровня производственных и экономических показателей авиакомпаний — лидеров на рынке авиаперевозок означает:* поддержание стандартов безопасности Аэрофлота на уровне самых безопасных авиакомпаний мира; постоянное поддержание уровня квалификации лётного и наземного персонала в соответствии с международными требованиями; осуществление ремонта и технического обслуживания ВС в соответствии с техническими стандартами и международными требованиями; соблюдение всего комплекса требований, обеспечивающих безопасность пассажиров; достижение и поддержание производительности труда персонала на уровне авиакомпаний -лидеров на рынке авиаперевозок.

*Повышение надёжности компании до уровня АЕА означает:* достижение средних по АЕА показателей по регулярности выполнения рейсов, в том числе по задержкам и отменам рейсов; осуществление замен типа ВС на маршруте на неравноценный только в исключительных случаях; повышение доходности компании до уровня АЕА; повышение доходной ставки до уровня АЕА путем доведения продукции и качества услуг Аэрофлота до уровня конкурентов и привлечения бизнес - пассажиров; развитие и контроль собственных каналов продаж при активном применении современных методов повышения лояльности агентов по продажам, а также корпоративных и индивидуальных клиентов; использование современных систем и технологий организации производства и управления ведущих авиакомпаний; применение современных

подходов к планированию и управлению сетью маршрутов; использование современных методов управления загрузкой и тарифами; создание информационных систем Аэрофлота, а также систем финансовой и управленческой отчетности как эффективных инструментов принятия решений и управления компанией; формирование парка ВС на основании экономической целесообразности и учета экономических интересов России.

*Построение эффективной системы отношений внутри компании Аэрофлот означает:* обеспечение сотрудникам возможностей профессионального развития и конкурентоспособной оплаты труда; разработку программ обучения и профессиональной подготовки, обеспечивающих реализацию потенциала сотрудников и стратегических целей компании; предоставление сотрудникам возможностей для служебного роста; обеспечение социальной защиты сотрудников, в том числе после выхода на пенсию; привлечение на работу в компанию наиболее квалифицированных сотрудников с потенциалом профессионального роста; рост производительности труда сотрудников компании до уровня АЕА при использовании современных систем мотивации; построение системы показателей эффективности, позволяющих измерить вклад каждого подразделения и отдельных сотрудников в достижение целей Аэрофлота; усовершенствование системы оплаты труда, направленное на дифференциацию с учетом вклада каждого сотрудника в реализацию стратегической концепции развития Аэрофлота.

Для практической реализации разработанной стратегической концепции в авиакомпании Аэрофлот необходимо провести программу преобразований, элементами которой должны стать основные проекты, представленные на рис. 2.3. Данные проекты систематизированы по критериям степени важности для авиакомпании и времени внедрения.

*Разработка стратегии повышения конкурентоспособности авиакомпании.* Одной из основных целей стратегической концепции является разработка стратегии повышения конкурентоспособности продукта авиакомпании как одного из важнейших элементов приведённой выше концепции стратегического развития ОАО «Аэрофлот».

В условиях острой конкуренции на рынке авиаперевозок одним из важнейших для авиакомпании Аэрофлот проектов является формирование продуктовой стратегии и управление продуктом на различных рынках авиаперевозок. Важность работы в данном направлении определяется тем, что продукция авиакомпании является практическим выражением её конкурентной стратегии, конечным результатом работы всех её служб, обеспечивающих конкурентное преимущество авиакомпании на рынке. В настоящий момент особую важность проведения исследования в данном направлении придаёт то, что по большинству параметров продукции на МВЛ Аэрофлот в сравнении со своими конкурентами входит в низшие группы. Основными показателями наступившего кризиса в управлении продукцией ОАО «Аэрофлот» являются: низкий уровень сервиса на всех этапах цикла воздушной перевозки; низкий

уровень комфорта в салонах ВС; низкие гарантии сохранности багажа пассажиров; отсутствие гарантий соблюдения общепринятых правил и стандартов вежливости и поведения персонала; непостоянный уровень и качество сервиса для клиентов Аэрофлота; отсутствие компенсационных программ при нарушениях договора о перевозке со стороны авиакомпании, а также несовершенные и неудобные условия и технологии продажи перевозок.

Жизненно важно	Повышение исправности ВС	Повышение качества обслуживания клиентов	
Обязательно	Сокращение расходов на ГСМ	Повышение производительности труда ЛПС	
Необходимо	Сокращение затрат на МТО	Повышение производительности труда АТЦ	
	Краткосрочные	Среднесрочные	Долгосрочные
Сроки ожидаемого эффекта			

Рис. 2.3. Элементы программы реализации стратегической концепции авиакомпании

## **Глава III. Маркетинговый менеджмент**

### **3.1. Концепция маркетинга**

Маркетинг происходит от английского слова Market (рынок) и означает деятельность на рынке в широком смысле этого слова. По определению известного ученого в области маркетинга Ф. Котлера «...маркетинг – это вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей в сфере обмена»<sup>1)</sup>. В настоящее время маркетинг стал одной из важнейших концепций управления предприятием в рыночных условиях. Использование маркетинга позволяет составить более реальные программы производства и сбыта товаров и услуг, быстрее реагировать на изменения, происходящие на рынке, и тем самым обеспечить предприятию конкурентные преимущества на рынке.

Повышая эффективность работы отдельных конкретных предприятий, маркетинг обеспечивает тем самым эффективность функционирования отраслей экономики и страны в целом. Благодаря маркетингу, где сбалансированность спроса и предложения является ключевым фактором в работе предприятия, рынок не превращается в стихию. К сожалению, приходится констатировать, что формально почти все российские предприятия перешли на рыночные условия хозяйствования, однако недостаточное использование принципов маркетинга в деятельности российских предприятий является одной из ключевых проблем повышения эффективности российской экономики в целом.

Маркетинг следует рассматривать не только как рыночную концепцию управления, но и как философию бизнеса, то есть форму общественного сознания, направленную на выработку мировоззрения, систему идей и взглядов на место членов коллектива в процессе рыночных отношений. Такая трактовка маркетинга рассматривает его как один из типов менеджмента, то есть комплексный подход к вопросам организации и управления всей деятельностью предприятия, предполагающий проведение хорошо скоординированной коммерческой политики, направленной на производство только таких товаров и услуг, в таких количествах и такого качества, которое соответствует потенциальному спросу и могут быть реализованы на рынке. Основой этого подхода является такая мобилизация всего ресурсного потенциала предприятия и такое его эффективное использование, которое позволяет получить намеченные результаты, оцениваемые по критериям успеха компании на рынке<sup>2)</sup>.

Маркетинг как метод управления коммерческой деятельностью авиакомпаний и метод исследования рынка авиационных перевозок появился

---

1) F. Kotler Basics of Marketing. Third Edition, N.Y. 1971.

2) Артамонов Б.В. Комплекс маркетинга «7Р» как развитие концепции «Marketing-Mix». Научный Вестник МГТУ ГА, №104, 2006г.

сравнительно недавно. Западные авиакомпании стали широко применять этот метод в начале 60-х годов, однако понятие «маркетинг» на рынке авиационных перевозок стало более широким.

Как известно, в условиях рыночной системы хозяйства производство и потребление связаны между собой через сложный механизм реализации продукции - рынок. По мере обострения конкуренции рыночный механизм регулирования отношений между производителями и потребителями приобретает все большее значение. Если раньше производители работали на неизвестный рынок, то в современных условиях, когда борьба за рынки обострилась, незнание компанией рынка неизбежно ведет к её разорению. Компания не станет производить и выходить на рынок с новой продукцией или услугами, пока не изучит предполагаемый рынок и даже не определит в количественном выражении потенциальный спрос на продукцию. Поэтому необходимость самого серьезного изучения конъюнктуры рынка повлекла за собой резкое увеличение затрат в сфере обращения, которые включают в себя затраты на изучение рынка и реализацию продукции, т.к. в настоящее время проблема реализации произведенной продукции стала ключевой проблемой воспроизводства.

Приспособление производства к новым условиям потребовало формулирования новой концепции бизнеса, призванной оптимальным образом отрегулировать механизм рыночных отношений. Такая концепция рыночного управления производством и сбытом продукции стала известной под названием "маркетинг". Эта новая философия бизнеса направлена на повышение прибыли от расширенной продажи продукта или услуг за счет более полного удовлетворения спроса потребителей и стимулирования повторного спроса.

В соответствии с этой философией вся система бизнеса должна быть ориентирована на рынок или потребителя. Чтобы достичь успеха в проведении в жизнь этой философии, компания или фирма должна определить наличие потенциального рынка, изучить его конъюнктуру и даже измерить в количественном отношении потенциальные возможности рынка.

Сам термин "маркетинг" не является новым в зарубежной экономической литературе. Идеи маркетинга зародились еще в конце XIX века, однако как концепция рыночного управления она была сформулирована только в 1930-х годах. Но до сих пор нет четкого определения этого понятия. Наибольшее распространение получили два смысловых значения этого термина. Первое, более раннее из них, определяет маркетинг как одну из основных функций деятельности компании - ее сбытовую деятельность, направленную на продвижение товаров и услуг от производителя к конечному потребителю.

Второе - более современное определение – рассматривает маркетинг как комплексный подход к вопросам организации и управления всей деятельностью компаний, направленный на производство только таких товаров или услуг и в таких количествах, которые соответствуют потенциальному

спросу. При этом спрос создается усилиями самой компании и удовлетворяется ею.

При таком понятии маркетинг может быть определен как ряд функций деятельности компании, который включает в себя изучение рынка, планирование, ценообразование, рекламирование, производство и продажу товаров или услуг и других действий, направленных на удовлетворение спроса реальных и возбуждение спроса потенциальных покупателей.

Таким образом, маркетинг следует рассматривать как систему организационно-технических, финансовых и экономических функций компании, направленных на определение спроса, формирование спроса и удовлетворение спроса. В соответствии с этим определением, маркетинг - это динамичный процесс управления деятельностью компании, являющейся интегральным результатом взаимодействия многих действий. Этот процесс начинается с момента зарождения идеи о производстве продукта или услуги, но не заканчивается с продажей этого продукта (услуги) потребителю, а продолжается до тех пор, пока потребности покупателя не будут полностью удовлетворены, что может иметь место через значительное время после самого факта продажи.

Задача, стоящая перед маркетингом, - максимизировать прибыль от продажи товаров или услуг при наименьших затратах, причем не на разовой основе, а в течение длительного времени. Концепция признает залог успеха в том, что потребитель должен быть в такой степени удовлетворен данной компанией, чтобы он продолжал иметь дело с этой компанией и в дальнейшем.

Таким образом, из сказанного выше можно заключить, что концепция маркетинга - это рыночная концепция управления производством и сбытом, в основу которой положены два основных принципа:

- 1) вся политика компании, планирование, производство и финансово-экономическая деятельность должны быть ориентированы на потребителя;
- 2) целью компании должен быть такой объем продажи, который приносит прибыль.

Философией рыночной концепции является то, что удовлетворение потребителей является экономическим и социальным обоснованием существования фирмы. Отсюда вся деятельность фирмы в области производства, инженерного обеспечения, финансов, а также маркетинга должна быть направлена, во-первых, на выявление потребностей клиентуры, затем на то, чтобы возбудить у нее спрос, а затем удовлетворить этот спрос с обеспечением "надлежащей" прибыли.

Таким образом, философия маркетинга - это все же философия прибыли, а не "объема продажи, способного удовлетворить спрос", - как это утверждают некоторые западные ученые, например, профессор маркетинга Колорадского университета Уильям Стэнтон.

Другие авторы не отрицают этого и называют маркетинг "идеологией" корпорации, которая подчеркивает необходимость интеграции и

координирования всех функций маркетинга, которые, в свою очередь, составляют единый сплав со всеми остальными функциями координации с целью получения максимальных и долговременных прибылей. В частности, профессор Гарвардского университета Артур Фелтон отмечает три основных составляющих рыночной концепции:

- 1) надлежащий идеологический настрой;
- 2) действенная координация всех функций маркетинга;
- 3) высокий профессиональный и специальный уровень подготовки руководителей и исполнителей.

Эта концепция не может быть осуществлена, если в организации фирмы имеются недостатки, наиболее серьезными из которых могут быть следующие:

- 1) неопытные руководители;
- 2) необоснованная организационная структура;
- 3) неполная интеграция компании, в которой могут наблюдаться несработанность персонала внутри структурных подразделений, противоречия между отдельными подразделениями, разобщенность руководящего звена (нет единой "команды") или же доминирование одной личности.

С этим нельзя не согласиться, так как отдельные из подобных недостатков могут иметь место и в работе отечественных авиапредприятий.

Роль маркетинга в системе мирового хозяйства оценивается столь высоко, что, по мнению отдельных ученых, успех корпорации зависит не столько от ее финансовых возможностей и ее производственного потенциала, сколько от ее опыта в вопросах маркетинга. Все тот же профессор Стэнтон считает, что неудачи корпорации на 2/3 состоят из недостатков в маркетинге, тогда как все остальные функции (производство, финансы, материально-техническое обеспечение и т.д.) составляют оставшуюся треть.

Служба маркетинга рассматривается как мозговой центр, источник информации и рекомендаций по многим вопросам не только рыночной, но и производственной, научно-технической и финансовой политики компании или фирмы. И действительно, в условиях жесточайшей конкурентной борьбы и непрерывно изменяющихся рыночных условий, а также диверсификации и интеграции производства все больше средств затрачивается на развитие и поддержание маркетинга. Возрастает риск компании, поэтому самым важным в современном бизнесе является правильно принятое рыночное решение. А правильность принятия рыночного решения помогает обеспечить маркетинг.

В связи с этим в настоящее время практически все крупнейшие компании и фирмы приняли на вооружение рыночную концепцию управления, перестроив организационную структуру производства, сбыта и управления в соответствии с концепцией маркетинга.

Маркетинг как система управления коммерческой деятельностью авиакомпаний несет в себе определенные элементы ценного и прогрессивного, что может быть применено и к Российским авиапредприятиям, так как по своей концепции он направлен на конечные результаты, повышение

экономической эффективности общественного производства и представляет собой совокупность средств и методов, обеспечивающих наилучшую взаимосвязь производства товаров и услуг с удовлетворением спроса потребителей.

Необходимо отличать концепцию маркетинга от функций маркетинга. Если концепция маркетинга является философией бизнеса (под "бизнесом" понимается любая организация, которая проявляет себя через продажу продукта или услуг), то маркетинг, сам по себе, является процессом воплощения этой философии в действие. Отсюда следует, что ряд принципов и методов маркетинга могут быть применены к коммерческой деятельности отечественных предприятий, в частности, предприятий воздушного транспорта, особенно на международных авиалиниях, где им приходится действовать в окружении опытных западных авиакомпаний, что заставляет их применять определенные приемы и методы этих авиакомпаний, в том числе и маркетинг как инструмент конкурентной борьбы и основной метод организации коммерческой работы на международных воздушных линиях.

Маркетинг как рыночная концепция управления авиатранспортным производством взят на вооружение большинством авиакомпаний мира.

Однако рыночной деятельности авиатранспортных компаний присущ целый ряд специфических особенностей. Это отличие обусловлено, прежде всего, тем, что авиатранспортные компании не создают продукцию в вещественной форме. Как отмечалось выше, транспортной продукцией является само перемещение пассажиров, багажа, почты и грузов.

Имеет свою специфику и реализация транспортной продукции: продажа продукции транспорта производится заранее, до ее фактической реализации, а потребляется она непосредственно в процессе производства, следовательно полезный эффект от транспорта не может существовать как отдельная от процесса производства потребительная стоимость.

Эти специфические особенности, отличающие транспорт от других отраслей материального производства, наложили определенный отпечаток на систему маркетинга в мировом воздушном транспорте. Опыт применения маркетинга в рыночной деятельности зарубежных авиакомпаний показывает, что процесс маркетинга включает в себя целый ряд действий, которые могут быть сведены к трем основным функциям: 1) определение спроса; 2) формирование спроса; 3) удовлетворение спроса.

Каждая из этих функций включает в себя целый ряд подфункций и методов действия для достижения конечной цели - получение прибыли от продажи авиатранспортной продукции и услуг и дальнейшее расширение рынка.

### **3.2. Определение спроса**

Чтобы определить спрос на любую продукцию, в т.ч. авиатранспортную, необходимо знать рынок, где она может быть продана; его емкость и состояние

в каждый период времени. Поэтому определение спроса включает в себя изучение рынка и анализ его конъюнктуры.

Под рынком как экономической категорией понимается сфера обмена товарами, имеющими потребительную и меновую стоимость. Обязательным условием существования рынка является наличие платежеспособного спроса на товары или услуги и предложения, способного в той или иной мере удовлетворить этот спрос. Отсюда, учитывая, что продукцией воздушного транспорта является перевозка людей или вещей по воздуху, можно дать определение рынка авиационных перевозок.

Рынок авиационных перевозок - это совокупное предложение и платежеспособный спрос на перевозки людей и вещей воздушным транспортом. Обязательным условием существования рынка авиационных перевозок является наличие общественной потребности на перевозки воздушным транспортом и перевозчиков, способных удовлетворить эту потребность. В зависимости от масштабов спроса и предложения следует различать внутренний рынок, внешний рынок и мировой рынок авиационных перевозок.

Под внутренним рынком авиационных перевозок следует понимать местный рынок, в котором имеется спрос на перевозки, непосредственно тяготеющий к удовлетворению конкретными авиалиниями. Например, внутренним рынком для авиалинии Стокгольм-Москва является рынок Швеции.

Внешним будем называть рынок, находящийся за пределами внутреннего рынка и тяготеющий к смежным авиалиниям как в данном регионе, так и за его пределами. Этот рынок тяготеет не только к тем воздушным линиям, которые обслуживают территории рассматриваемого региона, но и к тем, которые связывают данный регион с другими районами мира. Так, для той же авиалинии Стокгольм-Москва-Стокгольм внешним рынком является вся территория Скандинавии и России, а также Западная Европа, Северная Америка, Юго-Восточная Азия и другие регионы мира, откуда имеются фактические или потенциальные пассажиро- и грузопотоки с других авиалиний, "стыкующихся" с воздушной трассой Стокгольм-Москва-Стокгольм.

Под мировым рынком авиационных перевозок следует понимать совокупное предложение и платежеспособный спрос на перевозки воздушным транспортом в масштабе мирового хозяйства. Спрос на мировые авиационные перевозки удовлетворяется всей совокупностью мировых авиационных линий.

Следует отметить, что изучению рынка авиакомпаниями уделяется самое серьезное внимание. При этом преследуются конкретные практические цели, основными из которых являются:

- 1) определение (выявление) рынка;
- 2) анализ и прогнозирование его конъюнктуры;
- 3) изучение потенциальных возможностей авиакомпаний-конкурентов;

4) планирование собственных перевозок в соответствии с состоянием конъюнктуры рынка.

Определение (выявление) рынка является наиболее важным моментом исследования. Задачей изучения рынка является определение: где имеется спрос на авиаперевозки, каков этот потенциальный спрос и какова степень его удовлетворения существующими регулярными и нерегулярными рейсами. Выявление потенциального спроса на авиаперевозки должно начинаться с изучения местного рынка, затем качественному и количественному анализу должен быть подвергнут внешний рынок. Оценка емкости этих рынков должна дать ответ на два практических вопроса, важных для авиакомпании:

1). Между какими парами пунктов земного шара целесообразно установить воздушное сообщение.

2). Какова должна быть интенсивность движения самолетов по данной воздушной линии?

Кроме местных и региональных, исследуется также мировой рынок. *Изучение мирового рынка* авиационных перевозок данной авиакомпанией должно производиться с учетом того, что в настоящее время практически все региональные рынки поделены между крупнейшими авиакомпаниями, и ей необходимо определить, в каком географическом районе мира она может успешно вступить в конкурентную борьбу за овладение долей рынка авиационных перевозок.

Методы изучения конъюнктуры рынка авиаперевозок. Конъюнктура мирового рынка воздушных перевозок формируется под воздействием множества факторов, которые определяют условия развития и существования рыночной системы. Эти факторы могут носить постоянный или временный характер, быть циклическими и нециклическими.

На основе анализа составляющих рыночной системы и внешнего окружения можно определить основные конъюнктурообразующие факторы. Такими факторами являются: государственно-политические, макроэкономические, технологические, демографические, природно-географические, социально-экономические и пр.

К *государственно-политическим* факторам относятся: общее состояние внешнеполитической обстановки в мире; уровень стабильности политической обстановки в отдельных странах и группах стран; характер взаимоотношений между государствами, осуществляющими воздушные сообщения, а также отношение к ним третьих стран, через территорию которых производятся международные полеты; государственные интересы стран, участвующих в международных воздушных сообщениях; политика государств в области международного воздушного транспорта; национальная политика отдельных государств в области развития внешних связей: внешней торговли; культурного, научного и спортивного обмена; международного туризма; международная и государственная система регулирования воздушного транспорта и др. Все эти государственно-политические факторы должны

учитываться при изучении конъюнктуры рынка международных воздушных перевозок, так как они имеют непосредственную связь с состоянием мировой экономики в целом.

*К макроэкономическим факторам* могут быть отнесены: общее состояние мировой экономики; объем внешней торговли и ее динамика; состояние валютного рынка; платежного и торгового баланса; энергетические проблемы и уровень цен на авиационное топливо; уровень банковских ставок и условия кредитования; валовой национальный продукт и темпы роста производительности труда; состояние общехозяйственной конъюнктуры; уровень экономического развития стран и регионов; финансовое положение авиакомпаний; характер конкурентной борьбы и степень монополизации рынков. Важную роль в состоянии макроэкономики играют циклические кризисы экономики, а также носящие регулярный характер отраслевые или так называемые частичные кризисы, которые оказывают глубокое воздействие на экономику не только воздушного транспорта, но и смежных с ним отраслей и, таким образом, на динамику конъюнктуры мирового рынка воздушных перевозок.

*Технологическими факторами* считаются не только технические факторы, воздействующие на рынок воздушных перевозок, но и состояние общего научно-технического прогресса во всех отраслях. К ним относятся достижения НТР, в том числе уровень ее достижений в области гражданской авиации; технологический уровень авиатранспортного производства; уровень технического совершенства воздушных судов, средств наземного обслуживания воздушных перевозок и управления воздушным движением; состояние инфраструктуры воздушного транспорта и др.

*К природно-географическим факторам* относятся: географические и климатические особенности стран и регионов; уровень природной и историко-архитектурной привлекательности отдельных стран и населенных пунктов; степень развитости других видов транспорта; наличие аэропортов и их удаленность от населенных пунктов; господствующая метеорологическая обстановка в пунктах отправления; назначения и по трассам полетов и др.

*Социально-экономическими факторами* могут являться: уровень экономического развития отдельных стран; уровень реальных доходов населения и его дискреционную покупательную способность; уровень безработицы; налоговую политику государств; степень развития туризма; социальную структуру общества; социально-психологический климат общества и бытовые традиции населения; привлекательность воздушного транспорта для населения; уровень тарифов на авиаперевозки; предоставляемые скидки и льготы; уровень безопасности и регулярности полетов; удобство расписания; популярность и репутация авиакомпаний; эксплуатирующих данные авиалинии и др.

К прочим конъюнктурообразующим факторам относятся такие, как военные и социальные конфликты, стихийные бедствия, а также "разовые" события: кинофестивали, олимпиады, международные спортивные состязания, различные форумы и т. п.

Таковы лишь основные конъюнктурообразующие факторы, которых можно насчитать не менее 100. И хотя их влияние на состояние рынка воздушных перевозок не равнозначно, все они должны приниматься во внимание при анализе и прогнозировании конъюнктуры рынка международных воздушных перевозок.

*Освоение рынка* состоит в разработке и осуществлении мероприятий по формированию спроса на перевозки данной авиакомпанией и его удовлетворению на конкретном рынке. Сложность решения задачи по освоению рынка заключается в том, что в настоящее время практически все региональные рынки поделены между ведущими авиакомпаниями, главенствующими на том или ином рынке, и авиакомпания, вступающая на рынок, должна реально представлять, на какую долю перевозок на данном рынке она может претендовать в данный момент и каковы шансы на ее успех в конкурентной борьбе с другими авиакомпаниями и другими видами транспорта в перспективе. Главным является то, с каким продуктом компания может выйти на рынок, для чего потребуются изучить конкурентоспособность продукта авиакомпаний-конкурентов. Принципиальная схема процесса изучения конкурентоспособности продукции представлена на рис. 3.1. Необходимо при этом учитывать демографические факторы, к которым следует, прежде всего, причислить численность и темпы прироста народонаселения мира, отдельных регионов, стран, половозрастную структуру населения и демографические тенденции в индустриально развитых и развивающихся странах, уровень рождаемости и продолжительность жизни, жизненный цикл семьи, занятость и авиаподвижность населения и др.

При изучении рыночного спроса необходимо также определить, как ведет себя потенциальный потребитель авиатранспортной продукции при изменении экономической ситуации, при изменении его уровня доходов и дискреционной покупательной способности. Изучение этих гуманитарных аспектов синтезировано в особой теории человеческих решений, которая включает в себя, но не ограничивается следующими категориями.

Мотивировка принятия решения потенциальным покупателем авиатранспортной продукции основывается на следующих экономических и психологических предпосылках:

- 1) что покупатель всегда старается максимально удовлетворить свою потребность при минимальных финансовых затратах;
- 2) что прежде, чем принять решение, он изучает все альтернативы для удовлетворения своей потребности;
- 3) что он всегда действует рационально;
- 4) что, не найдя идеальной альтернативы, он всегда идет на компромисс, находя оптимальный баланс своих желаний и возможностей их удовлетворения с учетом лимита денежных средств, которыми он располагает для удовлетворения своей потребности в перевозке.



Рис. 3.1. Принципиальная схема процесса изучения конкурентоспособности продукции авиакомпаний-конкурентов

Имея такую априорную установку, процесс принятия решения потенциальным потребителем продукции воздушного транспорта можно представить в виде 5 ступеней:

1-я ступень - осознание необходимости: нужно отправиться туда-то, отправить груз, личные вещи и т.д.;

2-я ступень - изучение возможностей: можно воспользоваться железнодорожным, морским или воздушным транспортом; можно лететь одной, другой или третьей авиакомпанией;

3-я ступень - анализ альтернатив: поездом дешевле, но самолетом быстрее и удобнее; у авиакомпании А можно приобрести билеты дешевле, однако авиакомпания В представляет лучшее обслуживание;

4-я ступень - принятие решения: «полечу все-таки авиакомпанией А»;

5-я ступень - оценка степени удовлетворения потребности и дальнейшее поведение: удовлетворен или не удовлетворен («...как жаль, что не полетел авиакомпанией В, там такой сервис! Авиакомпания А так плохо обслуживает - больше не полечу»).

Анализ ступеней принятия решения показывает, что до прохождения третьей ступени покупатель транспортной продукции все еще остается только потенциальным покупателем. И даже дойдя до 4-й ступени, он все еще может изменить свое решение в последний момент и уйти на другую авиакомпанию или воспользоваться другим видом транспорта. Поэтому каждая авиакомпания стремится проявить заботу о потенциальном покупателе и принять все меры, чтобы потенциальный покупатель стал реальным пассажиром или клиентом данной авиакомпании.

Находясь на 5-й ступени, покупатель оценивает правильность своего решения. В зависимости от этой оценки будет складываться его дальнейшее поведение: если пассажир удовлетворен, он может оказаться постоянным клиентом данной авиакомпании и будет рекомендовать ее услуги другим людям. Если же он не получит ожидаемого удовлетворения или будет неудовлетворен совсем, то он не только сам будет потерян для данной авиакомпании, но и будет отговаривать от пользования ее услугами окружающих его людей. Поэтому авиакомпании принимают все меры к тому, чтобы удовлетворить пассажира или клиента, чтобы однажды воспользовавшийся ее услугами пассажир стал не только постоянным клиентом, но и способствовал расширению спроса авиакомпании.

Однако авиакомпаниям нелегко привлечь и удержать в сфере своего влияния пассажиров и клиентуру, так как на рынке действуют много конкурентов и перед авиакомпанией стоит задача выработать стратегию своего конкурентного поведения.

### **3.3. Конкурентное поведение**

Конкурентная борьба на рынке мировых воздушных перевозок предлагают множество форм и разновидностей конкуренции. Основными видами конкуренции являются:

- «свободная» конкуренция;
- монополистическая конкуренция;
- межотраслевая конкуренция.

По направлению взаимодействия конкурентных сил она делится на горизонтальную и вертикальную. Горизонтальная конкуренция в свою очередь делится на ценовую и неценовую.

Вертикальная конкуренция никогда не бывает свободной. В ней верхний «эшелон», как правило, давит на нижний, заставляя последний предпринимать вынужденные действия. По форме воздействия вертикальная конкуренция предполагает следующие методы:

- метод «прямого нажима»;
- метод «косвенного нажима»;
- метод «тройной зависимости»;
- метод «непреднамеренного» обмана (рис. 3.2).

Для разработки стратегии конкурентного поведения руководитель компании должен знать и, при необходимости, применять различные формы и методы конкуренции.

Оценивая реально свое положение на рынке, компания должна выработать стратегию своего конкурентного поведения. В мировом воздушном транспорте наиболее характерными являются следующие основные варианты конкурентного поведения:

- оборонительный;
- выжидательный;
- наступательный.

Основная цель оборонительной стратегии состоит в снижении риска быть атакованным, в возможности выдержать «атаку», если она произойдет, с меньшими потерями, по возможности перенацелить наступающего на других конкурентов. Компании-конкуренты могут прибегать не только к прямой атаке на лидера, но и к «фланговым атакам», выбирая те направления, где у лидера слабые или плохо защищенные позиции.

Однако в мировой практике известны случаи, когда завоевать лидирующие позиции оказывается легче, чем удержать их. Поэтому весьма часто компании занимают выжидательную позицию, предпочитая временное затишье, т.е. не высовываться вперед и не «дразнить» конкурентов, пока компания не почувствует у себя достаточно сил, чтобы самой перейти в наступление.



Рис. 3.2. Формы и методы конкуренции

Среди наступательных конкурентных стратегий наиболее характерными являются следующие:

- опережающий захват ещё не освоенных рыночных ниш;
- действия с использованием слабых сторон конкурентов;
- одновременная атака на конкурента сразу по нескольким направлениям;
- упреждающие «удары» с целью сохранить выгодные позиции на рынке и др.

Борьба за лучшую позицию на рынке проявляется в стремлении каждого из конкурентов завоевать свою клиентуру и найти для себя наиболее прибыльную рыночную нишу, вытеснив из неё конкурентов. На рынке международных авиационных перевозок идет жестокая конкурентная борьба, в которой компании должны уметь выйти победителями в борьбе за положение на рынке.

Авиакомпания испытывает жестокую конкуренцию в борьбе за рынки международных перевозок как со стороны других авиакомпаний, так и со стороны других видов транспорта. Чтобы достичь успеха в этой борьбе коммерческий руководитель авиакомпании должен разбираться в механизме

конкуренции, в экономическом положении своих конкурентов. Он должен изучить их структуру цен, тарифную политику, общую практику в формировании ими спроса, следить за их рекламой, а также изучить другие аспекты конкурентной борьбы, которые могут влиять на коммерческую и эксплуатационную деятельность авиакомпании. Необходимо внимательно следить и выявлять, какие скидки представляют конкуренты с объявленной ими продажной цены, какие меры принимаются ими по расширению продажи перевозок. При этом должна учитываться также возросшая конкуренция со стороны смежных компаний, учитывая тенденцию к диверсификации бизнеса. Эта тенденция к диверсификации открывает путь к сделкам на взаимной основе: например, авиакомпании покупают акции отелей и направляют пассажиров только в те отели, которые с ними сотрудничают. Отели, в свою очередь, направляют своих клиентов на сотрудничающие с ними авиакомпании, а также осуществляют продажу перевозок на авиалинии этих компаний (это разновидность метода «тройной зависимости»).

В существующей практике конкурентной борьбы в мировом воздушном транспорте наиболее характерно проявляются 2 основных вида конкуренции - ценовая и неценовая.

Впрочем, деление конкуренции на ценовую и неценовую, на наш взгляд, является условным. Строго говоря, это две формы одной и той же ценовой конкуренции, т.к. предоставление дополнительных услуг за одну и ту же цену - это равноценно предоставлению скидок с тарифов. При неценовой конкуренции цена остается относительно стабильной, но искусственно варьируется такой ценообразующий фактор, как предоставляемые услуги. С другой стороны, изменение ценообразующего фактора спроса вызывает естественную реакцию цен. Таким образом, и в том и другом случае цена является основной пружиной конкурентной борьбы, т.к. повышение уровня обслуживания либо его понижение есть не что иное, как повышение или понижение цены транспортной продукции. Неценовая конкуренция является более изощренной формой борьбы за привлечение загрузки, чем ее ценовая форма. Она на первый взгляд является незаметной, т.к. предоставление повышенного обслуживания при той же цене не резко бросается в глаза конкурентам и контролирующим органам, фактически же это косвенная, завуалированная форма снижения цен.

Авиакомпании, занимающие ведущее положение в мировом воздушном транспорте, в целом предпочитают ценовые средства конкурентной борьбы, что в какой-то мере позволяет средним и мелким авиакомпаниям проникать на рынок мировых авиационных перевозок и завоевывать там определенные позиции при помощи гибкой коммерческой политики в области цен. Для крупных авиакомпаний более приемлемой является неценовая форма конкуренции. Они имеют возможность в своей рекламе на практике сделать упор на повышение качества обслуживания, активизировать рекламу, увеличить число агентов по продаже. Преимущества улучшения качества

обслуживания как средства конкурентной борьбы по сравнению с ценовой конкуренцией состоит в том, что аналогичные ответные меры воздействия контролирующих органов могут быть приняты только через определенное время.

Однако и ценовая форма конкуренции имеет определенное преимущество, т.к. для некоторых клиентов различия в качестве обслуживания играют второстепенную роль, а ценовой фактор, роль которого более наглядна, играет определяющее значение. Любой из применяемых методов конкуренции может быть выражен в определенном ценовом эквиваленте, т.к. повышение уровня обслуживания требует определенных финансовых затрат. Охарактеризованные выше две основные формы конкурентной борьбы не исчерпывают всех возможностей авиакомпаний. На практике авиакомпании активно стремятся к расширению объема продаж, сочетая приемы и методы как ценовой, так и неценовой конкуренции для обеспечения полной коммерческой загрузки своих рейсов. Однако они могут рассчитывать на успех в конкурентной борьбе либо располагая крупными финансовыми ресурсами, либо поддержкой государства или же добиваясь более низкой себестоимости авиаперевозок по сравнению с себестоимостью перевозок конкурентов. Решающее значение при этом имеет также тщательное изучение конъюнктуры рынка и овладение всеми способами конкурентной борьбы за рынки авиаперевозок, известными в практике мирового воздушного транспорта, немаловажное значение в конкурентной борьбе имеют и материальные ресурсы авиакомпаний.

В зависимости от поставленных целей по освоению рынка авиакомпания может использовать различные приемы и способы конкурентного поведения. Компании внимательно изучают конкурентов, выискивают их слабые и сильные стороны и на основе этого разрабатывают свою конкурентную стратегию. Выбор конкурентной стратегии требует проведения сравнительной оценки стратегических потенциалов конкурентов. Эта задача чаще всего решается в рамках SWOT\*-анализа, который позволяет выявить ключевые факторы успеха, слабые и сильные стороны основных конкурентов на данном рынке (рис. 3.3). Обычно выбираются 6-10 показателей, по каждому из которых даётся сравнительная оценка или в виде числовых показателей (при возможности «раздобыть» статистическую информацию), либо в виде экспертной системы бальных показателей (шкала оценок от 1 до 10). Суммирование оценок конкурентных показателей каждого соперника позволяет определить их слабые или сильные позиции.

Рассмотрим основные положения этого анализа на примере конкурентоспособности продукта авиакомпаний-конкурентов.

SWOT-анализ позволяет оценить составляющие стратегического баланса бизнес-систем компании и её конкурентов. Сильные стороны – это активы компании в конкурентной борьбе, которые дают её конкурентные преимущества на рынке. Слабые стороны – это отсутствие чего-то важного для

эффективной работы компании и что делает её уязвимой в конкурентной борьбе. Угрозы могут возникать вследствие появления новых более прогрессивных технологий у конкурентов, ужесточение государственного регулирования, возможности поглощения более сильной компанией, неблагоприятная политическая обстановка, замедление темпов экономического развития, ухудшение рыночной конъюнктуры, изменение социального положения, потребностей и вкусов клиентуры. Для изучения угроз может быть использован так называемый PEST\*\*-анализ, который позволяет учитывать воздействие таких внешних факторов, как политико-правовые, экономические, социокультурные и технологические, которые оказывают существенное влияние на конкурентоспособность компании.

Что касается возможностей (opportunities), то компания не должна упускать шансов, которые могут появиться в период подъема конъюнктуры, при возникновении новых рынков, расширении международного сотрудничества, освоении новых видов продукции, новых технических средств, ослаблении позиций конкурентов и т.д.

Рассмотрим применение основных положений анализа на примере изучения конкурентоспособности авиакомпаний-конкурентов на рынке воздушных перевозок.

*Анализ предложений авиакомпаний-конкурентов.* Его целью является проведение сравнительного анализа конкурентного предложения, предоставляемого другими авиакомпаниями на конкретном рынке авиаперевозок.

Для успешного проведения анализа могут быть выделены следующие основные задачи:

1. Изучение особенностей конкурентной борьбы между авиакомпаниями на конкретном рынке авиаперевозок.
2. Определение стратегических групп конкурентов авиакомпании на рынке.
3. Оценка параметров конкурентоспособности продукции, предлагаемой конкурентами.
4. Сравнительный анализ параметров конкурентоспособности продукции и определение лидеров и аутсайдеров по наиболее значимым параметрам.

---

\* SWOT: Strength – сильные стороны;  
окружение);

Weakness – слабые стороны;  
Opportunities – возможности;  
Treats – угрозы

\*\* PEST: Political Environment (политико-правовое

E-Economics (экономика);  
S-Social Environment (социокультурная среда);  
T-Technology (техника и технология)

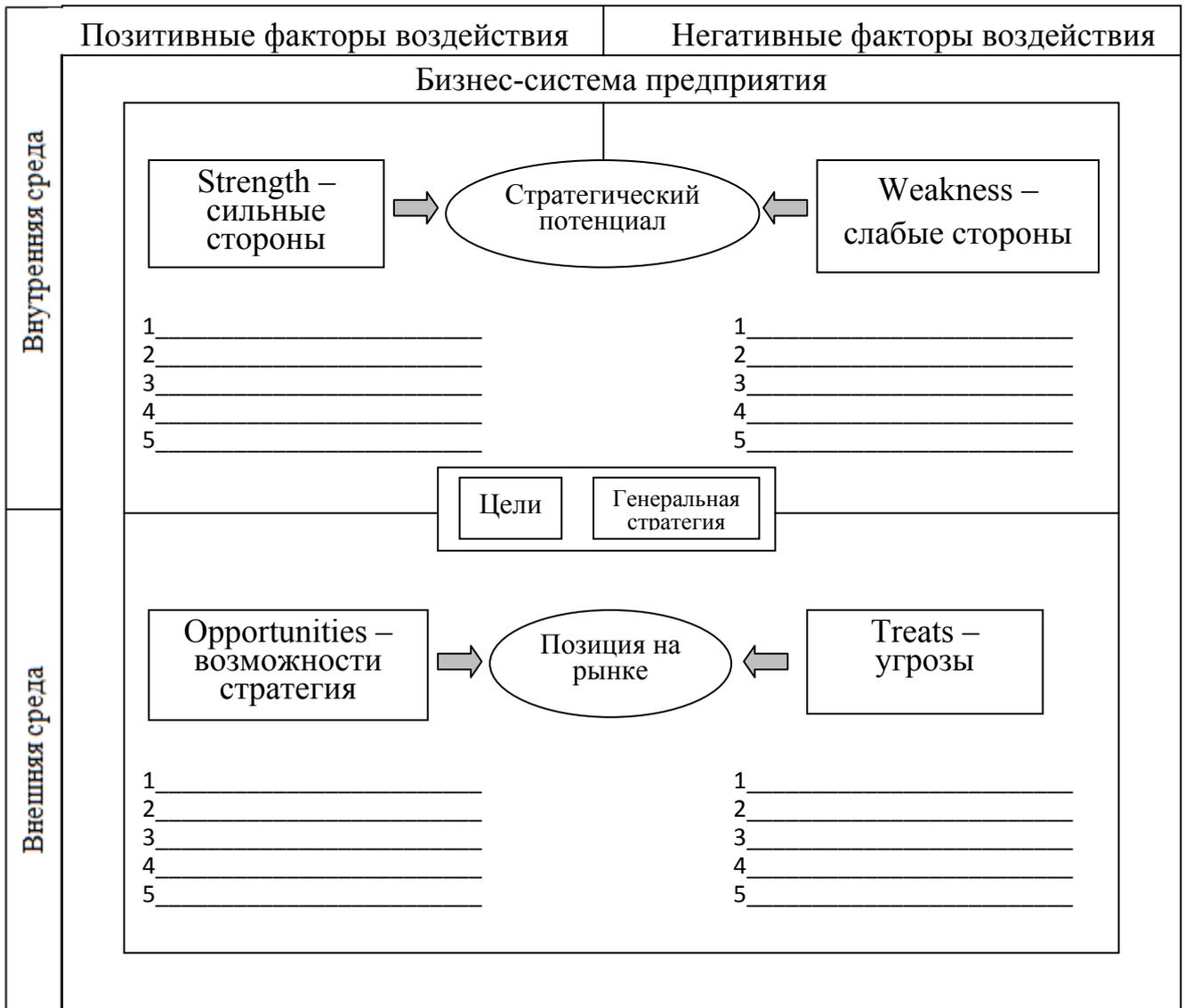


Рис. 3.3. Схема SWOT-анализа

Результатом анализа может явиться позиционирование исследуемой авиакомпании и её конкурентов по наиболее значимым параметрам конкурентоспособности продукции.

*Изучение особенностей конкурентной борьбы на рынке.* Особенности конкурентной борьбы между авиакомпаниями на конкретном рынке в значительной степени зависят от типа рынка, а также интенсивности конкурентной борьбы на нем. Наиболее интенсивной является горизонтальная конкуренция между конкурентами в отрасли воздушного транспорта. Как правило, борьба идет за величину доли на рынке, так как в большинстве случаев именно этот параметр в долгосрочном периоде определяет конкурентное поведение.

К основным параметрам, характеризующим интенсивность конкуренции, относятся количество авиакомпаний на рынке и распределение рыночных

долей между ними, темп развития конкретного рынка авиаперевозок, степень дифференцированности продукции авиакомпаний.

*Количество авиакомпаний на рынке и распределение рыночных долей между ними.* Чем больше количество авиакомпаний конкурируют на одном рынке авиаперевозок и чем ближе их рыночные доли, тем интенсивнее конкуренция. Исходя из этих эмпирических и логически непротиворечивых зависимостей, можно применять формализованные выражения для оценки интенсивности конкуренции и степени концентрации авиакомпаний на рынке. В частности, для оценки интенсивности конкуренции как функции распределения рыночных долей можно использовать величину, прямо пропорциональную частному от деления среднеквадратичного отклонения рыночных долей конкурентов на среднеотраслевую рыночную долю организации. Чем выше значение этого показателя функции, тем менее интенсивна конкуренция, и наоборот.

*Степень дифференцированности продукции авиакомпаний.* Чем меньше продукция авиакомпаний подвержена возможности дифференциации в соответствии с конъюнктурой конкретного рынка, тем интенсивность конкуренции выше. Это связано как с ценовой, так и с неценовой компонентами продукции авиакомпаний.

Оценку позиций авиакомпаний на рынке можно проводить различными методами в зависимости от преобладающего типа отраслевой конкуренции на исследуемом рынке авиаперевозок, (олигополистическая или монополистическая конкуренция).

В случае олигополистического рынка целесообразно выбрать параметры оценки, описать и категоризовать по ним основных авиакомпаний-конкурентов, после чего провести необходимый анализ. Это можно сделать, так как их число по определению олигополии невелико и его значение составляет от двух до семи. В случае монополистической конкуренции целесообразнее применить так называемую «методику картирования стратегических групп».

Данная методика позволяет представить общую картину конкуренции, оценить место каждой авиакомпании в ней. Методика наиболее эффективна тогда, когда количество конкурентов велико, и невозможно тщательно проанализировать каждую организацию отдельно. Стратегическая группа состоит из организаций со сходными конкурентными стратегиями и занимаемыми на рынке позициями. Применительно к специфике авиакомпаний может быть предложен для использования следующий алгоритм построения карты:

*Этап 1.* Определение параметров, по которым имеются различия в продукции авиакомпаний, например, цена/качество (высокая, средняя, низкая), масштаб деятельности авиакомпаний (региональный, национальный, глобальный), а также степень вертикальной интеграции (отсутствует, частичная, полная) и. т. д.

*Этап 2.* Нанесение на карту с соответствующими осями точек, соответствующих авиакомпаниям – конкурентам.

*Этап 3.* Отнесение авиакомпаний, расположенных относительно близко друг к другу, к различным стратегическим группам и их графическое выделение.

В процессе выбора осевых параметров следует учитывать, что они не должны сильно коррелировать, быть информативными, то есть служить исходными данными для анализа. В тех случаях, когда могут быть выбраны несколько пар слабо коррелирующих параметров, следует построить карту для каждой пары.

Карта стратегических групп может помочь в предсказании конкурентных позиций авиакомпаний, находящихся в группах, при изменении внешних условий. Для одних групп эти изменения благоприятны, для других – нейтральны, для третьих – губительны.

Чем ближе стратегические группы расположены друг к другу, тем более интенсивна горизонтальная конкуренция между ними. Наиболее сильная конкуренция имеет место между авиакомпаниями, входящими в одну стратегическую группу. Меньшая конкуренция имеет место между организациями данной группы и организациями из наиболее приближенных к ней стратегических групп. В тех случаях, когда стратегические группы далеко друг от друга, конкуренция между ними может оказаться ничтожной.

Основными параметрами для отнесения авиакомпании к той или иной стратегической группе для проведения сравнительного анализа могут явиться: тип и интенсивность конкурентной борьбы со сравниваемой авиакомпанией на различных рынках авиаперевозок, характеристики сети маршрутов, объем перевозок, размер доходов авиакомпании, тип её организационной структуры, а также характеристики используемого парка ВС.

Предлагается классифицировать конкурентов на следующие стратегические группы:

*Первая группа.* Ведущие международные авиакомпании. К этой группе на сегодняшний день могут быть отнесены такие авиакомпании, как Air France, American, British Airways, Delta, JAL, Lufthansa, United Airlines и др.

*Вторая группа.* К этой группе авиакомпаний могут быть отнесены как международные, так и ведущие российские авиакомпании. На сегодняшний день это такие авиакомпании, как Air Canada, Air China, Air Malta, Balkan Airlines, LOT, а также такие ведущие российские компании «Аэрофлот», «Сибирь», «Красэйр», «Россия», «Трансаэро» и др.

*Третья группа.* К этой группе могут быть отнесены некоторые российские и международные авиакомпании, преимущественно региональные авиаперевозчики, которые не относятся к числу серьезных конкурентов Аэрофлота.

*Определение критериев конкурентоспособности продукции авиакомпаний.* На основании имеющихся результатов исследований степени удовлетворённости потребителей, проводимых путем использования методов, представленных выше, определяются основные параметры продукции авиакомпаний, влияющие на выбор клиентуры на конкретном рынке авиаперевозок. Так, анализ некоторых источников<sup>1)</sup> показывает, что в настоящий момент основными параметрами продукции авиакомпаний являются: безопасность, пунктуальность, цена, комфортабельность салонов ВС, возможность беспосадочного перелёта в пункт назначения, внимательность бортпроводников, удобство расписания, питание во время полёта, тип ВС, имидж авиакомпании, наземное обслуживание в аэропорту. При анализе параметров продукции они могут быть сегментированы по признаку значимости для пассажира на три основные группы: наиболее значимые, средней значимости и наименее значимые.

*Наиболее значимые параметры продукции авиакомпаний.* В группу наиболее значимых параметров предлагается относить те, значение каждого из которых для пассажиров при выборе авиакомпании составляет не менее 10 процентов. Результаты маркетинговых исследований, проводимых в области международного воздушного транспорта, показывают, что к наиболее важным для пассажиров параметрам относятся: безопасность (10,5%), пунктуальность авиакомпании (10,3%) и цена перевозки (10,2%).

*Параметры со средней значимостью.* К группе параметров со средней значимостью могут быть отнесены те, значение каждого из которых для пассажиров при выборе авиакомпании составляет в диапазоне от 8 до 10 процентов. Анализ маркетинговых исследований показывает, что в данную группу параметров могут быть включены: комфортабельность салона ВС, беспосадочный перелёт, внимательность бортпроводников, удобство расписания, качество питания, тип ВС.

*Наименее значимые параметры продукции авиакомпаний.* В группу наименее значимых параметров предлагается относить те, значение каждого из которых для пассажиров при выборе авиакомпании не превышает 8 процентов. К наименее значимым параметрам продукции авиакомпаний могут быть отнесены имидж авиакомпании и наземное обслуживание в аэропорту. В результате анализа данных критериев и их категорированию по критерию степени важности для потребителей может быть составлена схема значимости параметров продукции авиакомпаний для пассажира (рис. 3.4).

---

1) OAG Business Lifestyle Survey, 1999, 2000, 2001;  
IATA Corporate Air Travel Survey, 1999, 2000, 2001.

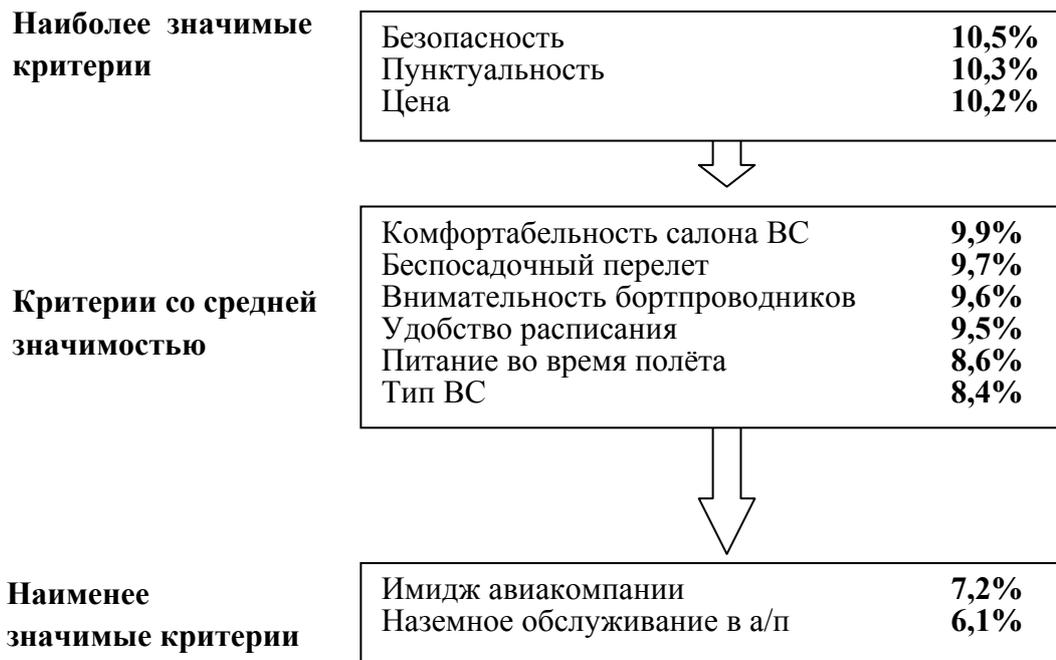


Рис. 3.4. Критерии значимости параметров продукции авиакомпании для пассажира

Анализ данных, полученных из упомянутых выше источников, показывает, что при выборе авиакомпании пассажиром разница в рангах между параметрами продукции не очень существенна. Так, на рис. 3.4 самый значимый параметр имеет долю в 10,5%, в то время, как самый незначимый - только 6,1%. Это свидетельствует о том, что для пассажиров выбор авиакомпании является многокритериальной задачей. Вместе с тем, предпочтения клиентуры весьма существенны. Аналогичные схемы выбора авиакомпании могут быть построены для различных категорий пассажиров в зависимости от целей маркетингового исследования.

На основании показанных выше единичных критериев значимости для пассажиров продукции авиакомпании может быть построена модель интегрального показателя конкурентоспособности продукции авиакомпании, разработанная с использованием графических методов. Для определения интегрального показателя конкурентоспособности продукта авиакомпании может быть использован так называемый «радар», построенный на 11 осях, соответствующих определенным ранее 11 единичным показателям конкурентоспособности продукции авиакомпании.

«Радар» конкурентоспособности продукции авиакомпании может быть построен следующим образом:

I. Строится круг, площадь которого равна максимальному значению балльной оценки параметров продукта авиакомпании. В качестве примера может быть представлена система оценки параметров продукта по

пятибалльной шкале, соответственно числовое значение площади круга должно быть равно пяти.

2. Построенный круг делится радиальными оценочными шкалами на равные сектора, число которых равно числу единичных показателей конкурентоспособности. В нашем примере (рис. 3.5) оно равно одиннадцати. Соответственно, круг делится на одиннадцать равных секторов.

3. На каждой из оценочных шкал откладывается числовое значение единичных показателей конкурентоспособности продукции авиакомпании.

4. По мере удаления от центра круга значение критерия улучшается.

5. Для проведения сравнительного анализа конкурентоспособности продукции авиакомпаний-конкурентов их «радары» строятся на одном и том же круге.

Радар конкурентоспособности продукции авиакомпании в сравнении с основными конкурентами, на примере авиакомпании Аэрофлот, представлен на рис. 3.5.

Указанный графический метод позволяет определить обобщенный (интегральный) критерий конкурентоспособности как отдельной авиакомпании, так и конкурентоспособности продукта авиакомпаний-конкурентов.



Рис. 3.5. «Радар» конкурентоспособности продукции авиакомпании

### **3.4. Формирование (стимулирование) спроса**

Формирование спроса - это целенаправленное воздействие на потенциальных покупателей с целью повышения существующего уровня спроса до желаемого уровня, приближающегося к уровню предложения данной компании.

С точки зрения маркетинга применительно к рынку международных авиационных перевозок эта функция, в первую очередь, включает в себя целый ряд мероприятий по привлечению пассажиров и клиентуры на авиалинии данной авиакомпания, т.е. стимулирование спроса на услуги именно этой компании. Функция формирования спроса охватывает ряд методов и средств влияния, воздействия и убеждения потенциальных пассажиров и клиентуры, начиная от объявления о начале эксплуатации новой авиалинии и расписания полетов по ней, и кончая организацией целенаправленной рекламы и информации о предоставлении специальных тарифов, обслуживания и других услуг данной авиакомпания.

Функция формирования (стимулирования) спроса, в свою очередь, включает в себя, но не ограничивается следующими подфункциями.

Коммерческая реклама с точки зрения маркетинга является одним из основных способов продвижения продукта от производителя к потребителю. Это также один из методов воздействия на клиентуру, направленный на освоение рынка данной авиакомпанией. Привлечение клиентуры на воздушный транспорт с помощью различных видов коммерческой рекламы является важным инструментом конкурентной борьбы на рынке авиационных перевозок. Поэтому все авиакомпании мира затрачивают огромные средства на рекламу в печати, по радио, телевидению, а также на другие средства рекламы и информации публики. Например, затраты авиакомпаний на рекламу составляют до 14 % от всех эксплуатационных расходов. Годовой бюджет американских авиакомпаний на рекламу составляет свыше 10 млн. долларов.

Для всех западных авиакомпаний реклама является обязательной предпосылкой для свершения акта купли-продажи авиаперевозок, хотя воздействие на потенциального покупателя осуществляется как до продажи авиаперевозок, так и после него. Все рекламно-информационные мероприятия несут функциональную нагрузку, направленную на достижение следующих основных задач:

- 1) представление авиакомпании публике;
- 2) создание "имиджа" авиакомпании.

Первая из названных задач рекламы отвечает главному принципу рекламы - "авиакомпания не может существовать, если люди не знают о ее существовании". Это так называемый принцип изучения компании потребителем. Потенциальные пассажиры и клиентура должны, как минимум, знать о компании следующее: куда она летает, когда она летает, какие цены предлагает, какие услуги предоставляет.

Вторым важным принципом коммерческой рекламы является ее целенаправленность. Реклама должна быть простой по форме и содержанию и

должна подчеркивать главное, чего авиакомпания хочет добиться данной конкретной рекламой, например, информировать: об открытии новой авиалинии; о новом удобном для пассажиров и клиентуры расписании полетов; о введении новых льготных тарифов; о предоставлении специального обслуживания определенным категориям пассажиров и т.д.

Третьим принципом рекламы является ее повторяемость. Многократное повторение одинаковой рекламы вызывает у потенциальных клиентов условный рефлекс, вызывающий ответную реакцию, которая затем систематизируется и анализируется. Реклама воздействует на потенциальную клиентуру в виде звуковых и зрительных образов с помощью радио, телевидения, периодических публикаций в газетах и журналах, рекламных плакатов, щитов, витрин, буклетов и т.д.

Второй важной задачей рекламы является создание "имиджа" авиакомпании, т.е. ее образа и репутации. Создание "имиджа" авиакомпании достигается различными методами и средствами. Это, прежде всего, наглядный и инженерный дизайн.

*Наглядный дизайн* - это внешнее и внутреннее оформление офисов, агентств, контор и других пунктов продажи авиабилетов. Он включает даже соответствующий цвет мебели, одинаковый для всех помещений авиакомпании. Обязательным элементом наглядного дизайна является фирменное обозначение авиакомпании и ее фирменный знак, которые строго соблюдаются везде: на зданиях, сооружениях, во всех видах рекламы, на письмах, конвертах, форменной одежде работников авиакомпании и т.д.

*Инженерный дизайн* - это соответствующая раскраска и фирменное обозначение самолетов, световое и музыкальное оформление интерьеров самолетов, специальная расцветка наземного оборудования, свойственная данной авиакомпании, т.е. особый фирменный стиль компании.

"Имидж" авиакомпании создают также такие факторы, как внешний вид и привлекательность униформы, а также культура поведения и профессиональный уровень работников сферы информации и продажи, рекламирование и фактическое предоставление хорошего обслуживания пассажиров на земле и в воздухе, подбор и специальное обучение стюардесс и другого персонала тонкостям обслуживания пассажиров и клиентуры, предоставление на борту самолета изысканных блюд и разнообразных напитков, обеспечение высокой регулярности и безопасности полетов и т.д.

Все эти мероприятия призваны создать высокую репутацию авиакомпании, что позволяет ей в значительной мере увеличить объем продажи перевозок и ослабить влияние на рынок ее конкурентов.

Формы и методы коммерческой рекламы у различных авиакомпаний различны. Рекламная компания может проводиться как самой авиакомпанией, так и с помощью специализированных рекламных фирм и агентов. Важное значение при этом, кроме прочих рекламных эффектов, имеет также сам факт, как преподносится рекламируемая услуга потребителю. Например, одна

авиакомпания просто продает, скажем 2-недельный "инклюзив-тур" в Карибский бассейн. Другая же компания может продавать "романтику, величественный отдых, прекрасное обслуживание на борту, случай встретиться с интересными людьми, прекрасную познавательную возможность" и т.д. Естественно, вторая авиакомпания успешнее будет продавать одинаковый "инклюзив-тур".

Сочетание различных методов рекламы, время и место проведения рекламной компании, ее направленность, как правило, соотносятся со стратегической программой маркетинга данной авиакомпании.

Отношения с публикой, или так называемая система «публик рилейшнз» (PR) предполагает установление и улучшение отношения авиакомпании как с "общей публикой", потенциальными покупателями, так и с представителями деловых кругов, официальных властей, сотрудничающих и конкурирующих авиакомпаний и фирм, отдельных социальных групп населения. Интенсивные деловые контакты позволяют авиакомпаниям ознакомить заинтересованные круги со сферой и географией ее транспортных услуг, а также с практикой организации перевозок, коммерческого, технического обслуживания, системой продажи, тарифов и льгот конкурирующих компаний. Такое деловое общение "публик рилейшнз", базирующихся на использовании широкого арсенала социально-психологических и идеологических методов воздействия на клиентуру, рассматривается как эффективное средство влияния на формирование спроса и привлечение загрузки. Для этой цели авиакомпании в своей структуре предусматривают создание отделов и служб для развития отношений с окружающим миром, широко используют регулярное издание ими различных информационных материалов, бюллетеней, газет, которые бесплатно рассылаются широкой общественности. Широкое распространение получили также организуемые авиакомпаниями тематические выставки, пресс-конференции и семинары, которые способствуют повышению доверия публики к авиакомпании и укреплению ее позиций на рынке международных авиационных перевозок.

*Содействие продаже (promotion)* перевозок является одним из основных компонентов маркетинга. Продажа с точки зрения маркетинга является более широким понятием, чем сам процесс купли-продажи. Это понятие включает в себя и собственно продажу, а также убеждение покупателя и так называемый "промоушэн", что означает "содействие продаже". Таким образом, продажа может быть определена как личный или безличный процесс помощи или убеждения потенциального покупателя купить предлагаемые товары или услуги или же действовать предпочтительно по отношению к идее, которая имеет коммерческое значение для продавца.

Маркетинг предусматривает организацию оптимальной системы продажи перевозок авиакомпанией. В условиях обострившейся конкуренции на рынке авиaperезвозок и интенсификации авиатранспортной деятельности продажа перевозок в конечном счете отражает фактическое использование и

подтверждение того, что спрос на перевозки обеспечен. Поэтому авиакомпании уделяют особое внимание организации и совершенствованию системы продажи авиаперевозок.

Следует отметить, что продажа транспортной продукции является комплексным видом деятельности авиакомпании, требующей взаимной увязки всех ее сторон, четкой субординации, оперативного руководства и контроля. Вся эта деятельность по сбыту транспортной продукции координируется и осуществляется службами маркетинга авиакомпаний.

Тарифная политика является одним из решающих факторов в создании спроса на авиаперевозки. Служба маркетинга учитывает все колебания спроса в зависимости от предлагаемых тарифов и цен на услуги. Тарифная политика авиакомпании основывается на стремлении поддерживать такой уровень цен, который бы обеспечил желаемое привлечение загрузки. Дело в том, что цена на рынке не является окончательной. В начальной стадии выхода с ней на рынок она является только предложением или экспериментом, который прощупывает пульс рынка. И в зависимости от конъюнктуры рынка устанавливается продажная цена. С целью максимального привлечения загрузки авиакомпания могла бы установить такой уровень цен, которые бы обеспечили покрытие эксплуатационных расходов и номинальную прибыль. Однако такой курс таит в себе опасности для авиакомпании, во-первых, ввиду того, что спрос на дешевые перевозки может превысить возможности его удовлетворения, а во-вторых, установление низких цен может привести к тому, что авиакомпания окажется не в состоянии их поднять в случае увеличения расходов и необходимости поддержания необходимого уровня рентабельности. Установление же чрезмерно высоких цен на перевозки может резко сократить спрос на них, чем непременно воспользуются конкуренты. Поэтому службы маркетинга, ответственные за разработку и воплощение тарифной политики авиакомпаний, внимательно следят за колебанием уровня цен на мировом рынке авиационных перевозок.

С осуществлением тарифной политики авиакомпании неразрывно связана и такая функция маркетинга, как планирование спроса.

*Планирование спроса* осуществляется с помощью разработки специальных программ маркетинга, базирующихся на прогнозах емкости рынка всех регионов деятельности авиакомпании. Службы авиакомпании, ответственные за сбыт транспортной продукции, в своей повседневной работе опираются на эти программы маркетинга. Стратегические программы маркетинга направлены на ликвидацию рассогласования в системе "спрос на авиационные перевозки - возможности их удовлетворения". Тактика реализации этих программ основывается на ранжировании основных факторов создания спроса с тем, чтобы можно было обойти конкурентов на данном рынке одновременно по целому ряду показателей, завоевать лидирующее положение на рынке авиационных перевозок в данном регионе. Планирование стратегии и тактики маркетинга имеет своей задачей не только завладеть

рынком авиаперевозок, но и осуществлять постоянный контроль над формированием спроса с тем, чтобы в нужный момент перестроить стратегические программы авиатранспортного производства и тактику конкурентной борьбы в соответствующем направлении.

### **3.5. Удовлетворение спроса**

Третьей основной функцией маркетинга является удовлетворение спроса. Эта функция должна находиться в определенном соответствии со второй функцией - формирование спроса. Удовлетворение созданного спроса с высоким качеством обслуживания является залогом нового спроса на перевозки и услуги. Для достижения этой цели авиакомпании затрачивают большие средства на совершенствование организации продажи перевозок и улучшения обслуживания пассажиров и клиентуры. Авиакомпании четко представляют себе, что неудовлетворенный спрос - это потери в продаже, потери доброго расположения клиентуры, потеря "имиджа" компании и даже возможная потеря клиентуры.

В то же время избыточное предложение ведет к излишним нерациональным затратам, к финансовым потерям авиакомпаний, к падению цен на перевозки и соответственно к снижению прибыли. Поэтому должно быть установлено оптимальное соотношение спроса и предложения, т.е. оптимальный процент удовлетворения спроса. В этом смысле 100%-ое удовлетворение спроса было бы идеальным, но такой идеал обходится авиакомпании слишком дорого. Так, эксперты США подсчитали, что увеличение процента удовлетворения спроса на перевозки на 15% с 80 до 95%, требует 80%-ого увеличения затрат.

Поэтому к степени удовлетворения спроса авиакомпании подходят очень осмотрительно при разработке своей рыночной стратегии. Качественная характеристика удовлетворения спроса как функции маркетинга включает в себя следующие слагаемые.

Оформление продажи перевозок является началом формальных отношений между авиакомпанией и пассажиром или клиентом. Покупая авиабилет или оформляя авиагрузовую накладную на перевозку груза, пассажир или клиент тем самым заключает с авиакомпанией договор на воздушную перевозку. Этому формальному акту купли-продажи предшествует большая работа авиакомпании с целью продажи перевозки, ибо потенциальный покупатель еще не является пассажиром или клиентом авиакомпании. От того, как его встретят в агентстве и какое впечатление произведет на него оформление офиса по продаже, поведение и отношение к нему персонала авиакомпании, часто зависит, станет ли этот посетитель клиентом данной авиакомпании или же он уйдет к компании - конкуренту и воспользуется ее услугами. Поэтому авиакомпании учитывают психологию клиентуры как при оформлении агентств по продаже, в проявлении внимания к посетителям, а также и при самом оформлении авиабилетов и других перевозочных

документов, которые вручаются при продаже. Авиакомпании следуют принципу, что любой посетитель агентства является потенциальным пассажиром или клиентом.

Бронирование мест и емкостей в самолетах имеет важное значение в функции удовлетворения спроса. С точки зрения маркетинга система бронирования должна обеспечить удобный доступ для пассажиров и клиентуры ко всем располагаемым рейсам данного перевозчика и эффективный контроль за состоянием загрузки каждого рейса со стороны авиакомпании. Главный принцип в выполнении этой функции маркетинга - удовлетворить по возможности все пожелания клиента при бронировании и не допустить отказа в перевозке запрашиваемым рейсом при подтвержденном бронировании. Авиакомпании знают, что отказ в подтвержденном бронировании - это фактическая потеря клиента. В то же время отказ в подтверждении бронирования при наличии возможности перевозки ведет к потере коммерческой загрузки и, соответственно, дохода от перевозки. Поэтому авиакомпании затрачивают большие средства на внедрение современных автоматизированных систем бронирования и управления отправлениями, а также на создание эффективной системы коммерческой связи. Они идут также на выплату значительных сумм по выплате компенсации пассажирам в случае отказа в подтвержденном бронировании, чтобы не допустить потери клиентуры.

Подтверждением бронирования и оформлением продажи не заканчивается взаимоотношение авиакомпании с клиентурой. Начинается следующий - послепродажный этап взаимоотношений, сочетающий в себе наземное коммерческое обслуживание и обслуживание пассажиров в полете.

Обслуживание перевозок является одним из основных слагаемых функции удовлетворения спроса. Уровень обслуживания потребителей транспортной продукции - переменная величина, которая прямо влияет на спрос. Поэтому, чем выше уровень обслуживания перевозок данной авиакомпании, тем больше спрос на ее перевозки. Но повышение уровня обслуживания требует увеличения затрат. Поэтому руководство авиакомпании должно найти оптимальное соотношение между уровнем обслуживания и экономическими факторами, связанными с обслуживанием. Так, если авиакомпания желает снизить расходы на обслуживание, она должна учитывать при этом, насколько снизится уровень обслуживания. Но для сохранения спроса на прежнем уровне при снижении уровня обслуживания авиакомпания должна снизить цену на перевозки. В связи с этой задачей службы маркетинга является определение закономерности соотношения экономических факторов обслуживания и спроса на перевозки. Во многих авиакомпаниях мира в системе маркетинга предусмотрены отделы оценки и планирования качества обслуживания, поскольку от качества обслуживания зависит количество привлеченных пассажиров и клиентуры. С этой целью разрабатываются специальные критерии качества обслуживания перевозок на международных

воздушных линиях, основными из которых являются: безопасность полетов, регулярность полетов, сохранность багажа и грузов, скорость перевозки, комфорт, обслуживание на борту, поведение обслуживающего персонала и др.

Качество обслуживания и отзывы о нем пассажиров и клиентуры авиакомпании подвергаются тщательному анализу службами маркетинга и определяется зависимость спроса на перевозки от качества обслуживания на линиях данной авиакомпании.

Обеспечение доставки, складирование, хранение и другие услуги также являются важнейшими составляющими функции удовлетворения спроса. Как известно, продукцией транспорта является перемещение пассажиров, багажа, грузов и почты. Главным экономическим показателем, отличающим один вид транспорта от другого, является скорость перемещения, которая кладется в основу стоимости перевозки. Этот показатель является и основным качественным показателем транспорта. И хотя транспортная продукция имеет свои специфические особенности, в частности не может накапливаться и складироваться, тем не менее, транспортное производство требует наличия надежной инфраструктуры: аэровокзалов, грузовых комплексов, складов, перронов, путей доставки и т.д. Обеспечение перемещения пассажиров и грузов требует не только доставку из аэропорта отправления в аэропорт назначения, но и от аэропорта посадки к месту назначения. Особенно ярко это проявляется при транспортировке грузов. Грузы, принятые авиакомпанией к перевозке после завершения акта продажи перевозки, должны пройти внутрискладскую обработку, таможенную очистку, комплектоваться, складироваться, храниться до погрузки в самолет, а также обрабатываться и храниться после прибытия в аэропорт назначения до выдачи грузополучателю. Эти промежуточные стадии в транспортировании грузов являются как бы незавершенным производством. Кроме того, нельзя упускать из виду и того важного фактора в грузовых перевозках, который все больше проявляется в последнее время, - это комплексная доставка грузов "от двери до двери", включающая авиационное и транспортно-экспедиционное обслуживание, что значительно сокращает время незавершенного производства. Таким образом, время доставки груза от производителя до потребителя стало основным качественным показателем грузовых перевозок воздушным транспортом, удовлетворяющим спрос на этот вид транспорта и обеспечивающий конкурентоспособность данному перевозчику на рынке мировых авиационных перевозок.

Помимо непосредственных функций, связанных с удовлетворением спроса на воздушные перевозки, авиатранспортный маркетинг выполняет и целый ряд других подфункций, таких, как финансирование рыночной деятельности, управление материально-техническими и людскими ресурсами авиакомпании, управление коммерческими операциями и др. Все эти подфункции могут быть объединены в одну, которая может быть определена

как разработка комплекса мероприятий по повышению конкурентоспособности авиакомпаний на рынке мировых авиационных перевозок.

Этот комплекс мероприятий включает в себя, прежде всего, ряд финансово-экономических мероприятий, таких, как контроль за основными составляющими прибыли - доходами от продажи авиаперевозок и услуг и расходами по эксплуатации международных воздушных линий. Эти составляющие не являются стабильными и весьма чувствительны к колебаниям конъюнктуры мирового рынка авиационных перевозок. Например, разразившийся на западе топливно-энергетический кризис в середине 70-х и в начале 80-х годов в такой степени повлиял на величину эксплуатационных расходов, что на многих авиалиниях, несмотря на относительную стабильность доходов, эксплуатация самолетов стала убыточной. Доходы от продажи авиаперевозок не всегда адекватны даже при выполнении одинаковой транспортной работы на одной и той же авиалинии из-за резкой дифференциации тарифов по сезонности и видам перевозок, частоты полетов, форм и валюты оплаты в разных странах и т.д.

Решая задачу получения устойчивой прибыли, руководители службы маркетинга авиакомпаний должны варьировать целым рядом управляемых составляющих рынка - частотой полетов, их распределением по сезонам и по времени суток, структурой коммерческой загрузки, тарифами и льготами, а в крайнем случае и сетью авиалиний. Руководство маркетингом должно обеспечивать соответствие спроса на перевозки и возможности его удовлетворения. Если спрос на перевозки начинает падать, руководство службы маркетинга авиакомпании должно выявить причины падения и принять соответствующие меры, направленные на устранение причин падения спроса. Этими мерами могут быть следующие: 1) улучшение "имиджа" компании; 2) повышение качества обслуживания; 3) пересмотр структуры тарифов; 4) составление более удобного для клиентуры расписания полетов; 5) понижение уровня предложения. Приведение предлагаемых емкостей в соответствие со спросом может быть достигнуто путем сокращения частоты полетов, уменьшения количества предлагаемых кресел на данной линии и даже временное прекращение полетов на определенных линиях.

Важным моментом повышения конкурентоспособности авиакомпании на рынке международных воздушных перевозок является воздействие маркетинга на собственное производство и финансирование с целью повышения устойчивой прибыли.

Эта функция маркетинга предусматривает также улучшение координации деятельности всех структурных подразделений авиакомпании с тем, чтобы авиакомпания работала как единая интегральная система авиатранспортного производства. Приведенный анализ показывает, что основным недостатком существующих систем управления отдельных авиакомпаний является то, что эти системы действуют не как интегральная система, а как сумма действий отдельных иерархических подразделений, каждое из которых имеет свои цели,

порой противоположные целям смежных подразделений. Например, коммерческую службу могут интересовать только доходы и не интересовать затраты, а финансовую службу, напротив, только бюджет; летная служба, служба снабжения, наземные службы могут иметь свои задачи, не связанные едиными целями маркетинга авиакомпании. Руководство авиакомпании, имеющее в своем распоряжении такие рычаги, как управление авиатранспортным производством, рекламу, систему цен и систему продажи, должно найти оптимальную комбинацию этих средств воздействия на рынок с целью его освоения и обеспечения успеха в конкурентной борьбе с другими авиакомпаниями.

Рассмотрев здесь концепцию маркетинга, а также его основные функции - изучение, стимулирование и удовлетворение спроса, можно заключить, что маркетинг - это интегральная система рыночного управления производством и сбытом авиатранспортной продукции и услуг, направленная на создание такого уровня спроса, который бы максимально приближался к возможностям его удовлетворения данной авиакомпанией. Формируя спрос на авиаперевозки и регулируя его удовлетворение с оптимальным уровнем обслуживания, службы маркетинга ведущих авиакомпаний выдают рекомендации по улучшению качества транспортной продукции, а также, какие цены могут быть предложены применительно к тому или иному рынку авиационных перевозок. Обострение конкурентной борьбы за рынки мировых авиационных перевозок требует от авиакомпании поиска путей быстрой переработки большого количества альтернатив и выбора оптимального варианта стратегии управления рыночной деятельностью, которая интегрирует в себе изучение рынка и состояние его конъюнктуры с деятельностью по стимулированию и удовлетворению спроса с наименьшими затратами и наибольшей прибылью для данной авиакомпании.

## **Глава IV. Управление персоналом**

### **4.1. Функции и задачи службы управления персоналом (СУП) предприятия**

До недавнего времени в российских предприятиях работу с персоналом проводили отделы кадров. Их функции были ограничены приемом на работу, оформлением и ведением трудовой книжки каждого работника, подготовкой приказа по личному составу и увольнении работников. В современных условиях при переходе на рыночную экономику и с выходом многих предприятий на международную арену функции кадровых служб значительно расширились. Становление рыночных отношений в нашей стране потребовало активного внедрения в практику современных принципов кадрового менеджмента, которые в определенной мере заимствованы из мирового опыта с приспособлением его к российской действительности.

Большинство предприятий, в том числе авиационных, вместо пресловутого отдела кадров с ограниченными функциями имеют в своей структуре службы управления персоналом (СУП).

На эти службы возложено решение одной из главных задач на нынешнем этапе развития экономики большинства стран мира – задачи работы с персоналом. При этом первостепенной проблемой в их работе является поиск, привлечение и последующий найм на работу в компании работников и специалистов высокого уровня квалификации и профессиональной пригодности.

Понятие «персонал» в широком смысле подразумевает личный состав или работников учреждения, предприятия, составляющих группу по профессиональным или другим признакам, например, технический персонал, медицинский персонал, обслуживающий персонал и др. Особо выделяется понятие «авиационный персонал». В соответствии со ст. 52 Воздушного кодекса Российской Федерации к авиационному персоналу относятся лица, имеющие специальную подготовку и сертификат (свидетельство) и осуществляющие деятельность по обеспечению безопасности полетов воздушных судов или авиационной безопасности, а также деятельность по организации, выполнению, обеспечению и обслуживанию воздушных перевозок и полетов воздушных судов, авиационных работ, организации использования воздушного пространства, организации и обслуживанию воздушного движения. Перечень должностей авиационного персонала утвержден Постановлением Правительства РФ.<sup>1)</sup> В соответствии с перечнем к авиационному персоналу относятся пилоты, инженерно-технический персонал, бортпроводники, диспетчеры УВД, работники службы авиационной безопасности (САБ), сотрудники инспекции по безопасности полетов (ИБП), ряд категорий наземного персонала, связанных с обслуживанием ВС и обеспечением безопасности (диспетчеры по центровке, загрузке и др.).

---

1) Воздушный кодекс Российской Федерации, ст. 52, 1998. - С.23.

В связи с вышеизложенным, функции СУП дифференцируются на работу с авиационным персоналом и остальными работниками и специалистами авиапредприятия. И хотя работа с указанными категориями персонала имеет свои специфические особенности, функции СУП имеют и общие черты, характерные для всех категорий персонала. К ним относятся:

- подбор и отбор персонала;
- заключение трудовых договоров;
- обучение (подготовка, переподготовка и повышение квалификации) персонала;
- мотивация и аттестация персонала;
- расстановка кадров и формирование резерва;
- увольнение персонала и др.

В международной практике уже четко отработана система и организация работы с персоналом. В частности, службы управления персоналом решают следующие задачи: анализ и прогнозирование потребности в кадрах; изучение особенностей и тенденций развития рынка рабочей силы; поиск требуемых работников и специалистов и их ознакомление с корпоративной философией, деятельностью компании, корпоративной культурой, характеристиками рабочих мест; тестирование потенциальных сотрудников с целью определения их профессиональной пригодности, общей эрудиции, состояния здоровья, особенностей психологического склада; формирование резерва, расстановка персонала в соответствии с вакансиями, подготовка (переподготовка) и непрерывное повышение квалификации персонала; соблюдение трудового законодательства и др.

В сферу деятельности СУП входят также задачи учёта и анализа, контроля, а также планирование и регулирование, в том числе следующие функции:

Кадровое делопроизводство, которое включает в себя ведение карточек персонального учета сотрудников, трудовых книжек, воинского учета, личных дел, а также подготовка и представление на подпись руководителю приказов по личному составу.

Организационная структура и рабочие места. Сюда входит формирование оргструктуры и штатного расписания, разработка должностных инструкций, описание и анализ рабочих мест (проведение аттестации рабочих мест).

Анализ информации о персонале включает количественный и качественный состав, текучесть кадров и её причины, динамику изменения профессионального состава, использование рабочего времени, травматизм, кроме того, подготовку различных отчетов и справок о персонале для руководства предприятия и госорганов.

Управление движением персонала, включая подбор и прием на работу, перемещения по службе, увольнение персонала, дисциплинарная практика, оценка, аттестация и мотивация персонала, включая создание систем стимулирования производительности труда.

Помимо перечисленных функций и задач перед руководством и сотрудниками СУП стоит также и другая сложная задача - уметь предвидеть все возможные изменения в развитии производства и подготовить его адаптацию к новым условиям кадрового обеспечения. В связи с этим специалисты СУП должны быть постоянно в курсе всех перспективных планов авиакомпании, касающихся внедрения новой авиационной техники и наземного оборудования, иметь и постоянно пополнять банк данных как на работников своей компании для обеспечения их необходимого профессионального роста, так и на соискателей вакантных должностей, которые должны быть включены в «ростер» (список резерва) предприятия. Так, в качестве примера можно сослаться на задачу Управления персоналом ОАО «Аэрофлот» по подбору и подготовке специалистов для работы в новом Аэровокзале Шереметьево – 3 (2007-2008гг.), для внедрения новых 35 самолётов «Сухой Супер-Джет 100» (2008-2009гг.), а также в связи с подписанными с Аэрофлотом контрактами на поставку в 2014-2015гг. 22 аэробусов А-350 и 22 самолётов Б-787 фирмы «Боинг».

Обобщая все сказанное выше, можно сформулировать следующее: Главная задача СУП состоит в определении количественного и качественного состава работников, необходимых для выполнения поставленных целей предприятия в установленные сроки. Эту задачу ежедневно решает руководство предприятия, а СУП должна готовить рекомендации и представлять необходимую информацию для её решения. Также служба управления персоналом должна помогать руководителю компании разрабатывать и осуществлять кадровую политику предприятия.

Конечной целью работы с персоналом является максимальное сближение ожиданий предприятия и интересов работников. В этом ключевую роль призвана сыграть Служба управления персоналом.

#### **4.2. Подбор и отбор персонала**

Создание системы подбора и отбора персонала является первоначальным этапом реализации кадровой политики предприятия и ключевым звеном в формировании его кадрового персонала. Под подбором (а не просто набором) персонала понимается создание резерва кандидатов на соответствующие должности и специальности, из которых затем на конкурсной или иной основе отбираются наиболее подходящие работники. Подбор осуществляется на основе публикуемой информации о наличии существующих вакансий или о перспективных потребностях компании на основе стратегии её развития.

Отбор – это выбор из имеющегося кадрового резерва («ростера») или из желающих получить работу в данной компании.

Под кадровым потенциалом предприятия понимается имеющийся в наличии личный состав вместе с кадровым резервом, способными удовлетворить текущие и перспективные потребности в кадрах. Кадровый потенциал формируется и развивается в соответствии с кадровой политикой и

стратегией предприятия. Формирование кадрового потенциала в соответствии с кадровой политикой предприятия основывается на следующих принципах:

1) Разработка программы текущего и перспективного подбора, отбора и расстановки кадров, подготовки, профессионального роста, аттестации и мотивации персонала в соответствии с видением и миссией предприятия.

2) Постоянное поддержание высокого уровня профессиональной подготовки руководителей и специалистов всех уровней.

3) Использование конкурсного отбора на вакантные должности руководителей и ведущих специалистов как своеобразной фильтрации на уровне службы управления персоналом авиапредприятия.

4) Создание системы распределения обязанностей между руководителями высшего звена и делегирование ими четко определенных полномочий и ответственности руководителям среднего звена.

5) Формирование корпоративной философии и культуры предприятия, в основу которых положены справедливые и равные возможности для всех категорий работников в смысле распределения социальных благ и др.

Решение задачи формирования кадрового состава предприятия предполагает четкую организацию подбора и отбора кадров. Важным для СУП при организации подбора персонала является удовлетворение обоюдных желаний предприятия, располагающего вакантными местами, и кандидатов, желающих их получить.

В зарубежных предприятиях доминирующими в настоящее время являются две концепции: японская и американская.

Японская система предполагает пожизненный наём сотрудников, который требует особой тщательности при отборе работников. Президент компании «Ниппон» говорил: «Мы должны всегда стремиться к тому, чтобы обеспечить своим рабочим устойчивый заработок. Но главное, к чему мы должны стремиться – это обеспечить их надеждой на будущее».<sup>1)</sup>

Американская система требует от новых сотрудников предприятия немедленной отдачи. Система отбора направлена на подбор таких работников, которые смогут немедленно и эффективно включиться в трудовой процесс. При неумении этого сделать или при возникновении непредвиденных обстоятельств новые работники увольняются в первую очередь. Однако здесь справедливости ради надо заметить, что так могут поступать только с новичками или в мелких предприятиях, не имеющих профсоюзов. Во всех других случаях при сокращении персонала очередность увольнения устанавливает только профсоюз данного предприятия.

Первым этапом в системе подбора персонала является взаимный поиск: кандидатом - необходимой ему работы и компанией - необходимого им работника. Информацию о вакансиях потенциальный сотрудник может получить из

---

1) Цит. по: Артамонов Б.В., Воробьев И.В. Набор и отбор персонала на предприятиях воздушного транспорта. - М.: МГТУ ГА, 1997. - С.20.

различных источников, в том числе таких как: объяснения о вакансиях, помещаемые компаниями в средствах массовой информации и специальных изданиях; через государственные и частные агентства по найму; через школы, колледжи и университеты в данном районе, через интернет и др. Будущий сотрудник, ищущий работу, узнает о вакансиях из перечисленных выше и других источников, а также посылает свои «резюме» в специальные и периодические издания, содержащие информацию о лицах, ищущих работу, и предприятиях, имеющих вакансии. Кроме того, широко практикуется рассылка кандидатами писем непосредственно на предприятия с предложением своих услуг. Иногда информацию о вакансиях получают на своих знакомых, работающих на тех или иных предприятиях.

Получив такую информацию, кандидат посылает свое «резюме» (Curriculum vitae) с подробным послужным списком. Резюме, как правило, не возвращаются и соискатель не получает ответа от фирмы, если он ее на данном этапе не устраивает.

На втором этапе служба управления персоналом должна получить исчерпывающую информацию о кандидате в результате изучения представленных им документов, из которых СУП узнает следующую информацию: пол, возраст, образование, опыт работы, знание иностранных языков (если этого требует вакантная должность), специальные знания и навыки, склонность к образованию, личные интересы и наклонности.

Подобрав по возможности как можно больше кандидатов на вакантную должность, СУП приступает к третьей стадии подбора, на которой от кандидатов требуется пакет документов: копии документов об образовании, ксерокопию паспорта, полную ксерокопию трудовой книжки, заполненную анкету с фотографиями. Некоторые фирмы требуют от кандидатов письменных рекомендаций с прежнего места работы либо указания лиц, которые могут охарактеризовать кандидата.

На следующем этапе идет отбор кандидатов. На этом этапе СУП старается получить более полную информацию о кандидате и сделать оценку о его пригодности к выполнению функциональных обязанностей и его потенциальных возможностей. С этой целью многие компании проводят тесты. При отборе на определенные должности тесты являются обязательными. Среди наиболее распространенных видов тестирования (в зависимости от поставленной цели и предполагаемой должности кандидатов) могут быть следующие: профессиональные тесты, тесты на знание языка, медицинские тесты, тесты на общую эрудицию и др. Так, при приеме на работу в авиакомпанию «Аэрофлот» обязательные тесты проходят пилоты (профессиональные, медицинские и психологические тесты, а также тест на знание английского языка), бортпроводники (медицинские и психологические тесты и тест на знание иностранных языков), преподаватели (на уровень профессионального знания соответствующих языков). Тесты проходят и другие профессии (техники по обслуживанию ВС, диспетчеры и др.).

При тестировании определяется соответствие личных качеств кандидата и требований, предъявляемых к рабочему месту или соответствующей должности. На некоторые должности (в основном на руководящие должности от начальника отдела и выше) проводится конкурсный отбор. Назначается конкурсная комиссия, в состав которой входят представители руководства авиакомпании, профсоюза, службы управления персоналом, а также представители или руководители служб, в которые отбираются кандидаты на замещение вакантных должностей. Конкурс объявляется заранее, о нем оповещается в корпоративной печати, в интернете и в средствах массовой информации. После заседания конкурсной комиссии, на которую поочередно приглашаются все кандидаты, комиссия выносит решение по тому или иному кандидату, подписывает протокол и передает его на утверждение руководителю предприятия, который затем подписывает приказ о назначении кандидата на искомую должность. Конкурсный отбор в обязательном порядке проходит и весь профессионально-преподавательский состав ВУЗов, а также кандидаты для работы в загранпредставительствах авиакомпании.

Собеседование. Иногда для отбора кандидатов на вакантную должность вместо конкурса руководство компании или соответствующего структурного подразделения проводит индивидуальное собеседование, которое является иногда самым важным этапом в процессе найма на работу, так как личное впечатление о кандидате порой играет решающую роль. В собеседовании принимает участие служба управления персоналом, которая уточняет все вопросы, возникающие при оформлении документации. Руководитель структурного подразделения, в которое поступает кандидат, определяет наличие профессиональных навыков, уровня профессиональной подготовки, а также навыков в межличностном общении. По результатам такого собеседования руководитель структурного подразделения дает свои рекомендации руководству предприятия о пригодности кандидата. После этого руководитель предприятия может ограничиться протокольной беседой, если только речь не идет о претенденте на высшие должности. Тогда руководитель выясняет потенциальные возможности кандидата, его видение миссии предприятия и перспектив его развития.

Интересным может быть опыт работы кандидатов для работы в международных организациях, в частности для работы в Секретариате ИКАО, штаб-квартира которого находится в городе Монреале (Канада). ИКАО в своих изданиях регулярно публикует сведения о вакансиях на ту или иную должность в соответствующее подразделение Секретариата. Указывается требование к кандидатом: знания 1-2 рабочих языков ИКАО, профессиональные требования к кандидатам на каждую должность (Р1, Р2, Р3, Р4 – профессионалы, Д1 и Д2 – директорские посты), требования к образованию (университетское или приравненное к нему). Указывается также социальный пакет для работников, отобранных на соответствующие посты: годовая зарплата и надбавки, жилищное и медицинское обеспечение, выплаты на образование детей и др.

Кандидаты заполняют подробную анкету установленного ИКАО образца со всеми сведениями о кандидате. Помимо общих сведений указываются подробно какие учебные заведения окончил, подробный послужной список, степень владения иностранными языками, общественная работа, хобби, наклонности, интересы, участие в клубах и т.д. Обязательным является ссылка на трех лиц, которые могут дать отзыв о кандидате с подробным указанием их должности, телефонов и адресов. После заполнения анкета направляется в штаб-квартиру ИКАО.

Управление персоналом ИКАО изучает все присланные анкеты, из них отбирает 6 досье для более подробного изучения. Из 6 кандидатов отбирают троих и приглашают их в Монреаль для собеседования. Собеседование проводят: представитель управления персоналом, который уточняет анкетные данные, вносит добавления и изменения, которые могли произойти за последнее время; руководитель или представитель департамента, в который поступает кандидат. Представитель департамента после формального знакомства приглашает кандидата в ресторан на ланч для неформальной беседы. Во время ланча с вином представитель наблюдает, как кандидат умеет вести непринужденную беседу, как ведет себя за столом, ест, пьет.

После ланча кандидат проходит профессиональный тест. Тест состоит в написании на английском языке отчета на заданную тему. Например, автору, проходившему указанный тест, было дано задание на основании статистической таблицы проанализировать состояние воздушного транспорта Африканских государств. Дается чистый лист бумаги, карандаш, тестируемый запирается в отдельной комнате. На тест отводится один час. После этого кандидат сдает сочинение, получает суточные на текущие расходы и улетает к себе домой. По прошествии определенного времени (до 6 месяцев) претендент, успешно прошедший все стадии отбора, получает приглашение, авиационный билет до Монреаля и подъемные.

Документы кандидатов, не прошедших дополнительный отбор, не удаляются, а заносятся в «ростер» ИКАО, они числятся в резерве и могут быть востребованы в другое время на претендуемую или иную должность.

Кандидаты, зачисленные в штат Секретариата ИКАО, проходят годичный испытательный срок, затем с ними заключается трудовой договор сроком на три года. После этого, по желанию сотрудника и, если он устраивает организацию, контракт может продлиться вплоть до выхода на пенсию.

#### **4.3. Особенности подбора руководящих кадров**

Серьезной проблемой науки об управлении персоналом является проблема руководящих кадров, поскольку от руководства зависит благосостояние и само существование любой корпорации. На вопрос о причинах банкротства многих крупнейших американских авиакомпаний («Пан Америкэн», «Истерн Эйрлайнз», «Бранифф Интернэшнэл», «Транс Уорлд

Эйрлайнз» и др.) ответ всегда был один: «Bad management!» (плохое руководство).

Решение проблемы руководящих кадров зависит от ответа на два вопроса:

1. Где взять достойного кандидата на руководящий пост?
2. Каким должен быть руководитель, наделенный властными полномочиями?

Первый вопрос имеет два решения: 1) продвинуть на руководящий пост из своих кадров («бабу-ягу» воспитателем в своем коллективе») и 2) взять со стороны, «переманить» из других предприятий, в том числе из других сфер деятельности, что в настоящее время нередко практикуется и в такой сфере, как руководство авиакомпаниями.

На второй вопрос – каким должен быть руководитель – ответ дать сложнее. Идеальных руководителей не бывает, однако имеется устоявшаяся обобщенная характеристика «хорошего начальника». Рассмотрим эти качества.

1). Сознание достоинства власти и умение ею пользоваться. Любой начальник наделен определенными властными полномочиями. Что такое власть? (согласно определению в толковом словаре: «власть – способность и возможность оказывать определяющее воздействие на деятельность, поведение людей с помощью каких-либо средств – воли, авторитета, права, насилия...»<sup>1)</sup>).

Начальнику должно быть присуще сознание достоинства власти. Забывая о нём и не соблюдая его, власть роняет себя и извращает свои отношения к подчиненным. С достоинством вполне совместима и простота обращения с людьми, необходимая для побуждения их к делу и для оживления интереса к делу, а также для поддержания искренности в отношениях. Сознание достоинства воспитывает и свободу в обращении с людьми. Власть должна быть свободна в законных пределах своих полномочий; при сознании достоинства её нечего тревожиться о том, какой она покажется, какое произведет впечатление и какой она должна быть в отношении к людям.

Но сознание достоинства должно быть нераздельно с сознанием долга: по мере того, как меркнет сознание долга, сознание достоинства, расширяясь и возвышаясь не в меру, вызывает болезнь, которую можно назвать гипертрофией власти. По мере усиления этой болезни, власть может впасть в состояние нравственного помрачения, когда она представляется сама по себе и сама для себя существует. Это уже будет начало разложения власти.

Сознавая достоинство власти, начальник не должен забывать, что он служит примером для всех подчиненных. Как он станет держать себя, так за ним приучаться держать себя и другие нижестоящие начальники – в приемах, в обращении с людьми, в способах работы, в отношении к делу, и даже во вкусах, в формах приличия и неприличия. Напрасно было бы воображать, что власть с

---

1) Советский энциклопедический словарь. - М., 1981.- С.232.

той минуты, когда снимает с себя начальственный мундир, может небрежно смешиваться с толпой в повседневной жизни, в суете житейской.

Однако, соблюдая свое достоинство, начальник должен столь же твердо соблюдать и достоинство своих подчиненных. Отношения его к ним должны быть основаны на доверии, так как в отсутствии доверия нет нравственной связи между начальником и подчиненными. Плохо тому начальнику, который вообразит, что все может знать и обо всем судить самочинно, независимо от знаний и опытности подчиненных, и захочет решать все вопросы одним своим властным словом и приказанием, не справляясь с мнением подчиненных. В таком случае он скоро почувствует свое бессилие перед знанием и опытностью подчиненных и закончит тем, что попадет в совершенную от них зависимость. Еще хуже, если он впадет в пагубную привычку не терпеть и не допускать возражений и противоречий: это свойство не одних только умов ограниченных, но встречается нередко у самых умных и энергичных, но не в меру самолюбивых и самоуверенных руководителей.

Добросовестный начальник должен страшиться привычки к произволу и самовластию в решениях: ею воспитывается равнодушие – корень бюрократии. Власть не должна забывать, что за каждой бумагой стоит или живой человек, или живое дело, и что сама жизнь настоятельно требует соответственного с нею решения и руководства. В нем должна быть воспитана личная, внутренняя справедливость – в прямом, добросовестном и корректном отношении к делу и окружающим его людям.

## 2). Опора на персонал.

Чем шире круг деятельности руководителя, чем сложнее механизм управления, тем нужнее для него подчиненные, способные к делу, способные ассоциировать себя с общим направлением деятельности для достижения общей цели. Люди нужны во всякое время и для всякого руководства. Умение найти, выбрать нужных людей – первое искусство руководителя; другое умение – направить их и ввести в надлежащую атмосферу деятельности.

Подбор людей весьма трудное дело, зависящее от приобретаемого опытом умения распознавать качества людей. Но руководители нередко склоняются устранять себя от этого труда и заменяют его внешними или формальными признаками качеств. Самыми обычными признаками этого рода считаются дипломы высшего образования и другие документы. Мера эта весьма неверная и зависит от множества случайностей, следовательно, она сама по себе еще не гарантирует ни знания, ни способности кандидата к тому делу, для которого он требуется. Но она служит к избавлению руководителя от труда всматриваться в людей и распознавать их. Руководствуясь одной этой мерой, руководитель впадает в ошибки, вредные для дела. Не только способность и умение, но и само образование человека не зависит от выполнения учебных программ по множеству предметов, входящих в состав учебного курса. Бесчисленные примеры лучших студентов, оказавшихся ни на какое дело не пригодными, и худших, оказавшихся замечательными руководителями,

доказывают противное. Весьма часто случается, что способность людей открывается лишь с той минуты, когда они прикоснулись к реальному делу; до тех пор наука в виде лекций и семинаров оставляла их равнодушными, потому что они не проявляли к ней реального интереса.

### 3). Делегирование полномочий подчиненным.

Начальник крупного предприятия или учреждения с обширным кругом полномочий не может действовать с успехом, если захочет неумеренно простираť свою власть непосредственно на все отдельные части своего управления, вникая во все подробности производства. Самый энергичный и опытный руководитель может напрасно растратить свои силы и даже запутать ход дела в подчиненных подразделениях, если с одинаковым рвением станет заниматься и стратегическими вопросами, в которых надлежит ему давать общее направление, и мелкими делами текущего производства. Место его на вершине дела, откуда он может обозревать весь круг подчиненной деятельности: спускаясь непосредственно во все углы и закоулки предприятия, он потеряет меру своего труда, своей силы и способность широкого кругозора, расстроит необходимое во всяком практическом деле разделение труда и ослабит в подчиненных нравственный интерес деятельности и сознание ответственности каждого за порученное ему дело.

С другой стороны, ошибется руководитель, если предоставит себе лично выбор не только лиц, непосредственно ему подчиненных, но и всех второстепенных руководителей и специалистов, подчиненных начальникам отдельных подразделений: в таком случае он взял бы на себя дело свыше своих сил и не на пользу дела, а лишь в угоду личному своему произволу и самовластию. Начальник каждого отдельного подразделения несёт ответственность за успех порученного ему дела, и отнять у него право подбирать сотрудников, - значит снять с него ответственность за успешный ход дела, ослабить его авторитет и стеснить его свободу во вверенной ему сфере деятельности.

### 4). Нравственные начала руководителя

К сожалению, по мере ослабления нравственного начала власти в начальнике, им овладевает пагубная страсть патронатства, страсть покровительствовать и раздавать места и должности. Эта страсть иногда лицемерно прикрывается видом добродушия и благодеяния. Побуждения такой благодетельности нередко смешиваются с побуждениями угодничества перед другими «сильными мира сего», желающими облагодетельствовать своих клиентов. Благодеяния этого рода раздаются часто за счёт других. Это вызывает угодничество у «облагодетельствованных» и фаворитизм, и недовольство основной массы подчиненных. Одним из главных двигателей фаворитизма служит лесть – исконный источник соблазна, действующий не только на слабые, но и на сильные натуры, поскольку искусство льстить неистоично в разнообразии и в оттенках своих приемов. Один из самых тонких приемов состоит в искусном внушении начальству, что всякая творческая

мысль исходит от него, что всякое новое изобретение, ему подсказанное, инициировано им, что всякий труд подчиненных им вдохновляется. Так мало-помалу льстец становится приятен начальнику, заявляет себя способным и производит впечатление человека преданного. Такой начальник чувствует себя свободно с людьми невысокой нравственности, которые льстят ему, применяясь к его нраву и наклонностям. Так образуется вокруг начальника сеть ближних людей и фаворитов, из которых он может произвольно, без дальнейшего рассуждения, выбрать людей для своего управления. Сам не привыкший работать, такой начальник не имеет ясного представления, что значит творчески работать и чего стоит работа; ему подносят готовой чужую мысль, которую он принимает за собственную, чужое произведение, которое он признает своим и выпускает от своего имени. К этим двигателям фаворитизма присоединяются еще приятельские или родственные отношения. И когда приятель или родственник является искателем мест и должностей, выбор определяется личной благосклонностью или заботой об устройстве такого человека, иногда без всякого соображения о том, способен ли человек к тому делу, на которое идет, в состоянии ли он управлять вверяемыми ему производственными объектами.

#### 5). Организаторские способности

У равнодушного начальника все его подчиненные становятся лишь механическими орудиями производства, бездушными колесами сложной машины, в которой половина энергии поглощается трением, потому что нет духа жизни в движении колес, нет одухотворения сверху. Интерес дела мало-помалу истощается, поглощаясь интересом службы, интересом повышения, наград, высших окладов, личным интересом и выгодой каждого. И тот, кто, попав в такой коллектив, приступает к делу в начале с идеалом и желанием деятельности, не найдя для себя ни руководства, ни опоры, постепенно втягивается в механику общего равнодушия.

Но как быстро может измениться картина, когда появится во главе учреждения живое лицо с сознанием долга и нравственной ответственности, со знанием дела, которым он должен управлять, с сердцем и желанием навести порядок, с волею, которою правит ясная, сознательная мысль. Тут оказывается, какую силой вдохновения обладает разумная власть, когда обращается не к бумаге, а к живому человеку, распознавая в каждом способность к делу и желание делать это дело. Тогда и подчиненные из бездушных винтиков бездушной машины становятся членами живого организма, действующего под влиянием живительной энергии, исходящей от руководителя.

Самая ценная способность руководителя – способность организаторская. Это талант, не часто встречаемый, талант, не приобретаемый какой-либо школой, но прирожденный. О людях такого качества можно сказать, как и о поэтах, что ими не становятся, ими рождаются. В таком человеке сила воображения соединяется со способностью быстро избирать способы практических действий. Он должен быть крайне сообразительным,

предусмотрительным и вместе с тем решительным в действиях, интуитивно угадывая момент для принятия критических решений. Он способен быстро вникать в суть дела, не теряя из виду руководящих начал его. Он должен быть тонким наблюдателем людей и характеров, уметь доверять людям и в то же время не забывать, что и лучшие люди не свободны от низменных инстинктов и своекорыстных побуждений.<sup>1)</sup>

#### **4.4. Обучение (подготовка, переподготовка и повышение квалификации) персонала**

После принятия решения о приёме на работу издается приказ о зачислении кандидата на искомую должность и с ним заключается трудовой договор (контракт). Контракт может быть срочным (от одного до 5 лет) и бессрочным.

Вновь принятому на работу может быть установлен испытательный срок (от трех месяцев до одного года). В течение испытательного срока работник получает только должностной оклад (ставку), без выплаты премиальных и вознаграждений. Уже на этом этапе служба управления персоналом составляет для него индивидуальный план обучения, который включает в себя первоначальную подготовку, переподготовку и повышение квалификации.

Первоначальная подготовка проводится по заранее составленному плану. Она проводится, как правило, в собственных учебных центрах предприятия, либо сотрудник направляется в профильное учебное заведение. Кроме того, СУП может организовать специальные семинары, тренинги, привлекая, при необходимости, внешних консультантов, преподавателей. Иногда в качестве преподавателей (инструкторов) привлекаются ведущие специалисты самого предприятия, прошедшие общепедагогическую подготовку и допущенные приказом руководителя предприятия к работе в качестве внештатных преподавателей или инструкторов.

После прохождения первоначальной подготовки и успешной сдачи экзаменов (тестов), слушатели получают свидетельство (сертификат) о специальной подготовке, и приказом по предприятию они допускаются к профессиональной стажировке.

Стажировка проводится на рабочем месте под руководством опытного работника либо инструктора по производственной практике. Срок стажировки, как правило, ограничивается тремя месяцами. После прохождения стажировки проводится тест, после успешной сдачи которого специальная комиссия подразделения допускает стажера к самостоятельной работе.

Переподготовка проводится при переходе на новую работу, при переучивании на новую авиационную или наземную технику. Переподготовка (переучивание) производится в собственных учебных центрах предприятия, на

---

1) Победоносцев К.П. Развитие духовности, культуры и науки //Московский сборник. - М.: АНО, 2004.

заводах-изготовителях техники, в конструкторских бюро, а также в специализированных учебных центрах, колледжах и высших учебных заведениях. СУП заранее планирует переподготовку и заключает соответствующие договора с учебными заведениями. После окончания переподготовки слушатели направляются на практическую стажировку в подразделения или предприятия, эксплуатирующие соответствующую технику. Срок стажировки, как правило, ограничивается двумя неделями. Стажировка проходит по специально утвержденной программе для каждой специальности. После прохождения стажировки и успешной сдачи теста комиссия допускает стажера к работе на новой технике.

Повышение квалификации. В соответствии с российским законодательством (закон РФ об образовании) все специалисты обязаны проходить повышение квалификации не реже чем один раз в пять лет. Узкие специалисты проходят курсы повышения квалификации (КПК) в более короткие сроки. Так, пилоты проходят КПК каждые два года, а тренировки по аварийно-спасательной подготовке (АСП) – ежегодно. Инженерно-технический состав, обслуживающий ВС иностранного производства проходят КПК каждые 24 месяца (в западной терминологии это именуется как Recurrent Training – т.е. непрерывное обучение). Бортпроводники проходят КПК каждые три года, а тренировки по АСП («вода-суша») – ежегодно. Остальные специалисты – каждые 5 лет на общих основаниях. Служба управления персоналом составляет индивидуальные планы повышения квалификации для всех сотрудников предприятия. СУП информирует структурные подразделения о наступлении сроков КПК, формирует списки сотрудников, направляемых на КПК, готовит приказы о направлении на КПК, что является основанием для выплаты сотрудникам средней зарплаты на всё время прохождения КПК.

Курсы повышения квалификации проводятся в специализированных российских или зарубежных учебных центрах, а также в Институтах повышения квалификации, имеющих лицензию Министерства образования. Продолжительность КПК зависит от видов курсов и может быть рассчитана от 2-х недель (не менее 72-х учебных часов) до 5 месяцев. Служба управления персоналом заключает соответствующие договора с учебными заведениями и производит оплату курсов за счёт предприятия.

В некоторых случаях сотрудники могут проходить переподготовку и КПК за свой счёт по индивидуальному графику. Это происходит тогда, когда сотрудник, стремящийся к новым знаниям, либо к получению новой для него работы, сам обращается к руководству предприятия отпустить его на время переучивания за свой счёт. Предприятия, как правило, поощряют сотрудников, стремящихся к поддержанию высокого уровня своего профессионализма. В нашей отрасли это может быть например, при направлении на курсы подготовки заграничных представителей, после окончания которых СУП зачисляет их в резерв для работы в представительствах авиакомпаний.

#### **4.5. Мотивация и аттестация персонала**

Корпоративная культура. Служба управления персоналом во взаимодействии со службой связи с общественностью и под руководством «руководящей команды» стараются разработать корпоративную философию и привить всем сотрудникам компании корпоративную культуру.

В широком смысле культура является механизмом воспроизведения социального опыта, помогающим людям жить и развиваться в определенной среде, сохраняя единство и целостность своего сообщества. В определенной мере потребность в воспроизведении приобретенного и заимствованного социального опыта актуальна и для любой организации. Отсюда в недавнее время возникло понятие организационной культуры, которое затем трансформировалось в понятие корпоративной философии и корпоративной культуры.

Корпоративная философия подразумевает видение организации как единого живого организма, подчиненного единству целей и задач предприятия, когда коллектив предприятия работает как единый отлаженный механизм, детали которого подогнаны и работают бесперебойно. Главное в корпоративной философии является сопричастность всех сотрудников единой провозглашенной цели, когда реальное поведение всех эшелонов в организации полностью совпадает с декларируемыми целями. Однако корпоративная философия является как бы идеалом, к которому должна стремиться корпоративная культура, которую надлежит привить всему коллективу в соответствии с декларируемой корпоративной философией.

Очень часто корпоративная философия и корпоративная культура детерминируют поведение сотрудников в большей мере, чем формальные требования и правила. То, что делает руководитель или любой член организации, в значительной мере является функцией его представления об окружающей его ситуации в рамках данной организации. В некоторых случаях, когда сотрудники чувствуют отличия фактического положения в сфере социальной справедливости на предприятии от декларируемых корпоративной философией целей, значительно снижается эффективность коллективной деятельности.

В идеале корпоративная культура задает некоторую систему координат, которая объясняет, почему организация функционирует именно таким, а не иным образом. Корпоративная культура позволяет в значительной мере сгладить проблему согласования индивидуальных целей с целями организации, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми сотрудниками компании.

Таким образом, под корпоративной культурой понимается совокупность норм, правил, обычаев и традиций, разделяемых и принимаемых сотрудниками компании. Если корпоративная культура компании согласуется с ее общей целью, она может стать важным фактором эффективности деятельности компании. Поэтому современные компании рассматривают корпоративную

культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все структурные подразделения и отдельных работников на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и обеспечить синергетический эффект. О корпоративной культуре можно говорить только в том случае, когда высшее руководство компании демонстрирует и утверждает определенную систему взглядов, норм и ценностей, прямо или косвенно способствующих выполнению стратегических целей компании. Чаще всего в компаниях формируется корпоративная культура, в которой воплощаются ценности и стиль поведения руководителей, и когда у всех сотрудников вырабатывается гордость за их принадлежность к ставшей для них родной компании.

Мотивации персонала. Под мотивацией понимается побудительная причина, повод к каким-либо действиям. Мотивация работников может быть связана с корпоративной культурой предприятия.

Мотивация может стать различной у работников, поступивших на работу на предприятие по велению сердца и заключивших с организацией пожизненный контракт, и у работников, считающих себя временщиками на данном предприятии. Для таких - получить хорошие деньги, и нет лучшей мотивации. Поэтому стремящийся лишь к материальному благополучию работник с легкостью променяет одну организацию на другую, где ему смогут предложить прибавку к заработной плате. Однако высокая зарплата является основополагающим моментом для малоквалифицированных работников и людей со средней квалификацией. Для высококвалифицированных работников важна не только высокая зарплата, но и другие моменты, такие как соображения о карьере, о своей значимости, авторитете среди сотрудников и подчиненных, о перспективах повышений своей квалификации и возможность ее реализации.

В мировой практике управленческой деятельности чаще всего выделяет следующие побудительные мотивы:

- престиж компании или профессии;
- уверенность в завтрашнем дне (социальная защищенность);
- повышение дохода (зарплата и надбавки за выслугу);
- интересная работа (возможность реализовать свой карьерный рост).

Какая из этих мотиваций является наиболее обоснованной, решает сам сотрудник. Престижность компании или профессии является решающим фактором в преуспевающих компаниях, как, например, в ОАО «Аэрофлот», однако и здесь в последнее время многие летчики и даже ИТП уходят в другие компании, в том числе иностранные, где больше платят. В этом плане интересной является Японская система мотивации, когда компании придерживаются философии пожизненного найма, и работник, получивший работу в результате весьма тщательного отбора, не желает никуда уходить и дорожит своей фирмой. Спокойный за свое будущее сотрудник принесет

гораздо больше пользы, чем даже очень хороший сотрудник, постоянно нервничающий и переживающий за свой завтрашний день.

В условиях конкурентной борьбы на рынке труда для того, чтобы добиться успеха и сделать карьеру, руководителям и ведущим специалистам недостаточно обладать только высокой квалификацией в узкой профессиональной сфере (пилоты и др.). Им нужны дополнительные занятия в сфере менеджмента и маркетинга, воздушного права, финансов и управления кредитом. Для последующей профессиональной эффективной работы от них требуется постоянное пополнение и улучшение базы знаний, что становится объектом пристального внимания со стороны СУП авиапредприятий, и выявления прохождения обязательной аттестации специалистов и руководителей.

Аттестация персонала. Наряду с рассмотренной выше проблемой мотивации, в обязанности службы управления персоналом входит аттестация персонала. Программа профессионального роста, мотивации и аттестации персонала формируется на каждом предприятии самостоятельно с учетом специфики, целей и задач предприятия.

Аттестация бывает очередной и внеочередной. Очередная аттестация проводится, как правило, каждые 5 лет. Аттестация входит в систему поддержания профессионального мастерства. На авиапредприятиях она должна быть четко отлажена и постоянно совершенствоваться. Знания сотрудников подвергаются всесторонней проверке во время периодических аттестаций.

Внеочередная аттестация может проводиться при вертикальном или горизонтальном передвижении сотрудников, которые осуществляются с целью повышения эффективности работы компании. Кроме того, внеочередная аттестация может использоваться руководством компании и службой управления персоналом как своеобразная фильтрация для устранения «устаревшего» либо неугодного сотрудника. При этом СУП ведет контроль за «физическим» и «моральным» старением кадров. Контроль за «физическим» старением осуществляется в 2-х аспектах - по возрастным параметрам и по состоянию здоровья. Перед СУП ставится задача обеспечения своевременного выхода работников на пенсию или перевод их на другую работу, требующую меньшей физической или эмоциональной нагрузки. «Моральное старение» состоит в том, что отдельные специалисты и руководители (как преклонного так и сравнительно молодого возраста) не могут использовать эффективные методы работы. Профессиональные качества таких сотрудников постоянно ухудшаются, и они могут допускать систематические просчеты в руководстве.

Служба управления персоналом готовит предложения о переводе «устаревших» специалистов на другую должность либо об их увольнении. Однако следует иметь в виду, что не всегда отставшие от технического прогресса служащие подлежат увольнению. Их опыт и знания особенностей работы компании могут быть успешно реализованы на других должностях. Но в любом случае СУП должна найти законное основание как для увольнения, так

и для перемещения на другую должность. Этой цели может служить досрочная либо очередная аттестация.

*Досрочная аттестация* может проводиться и по просьбе сотрудника. Например, когда сотрудник желает повысить свою квалификационную категорию, либо тарифный разряд по единой тарификационной системе (преподаватели, мед. работники и другие категории персонала авиакомпаний).

В любом случае на предприятии приказом высшего руководящего лица создается аттестационная комиссия во главе с руководителем службы управления персоналом (либо его первым заместителем). В состав аттестационной комиссии входят также представители профсоюза, представители юридической службы и руководители или ведущие специалисты подразделений.

Аттестационная комиссия готовит план проведения аттестации и направляет его в соответствующие подразделения, где будет проходить аттестация. Если сотрудник желает провести внеочередную (досрочную) аттестацию, он пишет заявление в СУП вместе с характеристической рекомендацией от руководителя подразделения. Аттестационная комиссия на своем заседании рассматривает документы, приглашает сотрудника, заслушивает доводы и мнения членов комиссии и принимает решение. Решение принимается большинством голосов членов аттестационной комиссии. Она может быть двух видов: удовлетворить просьбу либо отказать с мотивировкой отказа. Решение заносится в аттестационный лист, с ним знакомятся аттестуемый с подписью в аттестационном листе. При очередной аттестации комиссия выносит решение, например «соответствует занимаемой должности» с рекомендацией о переводе на другую должность (либо об увольнении). Служба управления персоналом на основании аттестационного листа готовит приказ и подает его на подпись руководителю компании с последующей записью в трудовой книжке сотрудника.

#### **4.6. Увольнение персонала**

Порядок расторжения трудового договора. При увольнении персонала служба управления персоналом должна руководствоваться законодательством (трудового кодекса Российской Федерации -ТК РФ). ТК РФ предупреждает, что при приеме на работу между работодателем и работником должен быть заключен трудовой договор.

Трудовой договор - это соглашение между работником и предприятием, по которому работник обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку, а предприятия обязуются выплачивать зарплату и обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде, коллективным договором и соглашением сторон.

Трудовые договоры заключаются:

- 1)на неопределенный срок;

- 2) на определенный срок (не выше 5 лет);
- 3) на время выполнения определенной работы.

Первый вид - это трудовой договор, заключенный на неопределенный срок (т.е. на постоянную работу). Такой договор заключается в большинстве случаев.

Вторым видом договора является срочный договор, который может быть заключен на срок не более 5 лет. В заключении срочного трудового договора заинтересована, как правило, сама администрация, что касается работников, то их в большей мере устраивает договор на неопределенный срок (бессрочный), так как он является более стабильным для работника.

Разновидностью срочных договоров являются договоры на время выполнения определенной работы, такие как:

- А) о временной работе;
- Б) о сезонной работе;
- В) договор на выполнение работы, которая по своему характеру и объему должна оканчиваться с ее выполнением.

Трудовой договор может быть прекращен лишь по основаниям, указанным в ТК РФ и в порядке, установленном законодательством по каждому основанию. Основания прекращения трудового договора являются:

- 1) соглашения сторон;
- 2) истечение срока срочного трудового договора, кроме случаев, когда срок договора истек, а трудовые отношения продолжаются и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;
- 3) призыв или поступление работника на военную службу;
- 4) расторжение трудового договора по инициативе работника;
- 5) расторжение трудового договора по инициативе администрации;
- 6) вступление в силу приговора суда.

Передача предприятия из подчинения одного органа в подчинение другого не прекращает действия трудового договора. При смене собственника предприятия, а равно его реорганизации трудовые отношения с соглашения работника продолжаются. Прекращение в этих случаях договора по инициативе администрации возможно только при сокращении численности или штата работников.

Не надо смешивать понятия прекращение трудового договора с отстранением от работы, когда лишь приостанавливается выполнение работником его трудовой функции с приостановкой, как правило, выплаты заработной платы за время отстранения. Прекращение трудового договора означает одновременно увольнение работника. Эти синонимы, но термин «прекращение» относится к трудовому договору, а термин «увольнение» - к работнику.

Увольнение по собственному желанию. Работники имеют право расторгнуть трудовой договор, заключенный на неопределенный срок, предупредив администрацию письменно за две недели. По истечению срока

предупреждения об увольнении работник вправе прекратить работу и произвести с ним расчет. В случаях, когда заявление работника об увольнении по собственному желанию обусловлено невозможностью продолжения им работы (поступление на учебу, выход на пенсию и др.), администрация обязана расторгнуть трудовой договор в срок, о котором просит работник. По договоренности между работником и администрацией трудовой договор также может быть расторгнут до истечения 2-х недельного срока. Однако, если по истечению срока предупреждения трудовой договор не был расторгнут и работник не настаивает на увольнении, действие трудового договора считается продолженным. Если работник оставит работу до истечения срока предупреждения и без приказа о его увольнении досрочно, то администрация может квалифицировать это как прогул без уважительных причин и уволить за прогул. Администрация также может уволить работника в течение предупредительного срока, если он совершил поступок, который является основанием для увольнения по инициативе администрации (появление на работе в нетрезвом состоянии, прогул и др.)

Увольнение по инициативе администрации. Трудовой договор, заключенный на неопределенный срок, а также срочный трудовой договор до истечения срока его действия могут быть расторгнуты администрацией в следующих случаях.

1. Ликвидация предприятия, сокращение численности или штата работников. При ликвидации увольняются все работники предприятия. Сокращение штата, численности в первую очередь должно происходить путем ликвидации вакантных мест. Об увольнении администрация должна письменно предупредить работников за два месяца и предложить им другую работу. При этом администрация должна предварительно получить согласие профкома на каждого из увольняемых членов данного профсоюза. При этом администрация должна соблюдать законодательство о праве преимущественного оставления на работе.

2. Несоответствие работника занимаемой должности вследствие недостаточной квалификации либо состояния здоровья, препятствующих продолжению данной работы. Несоответствие - это объективная неспособность работника выполнять должным образом порученную работу либо занимать должность. Это несоответствие должна доказать администрация. Несоответствие по состоянию здоровья должно быть подтверждено, как правило, медицинским заключением. Несоответствие по квалификации может быть доказано заключением аттестационной комиссии по результатам аттестации работника. Однако нельзя увольнять по несоответствию на основе решения аттестационной комиссии, если данный работник не подлежал аттестации. Перед увольнением по несоответствию работнику должна быть предложена другая имеющаяся на данном предприятии работа, а если он от нее откажется и администрация получила и его увольнение согласие профкома, то

он может быть уволен. В трудовой книжке увольняемого по несоответствию указывается, какой работе он не соответствует и по какой причине.

3. Систематическое неисполнение работником без уважительных причин обязанностей, возложенных на него трудовым договором или правилами, применялись меры дисциплинарного взыскания. Поскольку данное основание является крайней мерой дисциплинарной ответственности, то администрация при дисциплинарном увольнении должна строго соблюдать и по срокам и по порядку правила применения дисциплинарных взысканий. Служба управления персоналом обязана предупреждать руководство компании о последствиях за незаконченную дисциплинарную практику, тем более за увольнение по этой статье КТ РФ. Например, ни в коем случае нельзя за один и тот же дисциплинарный поступок налагать дисциплинарное высказывание (строгий выговор) и одновременно увольнять его, поскольку за каждое нарушение может быть применено только одно дисциплинарное взыскание.

4. Прогул без уважительных причин. Прогулом считается неявка на работу без увольнительных причин в течение всего рабочего дня, а также нахождение без уважительных причин более 4-х часов суммарно или непрерывно в течение рабочей смены вне территории предприятия либо вне территории другого объекта, где работник должен был выполнять порученную работу. При этом, как и при увольнении по предыдущему пункту, СУП должна следить за соблюдением сроков и порядка, предусмотренных взысканий.

5. Неявка на работу в течение более четырех месяцев подряд в следствие временной нетрудоспособности (кроме отпуска по беременности и родам). За работником, утратившим трудоспособность в связи с трудовым увлечением или профессиональным заболеванием, место работы (должность) сохраняется до восстановления трудоспособности или установления инвалидности. Следует отметить, что увольнение по этому пункту - это лишь право администрации, а не обязанность. Кроме того, увольнение по этому пункту требует предварительного согласия профкома предприятия.

6. Восстановление по прежней работе работника ранее выполнявшего эту работу. Увольнение по этому пункту производится для того, чтобы освободить прежнее место работы для работника, восстановленного на работе по решению суда или вышестоящего органа. Работнику, подлежащему увольнению по этому пункту, администрация, прежде чем уволить, должна предположить другую работу, и лишь если он откажется от перевода на нее, тогда производится увольнение.

7. Появление на работе в нетрезвом состоянии, в состоянии наркотического или токсического опьянения. Увольнение по этому основанию может быть произведено, если работник находился в таком состоянии в любое время дня (смены), хотя бы и в конце смены. При этом не имеет значения отстранился или нет работник от работы в связи с таким состоянием. Нетрезвое состояние может быть подтверждено как медицинским заключением, так и другими видами доказательств. Увольнение при этом может быть независимо от того,

применялись ли к работнику меры дисциплинарного взыскания. А поскольку длительное увольнение является мерой дисциплинарного взыскания, то СУП должна соблюдать все сроки и правила наказания дисциплинарного взыскания, предусмотренного законодательством.

8. Совершения по месту работы хищения государственного или общественного имущества. Такое хищение должно быть установлено вступившим в силу приговором суда или постановления органа, в компетенцию которой входит наложение административного взыскания. Поскольку это основание увольнения является мерой дисциплинарного взыскания, то СУП должна строго следить за соблюдением сроков и порядка наложения дисциплинарного взыскания. Так, месячный срок для исполнения этого взыскания исчисляется со дня вступления в силу приговора суда или постановления компетентного органа, которым устанавливается вина работника в хищении.

Как мы уже упомянули, служба управления персоналом обязана следить совместно с юридической службой предприятия и предупреждать руководство о необходимости строгого соблюдения законодательства о труде при рассмотрении вопроса об увольнении работника. Так, не допускается увольнение работника по инициативе администрации в период временной нетрудоспособности и в период пребывания работника в ежегодном отпуске. Увольнение по основаниям п.1. (сокращение штатов), п.2. (несоответствие), п.6 (восстановление прежнего работника) допускается только если невозможно перевести работника с его согласия на другую работу. В любом случае делом чести СУП является недопущение администрацией неправомερных действий при увольнении, при которых работники восстанавливаются по суду.

**Вопросы для самопроверки**

1. Особенности системы отраслевого управления ГА в России.
2. Роль гражданской авиации в системе экономики России.
3. Виды авиации.
4. Ведомства, участвующие в управлении ГА России.
5. Основные авиакомпании и аэропорты.
6. Государственное управление в сфере ГА.
7. Ведомственное управление.
8. Корпоративное управление.
9. Основные законы и подзаконные акты, регулирующие деятельность ГА.
10. Воздушный кодекс Российской Федерации.
11. Федеральные авиационные правила (ФАП).
12. Ведомственные нормативные документы.
13. Три уровня управления гражданской авиацией: федеральный, ведомственный, корпоративный.
14. Концептуальные основы стратегического управления.
15. Предприятие как бизнес-система.
16. Жизненный цикл предприятия.
17. Стратегические цели предприятия.
18. Генеральная цель предприятия.
19. Миссия предприятия.
20. Видение предприятия.
21. Локальные (тактические) цели предприятия.
22. Разработка стратегической концепции авиакомпании.
23. Понятие маркетингового управления.
24. Концепция маркетинга.
25. Философия маркетинга.
26. Функции маркетинга.
27. Определение спроса.
28. Факторы, влияющие на конъюнктуру рынка воздушных перевозок.
29. Стратегия конкурентного поведения на рынке.
30. Формы и методы конкуренции.
31. Особенности ценовой и неценовой конкуренции.
32. Ступени принятия решения.
33. Понятие о SWOT-анализе.
34. Содержание анализа предложений авиакомпаний - конкурентов.
35. «Радар» конкурентоспособности.
36. Формирование и стимулирование спроса.
37. Принципы коммерческой рекламы.
38. Слагаемые системы «публик рилейшнз» (PR).
39. Удовлетворение спроса.
40. Другие функции маркетинга.

41. Система управления персоналом.
42. Основные функции и задачи СУП предприятия.
43. Подбор и отбор персонала.
44. Кадровый потенциал предприятия.
45. Особенности подбора руководящих кадров.
46. Подготовка и переподготовка персонала.
47. Повышение квалификации персонала.
48. Понятие о корпоративной культуре предприятия.
49. Мотивация персонала.
50. Порядок увольнения персонала.

## Литература

1. Артамонов Б.В. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: МГТУ ГА, 1997.
2. Артамонов Б.В. Стратегическое управление авиапредприятием. – Нижний Новгород: Талам, 2002.
3. Артамонов Б.В., Воробьев И.В. Стратегия кадровой политики. – М.: МГТУ ГА, 2003.
4. Афанасьев В.Г. Основы внешнеэкономической и коммерческой деятельности в системе воздушного транспорта. – М.: Воздушный транспорт, 2002.
5. Афанасьев В.Г. Организация работы представительств авиакомпаний (теория и практика). – СПб.: Партнер ВЭД, 2004.
6. Котлер Ф. и др. Основы маркетинга / Пер. с англ. – М.: Виль-Яле, 1998.
7. Курилец М.А. Пособие к изучению дисциплины «Менеджмент», - М.: МГТУ ГА, 1999.
8. Сидоров А.Т. Основы менеджмента: Учеб. пособие. – М.: Центр, 1998.
9. Felton A.D. Making the Marketing Concept Work. – Harward Business Review, 1969.
10. Stanton W.I. Fundamentals of Marketing, Third Edition, N.Y. 1971.
11. IATA Corporate air Travel Surveg, 2001.
12. Воздушный кодекс Российской Федерации. - М.: Норма, 2000.