

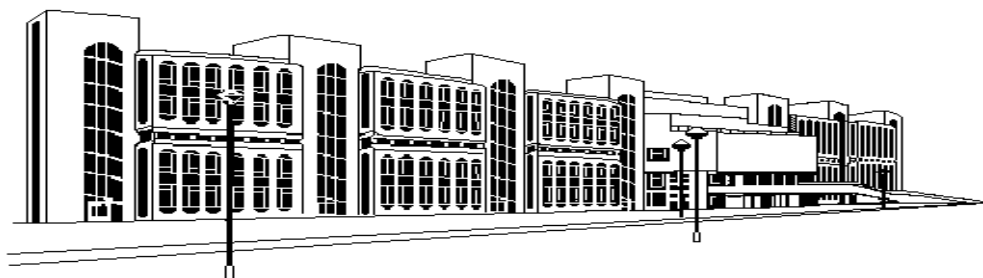


ISSN 2079-0619

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ

НАУЧНЫЙ ВЕСТНИК
МГТУ ГА

№ 167



Москва
2011

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

НАУЧНЫЙ ВЕСТНИК МГТУ ГА

№ 167(5)

Издается с 1998 г.

**Москва
2011**

Научный Вестник МГТУ ГА решением Президиума ВАК Министерства образования и науки РФ включен в перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени доктора и кандидата наук.

Главная редакция

Главный редактор - заслуженный юрист РФ, д-р юрид. наук,
проф. Б.П. Елисеев (МГТУ ГА)

Зам. главного редактора - д-р техн. наук, проф. Е.Е. Нечаев (МГТУ ГА)

Ответственный секретарь главной редакции - д-р техн. наук, доц. О.Г. Феоктистова
(МГТУ ГА)

Члены главной редакции - д-р экон. наук, проф. Б.В. Артамонов (МГТУ ГА);
д-р филос. наук, проф. О.Д. Гаранина (МГТУ ГА);
д-р экон. наук, проф. В.А. Казаков (МГУ им. М.В. Ломоносова);
заслуженный деятель науки РФ, д-р техн. наук,
проф. В.Т. Калугин (МГТУ им. Н.Э. Баумана);
заслуженный деятель науки и техники РФ,
д-р физ.-мат. наук, проф. А.И. Козлов (МГТУ ГА);
д-р техн. наук, проф. В.Л. Кузнецов (МГТУ ГА);
д-р техн. наук, проф. С.В. Кузнецов (МГТУ ГА);
заслуженный деятель науки и техники РФ,
д-р физ.-мат. наук, проф. Д.С. Лукин (МФТИ);
д-р техн. наук, проф. В.В. Соломенцев (НТЦ «Промтехаэро»);
заслуженный деятель науки РФ, д-р техн. наук,
проф. В.Г. Ципенко (МГТУ ГА);
д-р техн. наук, проф. В.С. Шапкин (ГосНИИ ГА)

Редакционная коллегия выпуска

Ответственный редактор выпуска - д-р экон. наук, проф. Б.В. Артамонов

Зам. ответственного редактора – д-р экон. наук, проф. А.А. Фридлянд

Ответственный секретарь выпуска – А.Г. Хакимова

Члены редакционной коллегии - д-р экон. наук, проф. В.Г. Афанасьев;
д-р экон. наук, проф. О.В. Репина;
д-р экон. наук, проф. Е.Ф. Косиченко;
д-р экон. наук, проф. Ю.А. Савилов;
д-р техн. наук, проф. О.Г. Феоктистова;
канд. экон. наук, доц. Н.Я. Бамбаева

E-mail: b.artamonov@mstuca.aero

тел. +7(495)459-04-05

ISBN 978-5-86311-784-3

Плата за публикацию в Научном Вестнике МГТУ ГА с аспирантов не взимается.

**НАУЧНЫЙ ВЕСТНИК
МОСКОВСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО
ТЕХНИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА
ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ**

№ 167

2011

СОДЕРЖАНИЕ

Анохина Ю.А. Анализ факторов, определяющих сценарии развития авиакомпаний на рынке бизнес-авиации России.....	7
Артамонов Б.В. Концептуальный подход к оценке эффективности бизнеса в условиях нестабильности.....	12
Афанасьев В.Г. Проблемы многостороннего сотрудничества во внешнеэкономической деятельности в сфере гражданской авиации.....	17
Петрунин С.В., Большедворская Л.Г. Организация процесса подготовки летного состава авиакомпании в зависимости от сложности программы.....	21
Большедворская Л.Г., Ву Данг Куанг Чунг. Принципы управления ресурсами экипажа..	27
Большедворская Л.Г. Рациональное размещение парка авиационных тренажеров.....	34
Васильев А.П. Система профессиональных компетентностей руководителя.....	39
Домокурова М.О. Значение интернет-сайта для маркетинговой деятельности авиапредприятия	43
Каракуц Д.А. Бенчмаркинг авиакомпании: выбор аналога.....	47
Лебедева Л.А. Применение метода «Пситрансактный анализ» с целью совершенствования организационного поведения.....	52
Ву Данг Куанг Чунг, Лобанов С.Д. Выбор критериев оценки эффективности при целевом управлении.....	58
Луцкая А.С. Проблемы открытия международных аэропортов в Российской Федерации...	62
Поздеев В.И. Применение грейдов при формировании квалификационно-должностной матрицы предприятия.....	67
Родионов М.А. Методы защиты информации в современном менеджменте.....	72
Сидоров Д.А. Инновационный менеджмент в аэропортах.....	79
Ходова А.Э. Концептуальный подход к формированию кластерных зон.....	84
Чагина О.А. Управление рисками в маркетинге.....	90
Чагина О.А. Актуальность внедрения системы риск-менеджмента в авиакомпании и ее эффективность.....	94
Ву Данг Куанг Чунг. Положительные аспекты и риски формирования кластерных зон в сфере гражданской авиации.....	100
Шубин А.Н. Стратегия прорыва как один из вариантов выхода из кризиса для грузовой авиакомпании.....	105
Шурдукова Т.И. Экипаж воздушного судна как социальная группа.....	110
Ляхов А.В. Методы формирования спроса и стимулирования сбыта LOW-COST авиакомпаний в период кризиса.....	117
Палаткина А.В. Механизм разработки ключевых показателей эффективности для совершенствования переменной части заработной платы.....	122

Мирошниченко А.А. HR-бренд - оптимальный инструмент в конкурентной борьбе на рынке труда авиатранспортной отрасли России.....	126
Ле Мань Туан. Экономические факторы и механизмы государственной поддержки деятельности северных аэропортов.....	131
Белавинцев И.А. Совершенствование системы формирования, регулирования и взимания сборов и тарифов за обслуживание воздушных судов в аэропортах и воздушном пространстве	135
Лобанов С.Д. О проблеме вхождения авиакомпаний в сегмент деловой авиации и путях ее решения.....	139
Васильев А.П., Поздеев В.И. Мотивация персонала и профессиональная переподготовка кадров как факторы совершенствования системы управления персоналом предприятия в период кризиса.....	145
Лебедева Л.А., Шубин А.Н. Бренд грузовой авиакомпании как эффективный инструмент продвижения услуг на рынок.....	149
Байкова Ю.А. Интервальная модель качества гостиничных услуг.....	154
Буряк К.В. Адаптивный выбор рационального варианта организации применения информационно-обучающих систем подготовки персонала структурных подразделений.....	159
Обрывалин С.Г. О корреляционном методе прогноза количества авиаперевозок.....	163
Мацкевич Д.А. Влияние национальной инновационной системы на обеспечение экономической безопасности.....	168
Ситников И.В. Модернизация рынка доступного жилья (Государственная поддержка).....	173
Черехович Д.М. К вопросу оценки риска банкротства российских предприятий.....	178
Бамбаева Н.Я., Атабекян Р.А. К вопросу построения рейтинга коммерческого банка.....	181

Ликвидация последствий мирового финансово-экономического кризиса, разразившегося в 2008 – 2009 гг., связана с необходимостью совершенствования деятельности российских авиапредприятий, многие из которых находятся сейчас в катастрофической ситуации.

Как свидетельствует международная практика, кризисы отбраковывают неэффективный бизнес. Сейчас нужны инициатива и конкретные программы действий. Бизнес – это вечное движение вперед. Наступило время, когда руководители российских авиапредприятий сдают экзамен на проверку своей профессиональной компетентности. Они должны уметь выбрать новый курс, адаптированный к сложившейся в мире рыночной конъюнктуре, повысить качество принимаемых управленческих решений, выдвинуть новые стратегические цели и задачи не на год и не на два, а на 10-20 лет вперед. Только такой подход позволит авиапредприятиям, пройдя через кризис, перейти в более здоровое состояние.

Основная тематика статей Научного Вестника ориентирована на рассмотрение наиболее актуальных проблем, возникающих в условиях высокой турбулентности рыночной среды на воздушном транспорте, и разработку предложений по их решению. Авторами статей являются ведущие ученые, преподаватели и практики, работающие в гражданской авиации, а также аспиранты МГТУ ГА.

Проблемам повышения конкурентоспособности российских авиапредприятий посвящены статьи Б.В. Артамонова, М.А. Родионова, С.Д. Лобанова, А.В. Ляхова, Ю.В. Анохиной, А.Н. Шубина, Ву Данг Куанг Чунга, О.А. Чагиной. В них дается анализ рыночной ситуации, предлагаются методы оценки рисков, повышения эффективности и качества управления авиатранспортным производством.

Сейчас требуется мобилизация человеческих ресурсов, формирование команды профессионалов, ориентированных на решение амбициозных целей и задач. Вопросы, связанные с совершенствованием управления человеческими ресурсами и организационного поведения, рассмотрены в статьях Л.Г. Большедворской,

Л.А. Лебедевой, А.П. Васильева, В.И. Поздеева, Т.И. Шурдуковой, А.А. Мирошниченко.
В них исследуются вопросы социальной коммуникации, профессиональной переподготовки и мотивации персонала.

Научный Вестник предназначен для ознакомления научной общественности, работников предприятий ГА, аспирантов, студентов старших курсов вузов с новыми научными результатами в сфере менеджмента и экономики гражданской авиации.

Ответственный редактор –
доктор экономических наук, профессор МГТУ ГА

Б.В. Артамонов

УДК 656.7:061.5

АНАЛИЗ ФАКТОРОВ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ СЦЕНАРИИ РАЗВИТИЯ АВИАКОМПАНИЙ НА РЫНКЕ БИЗНЕС-АВИАЦИИ РОССИИ

Ю.А. АНОХИНА

Статья представлена доктором экономических наук, профессором Артамоновым Б.В.

В статье рассматривается влияние условий конкуренции и различных факторов внешней среды на деятельность авиакомпаний на российском рынке бизнес-авиации.

Ключевые слова: бизнес-авиация, сценарии.

Мировой финансовый кризис оказал большое влияние на состояние конкуренции на российском рынке бизнес-авиации. В результате экономического спада многие операторы либо внесли изменения в бизнес-планы для дальнейшего развития, либо закрылись. Таким образом, на рынке остались игроки, имеющие хороший технический или управленческий потенциал, который способен обеспечить устойчивость авиакомпании в случае наступления кризисной ситуации.

В настоящее время на данном рынке наблюдается жесткая конкуренция. В период зарождения отрасли отечественные компании уступили иностранным коллегам большую часть российского рынка бизнес-авиации. В связи с этим конкуренция с иностранными авиакомпаниями является более острой, чем с отечественными. Объясняется это тем, что зарубежные авиакомпании приходят на российский рынок с большим опытом работы и отработанными методами и схемами конкурентной борьбы, они предлагают перевозки на экономически эффективных самолетах иностранного производства и имеют возможность предложить более гибкие скидки клиентам. Помимо технического оснащения иностранные авиакомпании имеют большой финансовый потенциал, который обеспечивается географической диверсификацией бизнеса, а также интеграцией деятельности с помощью создания альянсов ключевыми игроками западного рынка.

Анализ конкуренции на российском рынке бизнес-авиации подтверждает необходимость разработки эффективных подходов к развитию отечественных авиакомпаний особенно в условиях нестабильной конъюнктуры.

Традиционные методы управления, основанные на простой экстраполяции прошлого опыта, в современных условиях оказываются неэффективными. Попытки справиться с возникшими проблемами за счет мобилизации лишь внутренних ресурсов предприятия, улучшения внутрифирменного управления не всегда приводят к решающему успеху. Поэтому становится необходимым переход от «внутреннего» к «внешней» точке зрения на совершенствование системы управления с учетом сложившихся тенденций, возникших проблем, опасностей и тех стратегических возможностей, которые допускаются внешними условиями и вытекают из них. В такой ситуации особое место среди методов стратегического управления занимает сценарное планирование.

Современные подходы к управлению рассматривают бизнес-систему как открытую систему, то есть подвергающуюся постоянному воздействию внешнего окружения. Внешняя среда – это совокупность внешних факторов, которые представляют собой неконтролируемые силы, действующие на внутренние процессы в организации. Поэтому главные предпосылки успеха лежат не столько внутри организации, сколько вне ее. Таким образом, успех предприятия определяется тем, насколько оно обладает устойчивостью, способно удачно вписаться во внешнюю среду и приспособиться к ней. В нестабильном окружении существует множество возможных вариантов будущего, поэтому в сценарном планировании рассматриваются ситуации, когда в

силу одновременного изменения многих факторов, характер которого заранее неизвестен, возможно возникновение различных ситуаций, в которых может оказаться изучаемый объект.

При проведении анализа факторов внешней среды необходимо помнить, что внешняя среда обладает такими характеристиками, как подвижность и неопределенность. Подвижность среды – это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Под неопределенностью понимается количество информации, которой располагает бизнес-система с точки зрения ее достаточности, а также уровнем достоверности информации. Учитывая сложность функционирования бизнес-системы в условиях высокоподвижной внешней среды, авиакомпания для принятия эффективных решений должна использовать широкий спектр информации. Среди факторов внешней среды, которые влияют на показатели деятельности авиакомпании, необходимо выделить ретроспективные и фьючерские факторы.

Ретроспективные факторы – это факторы, которые уже действуют на рынке и оказывают на авиакомпанию то или иное воздействие. Анализ влияния таких факторов позволяет описать опыт прошлого и ситуацию настоящего.

Фьючерские факторы – это новые факторы, которые могут появиться и начать оказывать влияние на бизнес-систему в будущем. Прогнозирование и выявление таких факторов позволяет подготовить авиакомпанию к будущим «сюрпризам» со стороны внешней среды.

Многообразие факторов внешней среды целесообразно сгруппировать с учетом различных аспектов их воздействия с целью выявить наличие действующих факторов, взаимосвязь между ними, понять сущность процессов, происходящих на рынке. Любая систематизация и группировка факторов носит условный характер, основывающийся на анализе истории развития рынка.

Распространенным методом анализа факторов внешней среды является PEST-анализ. Название метода определяется первыми буквами слов Policy (политика), Economy (экономика), Society (социальная среда), Technology (технология). Из названия метода видно, что среди бесчисленного множества факторов, характеризующих воздействие внешней среды на организацию, PEST - анализ выделяет воздействие таких факторов, как политико-правовые, экономические, социокультурные и технологические, которые оказывают существенное влияние на предприятие и определяют перспективу его развития.

На основе PEST - анализа проанализируем влияние различных факторов на деятельность авиакомпаний на российском рынке бизнес-авиации.

Политико-правовые факторы. С начала появления бизнес-авиации в России политико-правовые факторы являлись одним из главных тормозов развития данного сегмента авиаперевозок. Отсутствие поддержки со стороны государства и нормативно-правового регулирования привело к нелегальному развитию данного рынка и выполнению полетов с нарушением воздушного законодательства. В настоящее время наблюдается тенденция активного участия государства в изменении воздушного законодательства России и создания благоприятных условий для развития отечественной бизнес-авиации.

Главной проблемой для развития бизнес-авиации в России на уровне государства являлось то, что государственные чиновники не позиционируют бизнес-авиацию как самостоятельную отрасль гражданской авиации, которая может сделать большой вклад в развитие экономики страны. В настоящее время наблюдается изменение подходов государства к данному сектору перевозок, что отражается в принятии нормативно-правовых актов, направленных на поддержку деятельности бизнес-авиации в России. Появляется тенденция к сближению участников рынка бизнес-авиации в лице Объединенной национальной ассоциации деловой авиации и представителей законодательной и исполнительной власти - одни готовы работать и предлагать решения по реформированию, другие вполне расположены выслушать и предпринять конкретные шаги.

Происходящие изменения взглядов на деятельность бизнес-авиации на уровне государственного и нормативно-правового регулирования связано, прежде всего, с тем, что начались работы по созданию общего экономического пространства России и ЕС, в том числе в области воздушного транспорта. Целью такого взаимодействия является интеграция транспортных се-

тей, устранение технических и административных препятствий, обеспечение совместимости транспортных инфраструктур посредством сближения законодательства в сфере транспорта. Исходя из этого, можно сказать, что авиакомпании должны быть готовы к освоению и внедрению в свою деятельность международных стандартов для дальнейшего развития и поддержания конкурентоспособности на рынке.

Еще одним примером интеграции в международную систему является рассмотрение Правительством целесообразности присоединения России к Кейптаунской конвенции, которая призвана снизить риск кредиторов и соответственно стоимость кредита, что, в свою очередь, позволит расширить возможность получения финансирования авиационных объектов компаниями.

В будущем все эти меры позволят создать цивилизованный рынок бизнес-авиации в России, а сплочение участников рынка для гармоничного развития отрасли приведет к изменению условий на рынке в сторону совершенной и добросовестной конкуренции. Предпринимаемые государством меры и их дальнейшее усовершенствование позволят авиакомпаниям в будущем свободно и открыто работать на российском рынке бизнес-авиации с использованием экономически эффективной авиационной техники на основе международных стандартов.

Экономические факторы. В результате анализа экономических факторов можно выделить несколько основных, которые находятся в тесной корреляции, а также определяют развитие и состояние рынка бизнес-авиации. Это общее состояние экономики, динамика изменения ВВП, крупного частного капитала и прибылей предприятий.

Глобальный финансовый кризис, начавшийся во второй половине 2008 г., нанес тяжелый удар по всем участникам мирового рынка бизнес-авиации – от производителей самолетов до операторов. Данная тенденция отразилась и на российском рынке бизнес-авиации.

Экономическое развитие России в 2008-2009 гг. происходило под влиянием мирового финансового кризиса и не было равномерным. Резкое ухудшение внешнеэкономических условий, падение экспорта, отток капитала и приостановка банковского кредита привели к значительному сокращению инвестиционной активности и спаду в промышленности. К середине 2009 г. экономический спад в России приостановился, о чем свидетельствует начавшийся в июне месячный рост ВВП.

Стабилизация экономической ситуации дает предпосылки к повышению объемов кредитования банками, увеличению бюджетов крупных корпораций, наращиванию прибыли предприятий и крупного частного капитала. Так, например, в России в 2009 г. количество лиц, обладающих крупным частным капиталом, выросло с 97,1 тыс. до 117,7 тыс. человек. Эти тенденции закладывают основу для улучшения экономического состояния потенциальных клиентов и возможности увеличения производственных показателей авиакомпаниями на российском рынке бизнес-авиации.

Положительная динамика экономических показателей приводит к снижению цен на вторичном рынке бизнес-самолетов и увеличению темпов производства новой авиатехники, что позволит авиакомпаниям найти выгодное предложение при покупке самолета в случае обновления или расширения парка воздушных судов.

При анализе экономических факторов необходимо рассмотреть также ставку рефинансирования Центрального банка России, изменение курса обмена валют и уровня инфляции.

Ставка рефинансирования Центрального банка оказывает значительное влияние на расходы авиакомпании, связанные с обеспечением и погашением кредитов. Рост процентных ставок будет представлять собой угрозу для реализации планов авиакомпаний, которые должны финансироваться за счет получения ссуд, а снижение ставок - новые возможности для развития. Последнее десятилетие наблюдается тенденция снижения ставки рефинансирования банка, что дает авиакомпаниям возможность для использования кредитов в целях совершенствования своей деятельности.

Курсы обмена валют определяют стоимость рубля по отношению к стоимости денежных единиц других стран. Так как выполнение бизнес-перевозок связано с международными полетами, то оплата услуг происходит в иностранной валюте. Изменение курса валют и образующаяся при этом курсовая разница может сильно повлиять на финансовый результат деятельно-

сти авиакомпаний при выполнении международных рейсов. В случае, если стоимость рубля по отношению к другим валютам становится низкой, это представляет угрозу получения отрицательного финансового результата и уменьшает платежеспособность авиакомпании при денежных операциях с иностранными компаниями.

В отношении влияния валютно-финансовых показателей необходимо обратить внимание на тот факт, что стремительный подъем китайской экономики в последние годы заставляет экспертов все громче говорить о грядущих переменах в мировой валютно-финансовой системе. Как отмечают аналитики, позиции доллара становятся более шаткими, в то время, как растущая не по дням, а по часам экономика Китая делает все более реальной смену американской валюты юанем в качестве мировой резервной валюты.

Изменение уровня инфляции оказывает прямое влияние на ставку рефинансирования банка, кроме этого определяет платежеспособность населения и организаций. Авиакомпаниям необходимо следить за динамикой уровня инфляции потому, что будущая экономическая обстановка в условиях высокой инфляции (десятки и сотни процентов в год) оказывается менее предсказуемой, затрудняя планирование и реализацию целевых программ.

Бизнес-перевозки, как и вся отрасль авиаперевозок, в связи со значительной долей расходов на авиатопливо в себестоимости, характеризуются высокой чувствительностью к колебанию цен на нефть и нефтепродукты. Данную зависимость для большинства российских авиакомпаний бизнес-авиации еще больше усиливает тот факт, что парк воздушных судов отечественного производства имеет низкую топливную эффективность по сравнению с авиатехникой западного производства. Таким образом, повышение цен на нефть снизит конкурентоспособность авиакомпаний, в результате значительного повышения себестоимости рейса по сравнению с конкурентами, имеющими более экономичные по расходу топлива типы самолетов.

Технологические факторы. Развитие научно-технического прогресса и повышение требований к безопасности полетов являются одними из главных причин совершенствования бортового оборудования воздушного судна. Авиакомпаниям необходимо следить за новейшими разработками и внедрять в эксплуатацию новую более совершенную авионику, чтобы избежать ситуаций, связанных с ограничением географии выполнения полетов или приостановлением эксплуатации воздушного судна. Влияние данного фактора может также существенно увеличить расходы авиакомпаний при переоборудовании самолета.

Среди технологических факторов можно выделить также состояние взлетно-посадочных полос и инфраструктуры аэропортов. Отсутствие необходимой инфраструктуры и несовершенство взлетно-посадочных полос является тормозом для развития российской бизнес-авиации и, кроме того, препятствует эксплуатации иностранной авиатехники. Привлечение в будущем инвестиций в реконструкцию аэропортовых комплексов страны позволит снизить влияние этого фактора.

Оснащение салона самолета беспроводными средствами связи, позволяющими пассажиру во время полета работать и контактировать при необходимости с объектами, находящимися на земле (Интернет, мобильная связь), являются неотъемлемой частью бизнес-самолета. Поэтому появление новых технологий в области телекоммуникаций и их применение в салоне бизнес-самолета может повысить качество предоставляемой услуги.

Необходимо обратить внимание на тот факт, что озабоченность экологической обстановкой, продиктованная глобальным изменением климата, и рост цен на энергоресурсы выступили основой развития так называемых экологических технологий и создания механизмов регулирования вредных выбросов в атмосферу, применимых в отношении авиатранспортной отрасли.

Так с 1 января 2012 года на территории ЕС вступает в силу ограничение на выбросы парниковых газов, которое устанавливает квоты на эмиссию CO_2 . Данное новшество может ощутимо сказаться на финансовом потенциале авиакомпаний. Так как в случае превышения установленного лимита на загрязнение необходимо докупать дополнительные квоты. В качестве альтернативы авиакомпаниям предлагается самостоятельно сокращать объемы выброса диоксида угле-

рода за счет снижения потребления авиационного топлива, что, в свою очередь, может быть достигнуто использованием самолетов и двигателей, позволяющих сократить расход авиаГСМ.

В данной ситуации авиакомпаниям, выполняющим рейсы в/из стран Евросоюза, необходимо производить модернизацию парка ВС или двигателей с целью сокращения расхода топлива, либо создавать резервы для приобретения квот на эмиссию CO_2 .

Как уже было отмечено выше, внешняя среда характеризуется неопределенностью. Поэтому целью проведения анализа факторов внешней среды и написания сценариев является желание понять тенденции развития рассматриваемого объекта во времени, обеспечить более высокую вероятность выработки эффективного решения в тех ситуациях, когда это возможно, и более высокую вероятность сведения ожидаемых потерь к минимуму в тех ситуациях, когда потери неизбежны.

THE ANALYSIS OF FACTORS DETERMINING SCENARIOS OF AIRLINES DEVELOPMENT ON THE RUSSIAN BUSINESS AVIATION MARKET

Anokhina U.A.

In this article author considers how competition conditions and other factors of environment influence on the airline activity on the Russian business aviation market.

Key words: business aviation market, scenario.

Сведения об авторе

Анохина Юлия Александровна, окончила МГТУ ГА (2005), начальник производственно-диспетчерской службы ООО «Авиа Бизнес Групп», автор 9 научных работ, область научных интересов – менеджмент, маркетинг.

УДК 330.33.003.13

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

Б.В. АРТАМОНОВ

В статье рассматривается концепция оценки эффективности деятельности предприятия в условиях нестабильности рыночной конъюнктуры.

Ключевые слова: эффективность бизнеса.

Бизнес – это организация выгодного дела, которое создается группой людей, совместно работающих в самых разных сферах для достижения корпоративных целей организации. Бизнес – это вечное движение вперед, это как езда на велосипеде: перестанешь крутить педали – упадешь, нужно все время следить за дорогой, ее извилинами и ухабами. Всегда нужно оставлять место для альтернативных стратегических решений, для ответа на вопрос: «what is?» (а что, если?).

Определяющим критерием эффективности работы любого коммерческого предприятия, в долгосрочном плане, является получение прибыли. С учетом этого, в зарубежной практике, обычно при исследованиях подобных систем, используется обобщающий термин «бизнес – структура» или «бизнес – система» («business unit»).

Современная парадигма управления рассматривает предприятие как открытую производственную систему, то есть как находящуюся в единстве с внешней средой. Создание этой системы обусловлено возникновением или формированием на рынке спроса на продукцию или услуги со стороны потребителей. Главные предпосылки успеха лежат не столько внутри, сколько вне ее.

Внешняя среда предстает перед руководителем предприятия как стихия. Она может быть различной, оказывая самое существенное влияние на деятельность всего предприятия, его стратегию и внутренние процессы. Предприятие как бизнес-система должно уметь приспосабливаться к внешней среде путем адаптации. При этом важно не пассивное приспособление, а стремление влиять в пределах возможного на состояние внешней среды. Это подобно деятельности капитана корабля: есть море с его непредсказуемым характером, и есть корабль, управление которым позволяет двигаться вперед к порту назначения, несмотря на течение, волны, ветер и шторм. Изменить поведение моря невозможно, но приспособиться к его характеру, чтобы не потопить корабль, необходимо.

Стратегическое управление – это интегрированная система, обеспечивающая равновесие между перспективным и текущим состояниями предприятия на основе координации стратегических и тактических мероприятий. Оно предполагает возможность выбора различных вариантов развития, каждый из которых оптимален только при определенных условиях, складывающихся во внешней среде. В результате процесс управления становится в большей степени упреждающим, чем реактивным. Долговременная реакция закладывается в стратегические планы, оперативная реализуется в реальном режиме времени. При этом, организационные механизмы бизнес – системы должны уметь спрогнозировать и оценивать все возможные ситуации, приспосабливаться к вновь возникающим проблемам и вырабатывать необходимые управленческие решения (managerial decision making), обеспечивая оптимальный маневр в распределении ресурсов для выживаемости и развития.

Процесс стратегического управления должен быть ориентирован на гибкое и своевременное реагирование бизнес-системы, на изменение рыночной конъюнктуры. Готовых алгоритмов для принятия управленческих решений в условиях высокой турбулентности

внешней среды не существует. Концепция «Future Step», отображенная на рис. 1, исходит из необходимости в полной мере задействовать творческий потенциал персонала предприятия для выбора оптимального варианта стратегии и создания такой корпоративной культуры, которая обеспечивает получение положительного синергетического эффекта. Корректировка может затрагивать при этом как существенную организационную структуру предприятия, так и используемые бизнес-процессы.

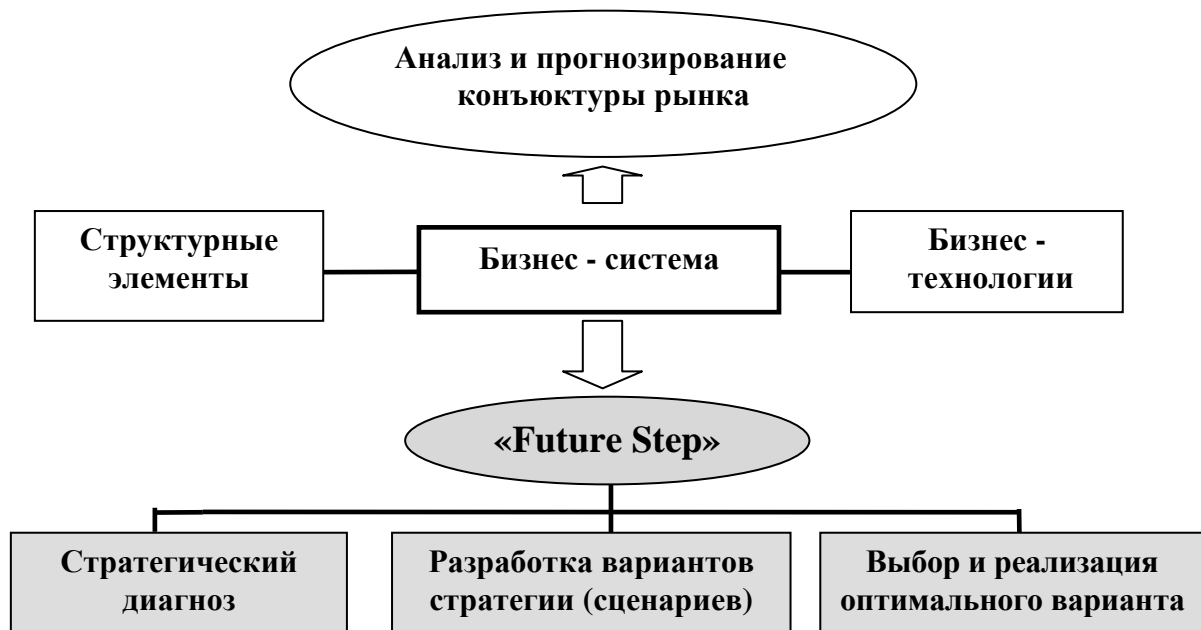


Рис. 1. Концепция «Future Step»

Обычно процесс выработки генеральной стратегии не завершается каким-либо немедленным действием, а ограничивается выбором лишь общих направлений деятельности (траекторий), продвижение по которым обеспечивает достижение поставленных стратегических целей. У руководства не может быть четких инструкций для сотрудников предприятия «на все случаи жизни», у них должна оставаться свобода маневра при принятии конкретных оперативных решений. Обусловлено это сложностью получения полноценной достоверной информации, в результате чего создается «зона неопределенности» (однако, как известно, лучше идти в тумане, чем в кромешной тьме).

Сложность, а иногда и невозможность получения полноценной и достоверной информации о намерениях конкурентов существенно усложняет стратегическое управление, делает его достаточно трудоемким. Недостаточность информации приводит к тому, что руководитель вынужден после завершения этапа движения бизнес-системы по «инерции» формулировать свое стратегическое видение перспективного развития бизнес-системы и принимать стратегические решения в условиях неопределенности. У него нет достоверной информации об основных конъюнктурообразующих факторах, определяющих долгосрочную перспективу развития целевого рынка. Он не знает, какие цели ставят опережающие соперники и равные по потенциалу конкуренты, какие стратегии они разрабатывают, какие действия собираются предпринять. Нередко сиюминутные проблемы закрывают перспективы, мешают целостному восприятию картины. Так, необоснованное мнение фирмы о собственном превосходстве над конкурентом может привести к неправильному выбору предприятием стратегических ориентиров и потере его позиций на рынке.

Повседневные проблемы, возникающие при решении тактических задач, нередко закрывают перспективу, мешают целостному и объективному восприятию сложившейся ситуации. В этих

условиях при формировании конкурентной стратегии руководителю приходится разрабатывать не один, а несколько вариантов стратегий развития предприятия, каждый из которых будет оптимальным только при определенном сочетании параметров внешней среды.

Глобализация бизнеса и быстро развивающиеся интеграционные процессы приводят к тому, что, принимая то или иное стратегическое решение, руководитель предприятия, в условиях неопределенности, должен ориентироваться на полистратегический поиск (рис. 2) и вынужден искать консенсус (согласие), учитывать в реальном масштабе времени интересы как государства, так и других субъектов рынка, действующих в выбранной стратегической зоне, а также экологические и морально-этические нормы общества.



Рис. 2. Полистратегический поиск

Без этого выжить в условиях конкуренции нельзя, так как в противном случае рыночная стратегия предприятия натолкнется на мощное сопротивление с их стороны, которое может негативно отразиться на эффективности деятельности и привести предприятие к краху. Именно добровольный взаимный учет интересов всех основных участников рыночных отношений, ориентация на совместную деятельность, на партнерские отношения, а не только на обеспечение доминирования или на защиту занимаемых позиций, позволяет, в конечном итоге, многим из них выдерживать конкуренцию и достигать в долгосрочной перспективе выбранных глобальных стратегических целей.

Любой рынок оценивается, с одной стороны, с точки зрения его привлекательности для предприятия и с точки зрения тех конкурентных преимуществ, которыми на каждом из них может обладать предприятие. С другой стороны, необходимо учитывать доступность входа на рынок и степень его монополизации. В бизнесе нет фатальной неизбежности выигрыша одних за счет проигрыша других. Найти свое место на рынке могут многие. В этих условиях главное для бизнеса – правильно выбрать рыночную позицию, сделав упор или на уже освоенные сегменты, или на его «нетронутые» сегменты, где возможно обеспечить существенный «отрыв» от конкурентов и благодаря этому получить дополнительную прибыль, будучи какое-то время монополистом.

Следует отметить, что по мере становления рыночных отношений в России изменилось само содержание понятия «экономический эффект». Подход к оценке экономической эффективности в условиях социалистической планово-директивной экономики исходил из предпосылки, что все управление народным хозяйством может осуществляться из единого центра. В условиях рыночных отношений такой подход на уровне предприятия теряет всякий смысл, поскольку собственник средств производства, участвуя в конкурентной борьбе, руководствуется, прежде всего, интересами выживаемости и развития своего предприятия. Он ориентирует всю производственную деятельность на удовлетворение потребностей клиентуры в выбранной стратегической зоне на рынке, на достижение поставленных целей. Основопологающей целью любого бизнеса является обеспечение процветания и создания

богатства для его владельцев. Именно на это расходуется весь имеющийся ресурсный потенциал предприятия и направлена вся система стратегического управления и планирования.

Конкурентоспособность предприятия на рынке во многом зависит от способностей и уровня профессиональной компетентности руководителей, от их умения просчитывать варианты, гибкости их мышления. Возрастание скорости и неустойчивости всех бизнес-процессов, рост количества факторов, необходимых для принятия решений, мутация параметров требует от руководителя принятия креативных решений, позволяющих выпутываться из любой ситуации. Принимать стандартные, комплексные, формализованные решения можно только в условиях стабильности, когда есть полноценная информация и время для ее обработки.

Сейчас рыночные отношения выводят из-под непосредственного контроля государства хозяйственную деятельность предприятия. Однако лишь с помощью системы государственного регулирования правительство может создать такие условия для бизнеса, чтобы каждое предприятие было вынуждено учитывать общегосударственные интересы или хотя бы не действовать в разрез с ними. Рынок сам автоматически берет на себя защиту общественных интересов и, прежде всего, интересов потребителей.

Рыночная конъюнктура сильно подвержена колебаниям экономических циклов, воздействию случайных факторов и форс-мажорных обстоятельств. В силу этого стратегическое управление во многом основывается на интуиции. Количественно определить эффективность стратегических решений в силу отсутствия необходимой достоверной информации в большинстве случаев оказывается невозможным. В условиях «стратегических неожиданностей» руководителю в большинстве случаев приходится ограничиваться лишь качественной оценкой эффективности, такой, например, как «стратегическая полезность», для выражения которой используется мнение высококвалифицированных экспертов и балльная система оценок. Любое принимаемое решение в длительной перспективе должно давать определенный эффект. Если же принятое решение дает хорошие результаты только в данный момент или ближайшем будущем, его следует оценивать как ошибочное, если в дальнейшем оно может поставить предприятие под угрозу. Сам руководитель при этом должен находиться на оптимальном расстоянии от второстепенных проблем.

В условиях дефицита информации руководителю приходится использовать разные подходы к оценке эффективности управления (рис. 3).

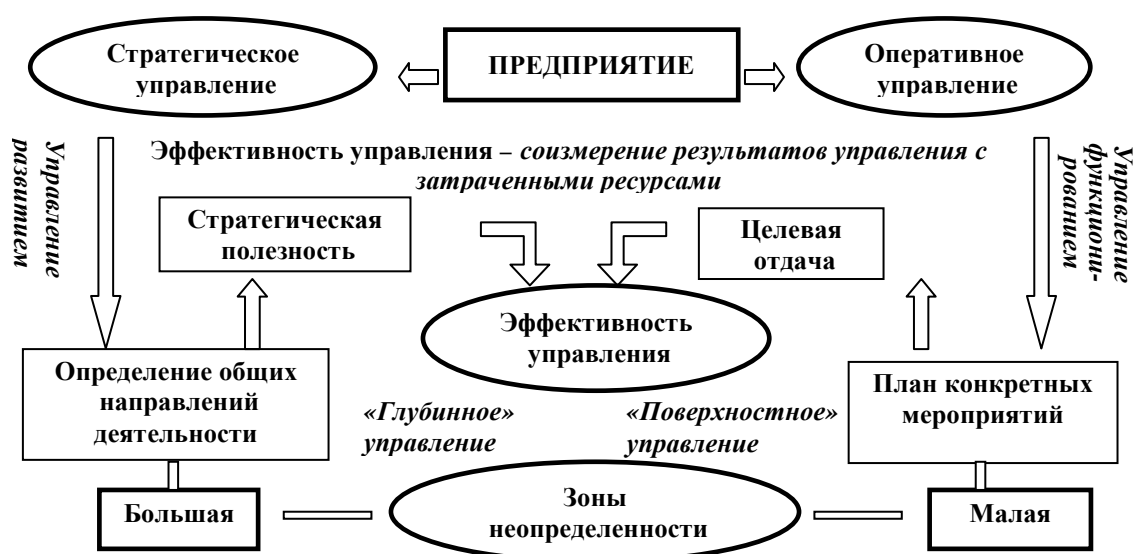


Рис. 3. Подход к оценке эффективности управления

При стратегическом управлении, ориентированном на развитие бизнес-системы, где зона неопределенности весьма велика, задача руководителя обеспечить «глубинное управление», правильно определить «вектор развития», то есть наиболее вероятное направление бизнеса в условиях изменчивости внешней среды. Здесь важно, используя результаты конъюнктурных исследований, разработать форсайт – проект (от английского «видение будущего»), который определит твердую позицию и использование при стратегическом управлении такого набора инструментов (перспективных технологий, бизнес – процессов, инновации и т.п.), который ориентирован на будущее. При этом персонал предприятия должен быть готов работать на цели, которые могут быть достигнуты лишь в долгосрочной перспективе, но без их реализации не может быть эффективного развития. При оперативном управлении, когда картинка просматривается достаточно отчетливо, может быть использовано «поверхностное» управление, разработан план конкретных мероприятий и сделана количественная оценка эффективности принятых управленческих решений в условиях низкой турбулентности как отношение полученного целевого результата к произведенным затратам и усилиям. При этом целевым результатом не обязательно является реально осязаемая прибыль в денежной форме. Результат может носить не экономический, а социальный характер.

Процесс разработки стратегии носит итеративный характер. В процессе работы появляется новая более полная и достоверная информация, возникают новые возможности и альтернативы. Первоначально выбранные цели могут быть уточнены и даже существенно скорректированы. Появляется возможность постепенного перехода от качественных оценок эффективности работы предприятия на рынке, сделанных экспертами («стратегическая полезность»), к количественным («целевая отдача»), а это, в свою очередь, позволит предприятию, используя свой креативный потенциал, самому разработать, оценить и реализовать оперативные (тактические) трансакции.

Сейчас экономика России постепенно оправляется от кризиса, но тем не менее, в условиях высокой турбулентности рыночной конъюнктуры возможен целый набор различных перспектив – от быстрого роста до тяжелой и достаточно продолжительной депрессии. Руководители предприятий не должны уходить от реальности. Они должны не фрагментарно, а своевременно, в рамках «глубинного управления» выявлять причины возникающих проблем и ориентировать вектор стратегического развития бизнес – системы в правильном направлении на опережение возможных событий. Из ранее сделанных ошибок должны быть извлечены соответствующие выводы, касающиеся системного подхода к модернизации экономики и перевода ее на инновационный путь.

CONCEPTUAL APPROACH TO THE ASSESSMENT OF BUSINESS EFFICIENCY IN THE CONDITIONS OF UNSTABILITY

Artamonov B.V.

The article deals with the concept of assessing the efficiency of an enterprise activities in an unstable market.

Key words: business efficiency.

Сведения об авторе

Артамонов Борис Владимирович, 1938 г.р., окончил ЛКИ (1961), ВАВТ (1967), кандидат технических наук, доктор экономических наук, профессор МГТУ ГА, автор 166 научных работ, область научных интересов - стратегическое управление, маркетинг, кадровый менеджмент.

УДК 382.629.7

ПРОБЛЕМЫ МНОГОСТОРОННЕГО СОТРУДНИЧЕСТВА ВО ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ

В.Г. АФАНАСЬЕВ

В статье рассматриваются теоретические и методологические аспекты международного экономического сотрудничества в сфере гражданской авиации и решение связанных с ним проблем в рамках международных организаций.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, международное сотрудничество, многостороннее регулирование.

Современное понятие внешнеэкономической деятельности включает в себя многочисленные аспекты экономической деятельности как на внешнем рынке, так и на внутреннем, когда в этой деятельности участвуют зарубежные партнёры и инвесторы. Особенностью любого аспекта внешнеэкономической деятельности является то, что в ней участвуют представители, как минимум, двух государств.

В целом, внешнеэкономическая деятельность включает в себя три основных направления деятельности:

- обмен товарами в вещественно-материальной и нематериальной формах и услугами на деньги или другие товары или услуги;
- выполнение операций обеспечивающего характера, связанных с продвижением товара или услуги от продавца к покупателю, включая транспортно-экспедиторские, страховые, валютно-финансовые и кредитные операции, международные расчеты;
- международное сотрудничество, включающее различные сферы международного коммерческого сотрудничества (МКС), международного экономического сотрудничества (МЭС), международного и научно-технического (НТС), а также военно-технического сотрудничества (ВТС).

Отсюда следует, что внешнеэкономическая деятельность охватывает широкий комплекс взаимоотношений экономического, валютно-финансового, научно-технического и юридического характера.

Внешнеэкономическая деятельность осуществляется как на уровне государственных органов власти и управления, так и на уровне хозяйственных субъектов. В первом случае она направлена на установление межгосударственных основ сотрудничества, создание политических и правовых механизмов, стимулирующих развитие и повышение эффективности внешнеэкономических связей; во втором - на заключение и исполнение соглашений, контрактов и иных договоров в рамках гражданского права.

Внешнеэкономический комплекс любого государства составляет совокупность отраслей, подотраслей, объединений, предприятий и фирм, систематически производящих и реализующих экспортные ресурсы всех видов, потребляющих импортные товары и услуги, обеспечивающих транспортное обслуживание и осуществляющих все виды внешнеэкономической деятельности.

Помимо обмена товарами в материальной форме (идеи, патенты, ноу-хау и т.д.), ВЭД включает и содействие в области внедрения передовых технологий, промышленного и гражданского строительства, предоставление услуг инженерно - технического характера, а также обмен достижениями науки и техники, совместное осуществление научно – технических разработок, включая создание совместных предприятий (СП) с участием иностранных инвесторов.

Внешнеэкономическая деятельность в сфере гражданской авиации, помимо основных из перечисленных видов деятельности, имеет свои специфические особенности. Она рассматривается как один из ключевых факторов экономического и научно-технического прогресса в развитии отрасли, как источник получения дополнительных ресурсов для модернизации основных фондов и инфраструктуры воздушного транспорта за счет привлечения передовой зарубежной техники и технологии. ВЭД в ГА складывается из трех основных составляющих:

- 1) продажа и осуществление международных воздушных перевозок пассажиров, багажа, грузов и почты;
- 2) продажа внешних авиационных услуг, включая лизинг (аренду) воздушных судов и обслуживания;
- 3) международное сотрудничество, включая МКС, НЭС и НТС.

В рамках данной статьи мы остановимся лишь на некоторых проблемах международного сотрудничества. К третьему направлению ВЭД, которое, по нашему мнению, следует именовать комплексно, как «Внешнеэкономическая деятельность и международное сотрудничество в сфере гражданской авиации» (ВЭД и МС ГА), относится участие в международных организациях воздушного транспорта. По количеству участников ВЭД и МС ГА делится на двустороннее и многостороннее. К двустороннему сотрудничеству относятся такие виды МКС, как пульное сотрудничество, код-шеринг, интерлайн и др., а к МЭС можно отнести создание СП, отдельные виды маркетинговых и стратегических альянсов, совместная эксплуатация отдельных международных авиалиний. Что касается международного НТС, то оно в большинстве случаев осуществляется в рамках многосторонней научно-технической кооперации (технических пулов, совместных баз технического обслуживания и ремонта воздушных судов, многостороннего владения АСБ или глобальной распределительной системы (GDS).

Рассмотрим отдельные проблемы многостороннего сотрудничества в сфере ГА.

Многосторонние переговоры. Любые переговоры в сфере ВЭД и МС и ГА могут быть определены как обмен мнениями с какой-нибудь деловой целью. Такой целью может быть обсуждение условий сотрудничества, условий продажи, совместных действий и т.д.

Обязательным условием всех переговоров является то, что стороны переговоров должны быть заинтересованы в получении результатов. Целью любых переговоров является удовлетворение общественных потребностей. Переговоры могут вестись как с целью выработки условий и заключения новых многосторонних соглашений, так и с целью изменения старых, либо сохранения прежних условий.

По уровню представительства, переговоры могут быть межправительственными, межведомственными и межфирменными.

При многосторонних переговорах в обсуждении вопросов участвуют делегации или уполномоченные лица от трёх и более государств, государственных ведомств или неправительственных организаций и компаний. Многосторонние переговоры чаще всего носят форму конференций или международных совещаний представителей заинтересованных сторон (например, конференции ИКАО, ИАТА и других междугородних организаций, региональные совещания представителей различных авиакомпаний и т. д.).

Многосторонние переговоры обычно включают различные стороны в рамках всемирных, региональных, межрегиональных или других многосторонних группировок, которые разделяют аналогичные цели регулирования и ведут совместные переговоры для разработки многостороннего соглашения или международной конвенции.

Многосторонние договоры, соглашения и конвенции являются средством многостороннего регулирования, осуществляемого совместно несколькими государствами или неправительственными организациями в рамках международной организации или многостороннего соглашения, либо в рамках отдельного конкретного вида внешнеэкономической деятельности (например, международной торговли, международных авиаперевозок и др.), и может использоваться для создания соответствующих механизмов многостороннего регулирования, а также результа-

тов многосторонних переговоров, представленных в качестве договоров или других соглашений, резолюций, решений, директив или правил, а также вывозов, инструктивных документов и решений многонациональных органов как межправительственных, так и международных неправительственных организаций.

Многостороннее регулирование. Структуры многостороннего регулирования ВЭД и МС содержат организационные и юридические компоненты. Организационный компонент состоит из многих межправительственных организаций (таких как Всемирная торговая организация (ВТО), Международная организация гражданской авиации (ИКАО)) и международных неправительственных организаций (например, Международная ассоциация воздушного транспорта (ИАТА), Международный совет аэропортов (АСИ) и др.).

Юридический компонент заключается в различных многосторонних договорах, международных конвенциях и аналогичных документах, а также в обязательных и необязательных резолюциях, стандартах, рекомендациях и решениях международных организаций.

В сфере ВЭД и МС ГА все многосторонние соглашения могут быть условно отнесены к следующим группам документов:

- документы по регулированию Международной гражданской авиации на всемирной основе (Чикагская конвенция о Международной гражданской авиации и другие документы Чикагской конференции 1944 года);

- документы о воздушных перевозках и ответственности авиаперевозчиков (Варшавская конвенция 1929 года и другие документы Варшавской системы, Монреальская конвенция 1999 года и др.);

- документы по гарантии защиты собственности (Кейптаунская конвенция 2001 года и Протокол к ней по авиационному оборудованию, Римская конвенция 1952 года и др.);

- документы по авиационной безопасности (Токийская конвенция 1963 года, Гагская конвенция 1970 года, Монреальская конвенция 1991 года и др.);

- документы по международной торговле товарами и услугами (Договор о создании Всемирной торговой организации (ВТО) и Генеральное соглашение о торговле услугами (ГАТС) (1994 года, Венская конвенция 1980 года и др.);

- региональные и межрегиональные соглашения (Многостороннее соглашение о коммерческих правах при нерегулярных воздушных сообщениях в Европе 1956 года, Многостороннее соглашение о коммерческих правах при нерегулярных воздушных сообщениях государств, членов АСЕАН 1971 года, Декларация Ямусукро о новой африканской политике в области воздушного транспорта 1994 года и др.

Приведенные выше многосторонние соглашения и конвенции регулируют практически все основные сферы деятельности в системе ВЭД и МС и устанавливают основные принципы многостороннего сотрудничества государств в области воздушного транспорта.

Основные проблемы. Одной из основных проблем многостороннего экономического сотрудничества в ГА является вопрос о коммерческих правах при международных воздушных перевозках. До недавнего времени этот вопрос решался только на двусторонней основе в рамках соглашений о воздушном сообщении между государствами.

ИКАО много работала и продолжает работать над тем, чтобы решить проблему заключения многосторонних соглашений о коммерческих правах, которые бы заменили все многочисленные двусторонние соглашения. Однако решение этой проблемы на всемирной основе до сих пор не нашло поддержки со стороны государств – членов ИКАО. Россия также является сторонником регулирования коммерческой деятельности авиакомпании на двусторонней основе.

Для решения проблем многостороннего регулирования под эгидой ИКАО созывалось несколько (а именно, пять) специальных авиатранспортных конференций по воздушным перевозкам, на которых выработан целый ряд резолюций и рекомендаций относительно регулирования международных тарифов, вместимости воздушных судов и международных авиаперевозок нерегулярными рейсами, относительно недопущения несправедливой конкуренции, проблем и возможностей либерализации Международного воздушного транспорта и др.

Проблемы многостороннего сотрудничества на уровне авиакомпаний, на наш взгляд, речи решаются в рамках Международной ассоциации воздушного транспорта (ИАТА). Так, в рамках ИАТА удалось заключить ряд многосторонних соглашений по воздушным перевозкам, в частности, «Многостороннее интерлайн – соглашение (Multilateral interline traffic agreement – MITA) по коммерческому сотрудничеству между авиакомпаниями. Это соглашение, а также стандартные процедуры ИАТА по обслуживанию пассажиров в аэропортах образуют всемирную систему обслуживания международных авиаперевозок. Стандарты ИАТА, издаваемые в форме резолюций и рекомендуемой практики, постоянно изменяются и обновляются в соответствии с современными требованиями. Главной из проблем многостороннего регулирования в рамках ИАТА является сглаживание остроты конкурентной борьбы между авиакомпаниями в условиях экономического кризиса и связанной с ним борьбы за выживание. В условиях кризиса особенно активизировалась деятельность ИАТА по сокращению расходов авиакомпаний. Наиболее успешными являются программы ИАТА по упрощению бизнеса, повышению культуры обслуживания и по обеспечению безопасности международных полетов. Среди них – введение электронных авиабилетов (CE – tickets), электронного документооборота при грузовых авиаперевозках (E – flight), внедрение стандарта контроля за обеспечением безопасности полётов (IATA Operational Safety Audit – IOSA), обязательного для всех авиакомпаний – членов ИАТА, и др.

Таковы лишь отдельные проблемы многостороннего сотрудничества в сфере ВЭД и МС ГА, которые уже удалось решить и над которыми ещё предстоит работать.

ЛИТЕРАТУРА

1. Афанасьев В.Г. Основы международных воздушных сообщений – М.: НОУ ВКШ АвиаБизнес, 2010.
2. Афанасьев В.Г. Внешнеэкономическая деятельность: учеб. пособие. – М.: МГТУ ГА, 2008. - Ч. 1.
3. Афанасьев В.Г. Внешнеэкономическая деятельность: учеб. пособие. – М.: МГТУ ГА, 2009. - Ч. 2.

SOME PROBLEMS OF MULTILATERAL COOPERATION IN THE FIELD OF EXTERNAL ECONOMIC ACTIVITIES IN THE CIVIL AVIATION

Afanasiev V.G.

The Article deals with some problems in to – day multilateral cooperation in the field of External economic activities of states and airlines and their solutions within the frames of ICAO and IATA.

Key words: multilateral cooperation, regulation, problems.

Сведения об авторе

Афанасьев Василий Григорьевич, 1938 г.р., окончил Харьковский авиационный институт (1965), академик Российской академии транспорта, доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента МГТУ ГА, автор более 130 научных работ, область научных интересов – внешние экономические связи, международное сотрудничество.

УДК 658.846.6/7:629.7

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ПОДГОТОВКИ ЛЕТНОГО СОСТАВА АВИАКОМПАНИИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ СЛОЖНОСТИ ПРОГРАММЫ

С.В. ПЕТРУНИН, Л.Г. БОЛЬШЕДВОРСКАЯ

Статья представлена доктором экономических наук, профессором Артамоновым Б.В.

В статье обосновывается задача подготовки летного состава авиакомпании в зависимости от сложности программы и затрат на обучение.

Ключевые слова: подготовка авиаспециалистов, минимизация затрат на обучение.

Работа пилота является основой безопасности полетов воздушного судна. Плохое качество работы пилота является сопутствующим фактором, а в некоторых случаях основной причиной возникновения аварийной ситуации. Для того чтобы добиться качественной работы пилота, сохранить или улучшить ее характеристики в интересах безопасности воздушного судна, необходимо постоянно выполнять правила подготовки пилотов и совершенствовать их для устранения современных и возникающих в будущем проблем.

Гражданская авиация (ГА) располагает широко развитой системой подготовки летных кадров, включающей в себя летные училища (высшие и средние учебные заведения), а также сеть учебно-тренировочных центров (УТЦ).

По результатам научных исследований в авиационной индустрии уже в течение ближайших десяти лет мировая коммерческая авиация столкнется с проблемой нехватки более 200 тысяч пилотов и 400 тысяч квалифицированных специалистов по техническому обслуживанию (табл. 1).

Таблица 1

Программа подготовки кадров ИАТА (ITQI)

ПОКАЗАТЕЛИ	2018	2026
Потребное количество воздушных судов		
Общее количество ВС	17650	2000
Дополнительные ВС	12355	21000
Потребное количество пилотов и инструкторов		
Общее количество пилотов для парка новых ВС	193100	350200
Новые пилоты для дополнительного парка ВС	135000	227500
Новые пилоты для заполнения вакансий в результате колебаний спроса и уходов в отставку или на пенсию	72600	125400
Общее количество новых пилотов (для дополнительного парка ВС с учетом колебаний спроса), требующих обучения с самого начала	207600	352900
Общее количество новых пилотов, требующих переподготовки для ВС, выведенных из эксплуатации	57930	122700
Потребное количество авиаспециалистов по техническому обслуживанию		
Общее количество механиков для дополнительного парка ВС	247100	420000
Общее количество механиков с учетом колебаний спроса и уходов в отставку или на пенсию	405000	739000

В связи с потенциальным кризисом в сфере авиации ИКАО представила проект «Следующее поколение авиационных специалистов (NGAP)», строящийся на основе и дополняющий работу Программы подготовки кадров ИАТА (ITQI).

Хотя ITQI статистика основывается на конкретных исследованиях, применяемых только в отношении пилотов и обслуживающего персонала, становится очевидным тот факт, что дополнительно авиационные профессии, такие как диспетчеры, менеджеры, инспекторы, технические работники тоже окажутся дефицитными.

Для определения потребной численности авиаспециалистов для гражданской авиации Российской Федерации (РФ) был проведен анализ состояния и перспектив обновления парка воздушных судов. В настоящее время в государственном реестре РФ числится 5292 коммерческих ВС и 1580 ВС авиации общего назначения (АОН). В коммерческом парке 1595 пассажирских самолетов, в том числе 970 – действующих.

За 2008 год реестровая численность коммерческого парка выросла на 134 ВС, численность парка АОН – на 382 ВС, за 6 месяцев 2009 года – на 65 и 181 ВС соответственно.

Около 1/3 реестрового парка пассажирских самолетов не используется в связи с недостаточной конкурентоспособностью устаревших самолетов. В действующем парке растет численность западных самолетов. Параллельно растет количество простаивающих самолетов, в числе которых более 600 самолетов – пассажирских.

В 2008 году в парк было поставлено свыше 130 пассажирских самолетов. Доля западных самолетов в ежегодно растущем объеме поставок составляет до 75%. Причем в первой половине 2009 года темп поставок не снизился. В парк поступило 65 самолетов, в том числе 55 иностранных.

Из состава действующего сегодня парка к 2016 году будут списаны практически все региональные самолеты, а провозная мощность магистрального парка сократится вдвое.

Парк пассажирских самолетов ВТ РФ к 2025 году должен включать свыше 1100 магистральных и около 750 региональных самолетов, что в 2 раза превосходит сегодняшний действующий парк (рис. 1).

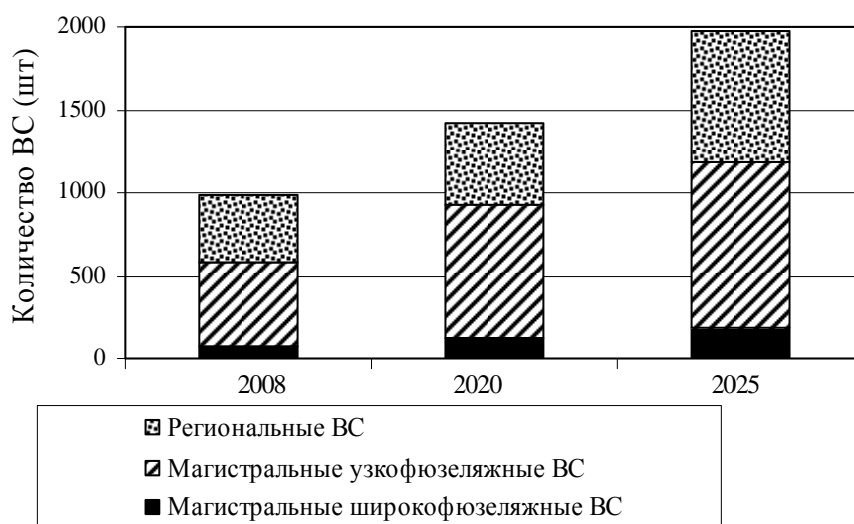


Рис. 1. Потребный парк пассажирских самолетов для гражданской авиации

В составе грузового парка российских авиакомпаний более 300 самолетов 15 типов, в том числе 18 западных самолетов 5 типов. По численности в парке преобладают самолеты Ил-76 различных модификаций, присутствуют самолеты с двигателями ПС-90, удовлетворяющие всем экологическим стандартам.

При прогнозируемом увеличении грузоперевозок в 3 раза действующий парк грузовых самолетов (грузоподъемностью менее 60 тонн) к 2025 году должен составить более 200 самолетов. Почти

в 3 раза ожидается увеличение парка тяжелых самолетов (грузоподъемностью более 60 т) для обслуживания транзитных грузопотоков и удовлетворения мирового спроса на перевозки (рис. 2).

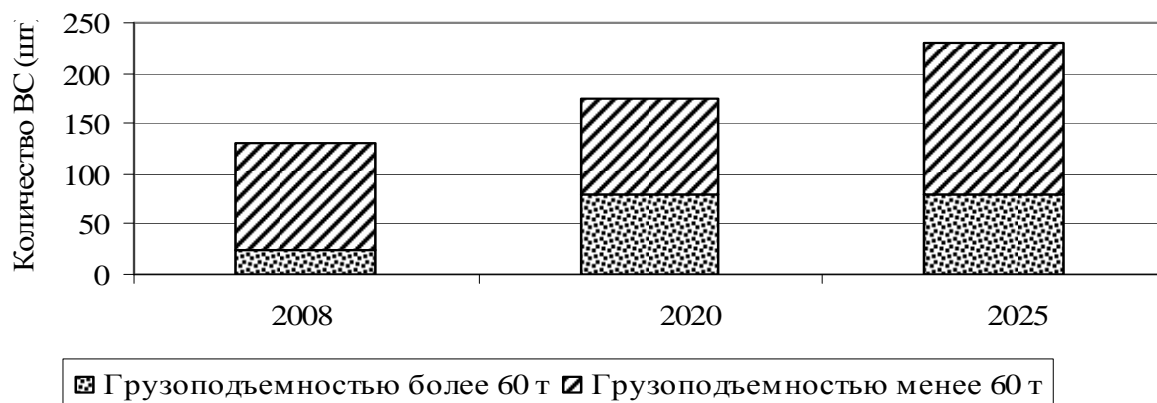


Рис. 2. Потребный парк грузовых самолетов гражданской авиации

Анализ перспективного обновления и использования парка воздушных судов позволяет предположить, что потребное количество пилотов и инструкторов будущего поколения для вновь вводимых новых самолетов к 2018 году может составить около 20000, а к 2026 году более 45000 человек. Число механиков для обслуживания вновь вводимых самолетов и с учетом изменения вакансий в 2018 году составит более 21000, к 2026 году – более 55000 авиаспециалистов.

Технические характеристики и сложность конструкции воздушных судов нового поколения сопряжены с проблемами их эксплуатации. Чем больше применяется автоматика в полете воздушного судна, тем меньше предоставляется возможностей пилотам для преодоления форс-мажорных обстоятельств, возникающих во время выполнения полета. Поэтому процесс переподготовки летных специалистов, имеющих большой опыт работы на самолетах отечественного производства при переходе на иностранную технику, заслуживает особого внимания. Это обусловлено тем, что потребуются гораздо больше времени для отработки практических навыков управления воздушным судном в неавтоматическом режиме полета. Кроме этого на пилотов все больше воздействует рабочая нагрузка, возникающая в результате повышения объема перевозок, появления новых эксплуатационных систем и концепций деятельности на аэродромах. Все это является объективным основанием для рассмотрения новых методик подготовки пилотов и пересмотра традиционных методов. Усложнение методик и программ подготовки неизбежно приведет к увеличению расходов. Поэтому одной из актуальных задач является оптимизация процесса обучения в зависимости от сложности программ подготовки. Основная цель решения таких задач - обеспечить необходимый уровень подготовленности авиаспециалистов при минимальных затратах на обучение.

Сформулируем задачу. Пусть имеется n специалистов, квалификацию которых можно (необходимо) повысить. Для этого существует m уровней повышения квалификации. Каждый специалист может участвовать только в одном уровне повышения квалификации, т.е.

$$\sum_i x_{ij} = 1$$

В свою очередь, на каждом уровне могут быть (из необходимой потребности авиакомпании) не менее b_{2j} , но не более b_{1j} специалистов

$$b_{2j} \leq \sum_j x_{ij} \leq b_{1j}$$

Стоимость обучения i -го специалиста на j -м уровне равна d_{ij} , но есть уровень, запрещенный для некоторых специалистов (например, для специалистов высшей квалификации, чем заданный уровень). Поэтому целевая функция будет иметь вид

$$\sum_i \sum_j d_{ij} x_{ij} \rightarrow \min$$

Несмотря на то, что полученная задача

$$\sum_i x_{ij} = 1$$

$$b_{2j} \leq \sum_j x_{ij} \leq b_{1j}$$

$$\sum_i \sum_j d_{ij} x_{ij} \rightarrow \min$$

относится к задачам транспортного типа, использование для её решения известных методов, таких как метод потенциалов, затруднительно. Авторами разработан оригинальный метод решения таких задач на основе ПС-метода [3]. Но особая специфика коэффициентов d_{ij} позволяет найти решение задачи, близкое к оптимальному, простым способом. Рассмотрим случай, когда $d_{1,j+1} > d_{ij}$.

Решение начинаем с m -го уровня.

Этап 1. Выбираем b_{2m} специалистов с наименьшим значением d_{im} . Они войдут в оптимальный план. Оставшиеся x_{ij} должны удовлетворять условию

$$\sum_{j \neq m} b_{1j} \geq n - b_{2m}$$

Если это условие не выполняется, то следует из m -го уровня выбрать x_{ij} со следующим значением d_{im} . Тогда на m -м уровне будет уже не b_{2m} специалистов, а $b_{2m} + 1$. Снова сравнивают с неравенством

$$\sum_{j \neq m} b_{1j} \geq n - b_{2m} - 1$$

И так далее – до выполнения данного условия. Затем переходим к этапу 2.

Этап 2. Рассматривается $(m-1)$ -й уровень. Оценка осуществляется по неравенству

$$\sum_{j \neq m, j \neq m-1} b_{1j} \geq n - b_{2m} - b_{2,m-1}$$

Расчеты продолжают до достижения первого уровня обучения.

Алгоритм решения подобных задач приведен в нижеследующем примере. В табл. 2 представлены исходные данные общих расходов по программам различного уровня сложности для обучения группы авиаспециалистов. Из представленных данных следует, что всего предполагается обучение двадцати слушателей по девяти различным по уровню сложности программам (менее сложная – 1 программа, наиболее сложная – программа 9).

На пересечении строчки и столбца указаны затраты на подготовку одного авиаспециалиста по данной программе. Особенностью представленной матрицы является то, что в ней указано требуемое минимальное и максимальное количество авиаспециалистов для подготовки по каждой из программ. Задача заключается в том, чтобы определить, какое количество слушателей и по каким программам подготовить, чтобы общие затраты были минимальными.

Согласно представленного алгоритма, на первом этапе определяются затраты для обучения минимального количества авиаспециалистов по максимально сложной программе.

Это специалисты 10 и 11, затраты на обучение составят $(57 + 75 = 132)$ ден.ед., неравенство $41 - 6 \geq 20 - 2$ ($35 \geq 18$) соответствует условию, переходим к следующей программе и т.д.

Таблица 2

Оценка общих расходов на обучение группы авиаспециалистов
в зависимости от уровня сложности программ

Специалист (n)	Затраты на обучение по программам разных уровней сложности (ден.ед) (di)									
	(m) уровней подготовки									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	30	34	41	49	54	64	74	81	103	
2	9	12	18	32	44	46	50	54	76	
3	7	10	15	22	40	47	85	89	102	
4	20	26	33	46	60	66	69	77	104	
5	15	20	44	49	56	58	66	93	102	
6	11	19	29	50	59	67	77	79	120	
7	13	21	26	38	52	61	63	70	80	
8	42	49	54	65	72	91	103	119	137	
9	51	64	69	78	85	115	133	147	163	
10	6	9	13	18	30	45	48	50	57	
11	10	14	30	45	49	54	64	69	75	
12	23	29	40	51	53	56	70	88	101	
13	12	18	25	33	50	60	65	78	83	
14	8	13	27	34	41	51	60	80	90	
15	48	53	62	71	80	101	115	133	151	
16	14	28	35	47	51	92	99	100	111	
17	21	25	71	54	61	65	80	91	100	
18	16	20	24	30	45	55	61	75	81	
19	18	30	28	35	42	57	68	82	85	
20	21	31	39	40	55	59	70	84	78	
Кол-во	(план)	2-3	1-4	1-4	2-6	1-6	2-4	2-3	2-5	2-6
	(факт)	3	4	2	2	1	2	2	2	2

Проведенные расчеты и полученные результаты (табл. 2) показали, что общая минимальная сумма затрат на подготовку группы авиаспециалистов составит 905 (ден.ед). На рис. 3 пред-

ставлен график изменения затрат на подготовку потребного количества авиаспециалистов в зависимости от сложности программы обучения.

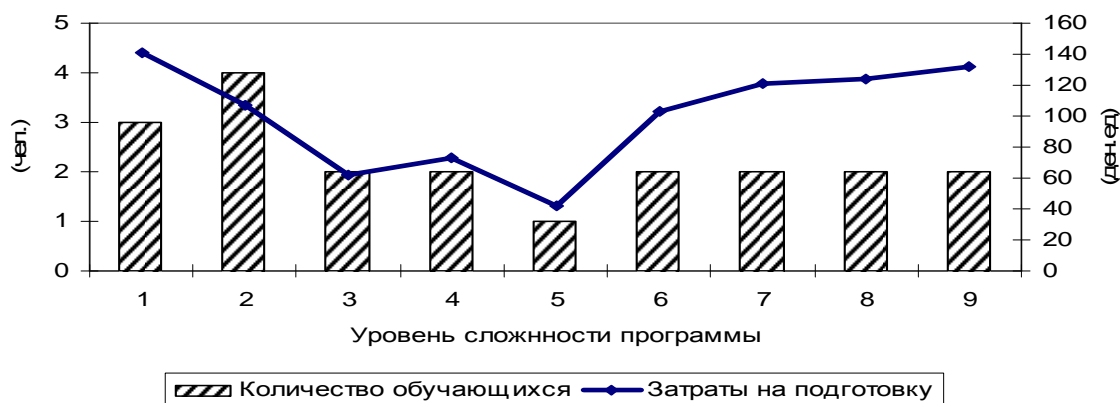


Рис. 3. Изменение затрат на обучение авиаспециалистов в зависимости от потребной численности и уровня сложности программы

Продемонстрированный метод дает возможность построить процесс обучения таким образом, чтобы суммарные затраты на подготовку были минимальными. При этом по каждой из представленных программ будет подготовлено необходимое количество авиаспециалистов.

ЛИТЕРАТУРА

1. «Отчет ИАТА по Программе «Обучение и повышение квалификации кадров (ITQI)» // Журнал ИКАО - № 06-2009г. - Разд. 4.1. - С. 9-10.
2. Петрунин С.В. Использование метода последовательной сепарации для решения задач транспортного типа // Научный Вестник МГТУ ГА. - 2004. - № 78.

THE ORGANIZATION OF TRAINING OF FLIGHT CREW MEMBERS BY AIRLINES DEPENDING ON THE PROGRAM COMPLEXITY

Bolshedvorskaya L.G., Petrunin S.V.

The present article gives an explanation of the airline flight crew training depending on the program complexity and the education cost.

Key words: flight crew training, minimalization of education cost.

Сведения об авторах

Петрунин Станислав Владимирович, 1941 г.р., окончил ЛПИ (1959), доктор технических наук, доцент кафедры экономики ГА МГТУ ГА, автор более 40 научных работ, область научных интересов - исследование операций, организация производства на транспорте, логистика.

Большедворская Людмила Геннадьевна, окончила МГТУ ГА (1984), кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики ГА МГТУ ГА, автор более 30 научных работ, область научных интересов – повышение эффективности авиапредприятий, организация и управление персоналом.

УДК 658.846.6/7:629.7

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ ЭКИПАЖА

Л.Г. БОЛЬШЕДВОРСКАЯ, ВУ ДАНГ КУАНГ ЧУНГ

Статья представлена доктором экономических наук, профессором Артамоновым Б.В.

В статье обосновываются принципы управления ресурсами экипажа и структура необходимых навыков межличностного поведения командира воздушного судна.

Ключевые слова: характеристика трудового потенциала, навыки межличностного поведения

Историю развития системы подготовки летных экипажей для гражданской авиации можно рассматривать как последовательную серию попыток, направленных на построение и сбалансированное использование системы «человек-машина» и снижение рисков авиационных событий. Система снижения рисков возникновения особых ситуаций до приемлемого уровня требований обеспечения безопасности полетов зависит от ряда факторов:

- уровня технологии и технического обеспечения процесса подготовки авиационного персонала;
- уровня требований к профессиональному облику авиационного специалиста нового поколения;
- процесса подготовки и формирования резерва авиационных специалистов для отрасли;
- принципов и методов обучения.

Ежегодно статистические данные о безопасности полетов подтверждают высокую степень влияния человеческого фактора на возникновение и последствия развития авиационных событий. Актуальность проблемы усугубляется в связи с необходимостью освоения новых типов воздушных судов и подготовкой авиаспециалистов будущего поколения.

Поэтому решение данной проблемы необходимо начинать с анализа элементов процесса оказания авиатранспортных услуг. Данный процесс можно представить в виде системы с совокупностью входных и выходных параметров (рис. 1). Предлагаемая модель позволяет установить взаимосвязь между входными и выходными переменными системы подготовки авиаспециалистов будущего поколения. Основными входными параметрами модели являются следующие показатели:

- личностные (возраст, профессиональные навыки и умения, образование, стаж, эффективность и опыт работы);
- индивидуальные (компетентность, чувство ответственности, уверенность, этичность, честность, умение сосредоточиваться, рассудительность);
- моральные (позитивное отношение к профессии, социальное влияние);
- служебные;
- функциональные.

Выходные параметры отражают способность человека в полной мере реализовать личностные способности и приобретенные профессиональные навыки и умения.

Одним из недостатков существующих методик и программ обучения авиационных специалистов является отсутствие в них в достаточной мере рекомендаций для развития межличностных отношений и формирования у летных и cabinных экипажей навыков принятия ответственного решения в стрессовых ситуациях.

В начале восьмидесятых годов прошлого века по результатам расследования нескольких катастроф международная организация NASA озвучила важность и актуальность первоочередных задач, одной из которых является задача непрерывного контроля и управления процессом подготовки авиационных специалистов.

Проведенный анализ зарубежного и отечественного опыта позволил сформулировать новую концепцию подготовки и управления ресурсами экипажа. Предлагается систему подготовки осуществлять за два этапа. Первый этап - базовая подготовка, второй этап - мониторинг степени утраты навыков на этапе эксплуатации. Основной целью предлагаемой подготовки является определение и эффективное использование всех ресурсов, находящихся в распоряжении экипажа (оборудование, показания пилотажно-навигационных приборов, контрольные карты, процедурные навыки и т.д.).

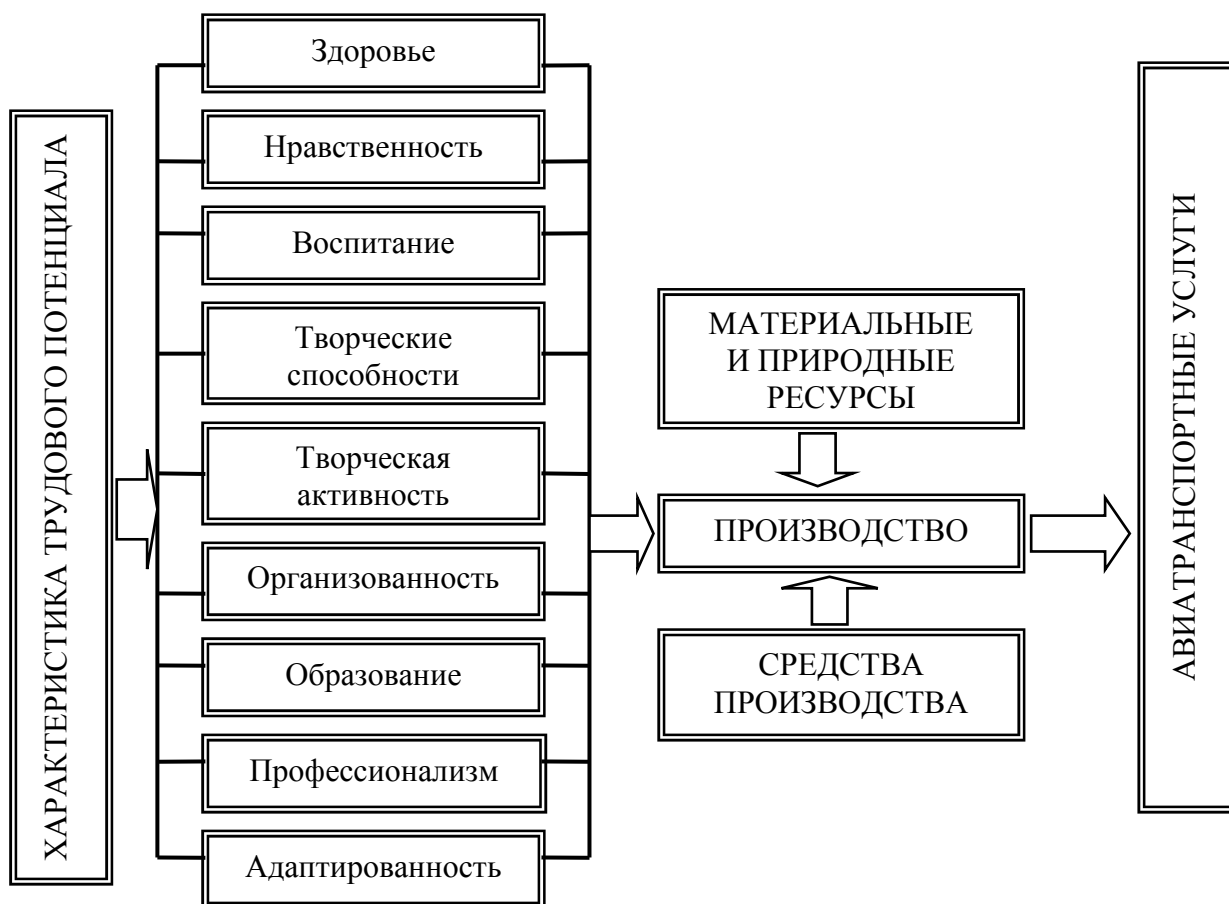


Рис. 1. Взаимодействие элементов производства авиатранспортной продукции и характеристик трудового потенциала

Преимуществом такой системы подготовки является то, что она повышает ответственность и позволяет максимально реализовать личностные качества командира воздушного судна (КВС) путем:

- выработки привычек и навыков профессионального поведения в стрессовых ситуациях;
- оптимального использования всех имеющихся ресурсов;
- снижения вероятности возникновения ошибок;
- сокращения количества ошибок экипажа.

Выработка привычек и навыков межличностного поведения не всегда может быть достигнута за счет применения имеющихся технических средств подготовки. Поэтому неотъемлемой частью новой системы подготовки должно быть проведение эффективных брифингов. Участниками брифинга должны быть все члены летного и кабинного экипажа, численность группы которых может составлять 10 – 20 человек. В результате таких брифингов должны обсуждаться позитивные и негативные аспекты поведения экипажей в стрессовых ситуациях и выработы-

ваться навыки межличностных отношений. Основным звеном в выработке навыков поведения всех членов экипажа является командир воздушного судна (КВС), который собственным примером, профессионализмом, уважением к мнению членов экипажа должен способствовать благополучному завершению особой ситуации, вне зависимости от степени тяжести последствий.

На рис. 2 представлена структура необходимых навыков КВС.



Рис. 2. Структура необходимых навыков межличностного поведения КВС

Основной акцент в программах подготовки и проведения предполетных брифингов должен быть направлен на развитие практических навыков осознания, идентификации и предотвращения цепочки негативных событий (рис. 3).

На рис. 3 изображен видоизмененный вариант модели Джеймса Ризона, описывающий цепочку развития авиационного события. Модель Джеймса Ризона поясняет, в каких случаях человек может стать причиной нарушения работоспособности сложных, взаимодействующих и хорошо защищенных систем. К определению "хорошо защищенные" относится процесс применения строгих правил, стандартов, процедур инспекционных проверок и при наличии сложного и совершенного контрольного оборудования.

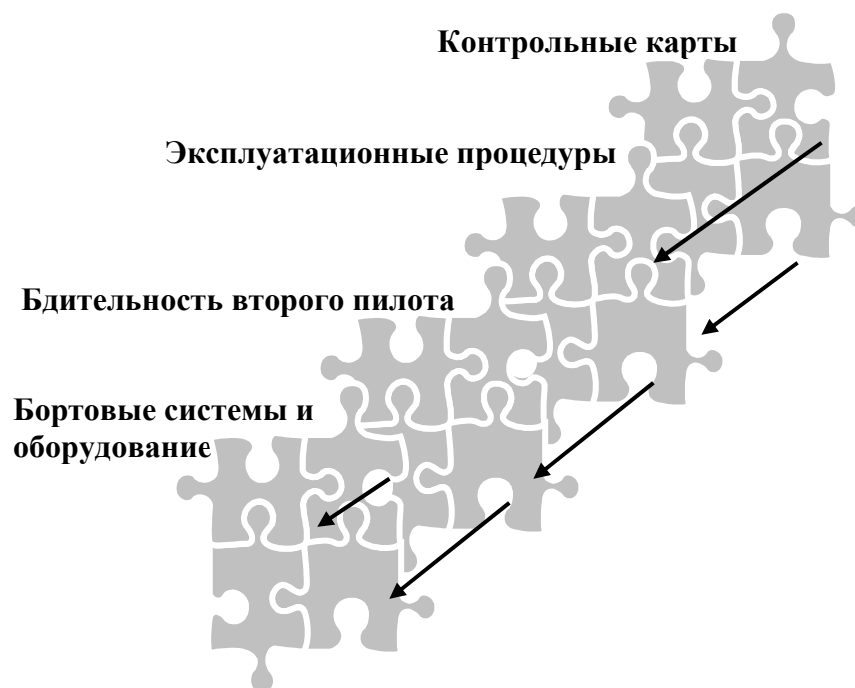


Рис. 3. Факторы предотвращения цепочки развития негативных событий

Благодаря научно-техническому прогрессу и надежным мерам защиты, причинами происшествия редко бывают исключительно ошибочные действия авиационного персонала или отказы основного оборудования. Напротив, они являются результатом взаимосвязанного воздействия целого ряда отказов и дефектов, уже имеющихся в данной системе. Многие из этих отказов не всегда легко поддаются обнаружению, и их последствия могут проявляться не сразу.

В зависимости от времени проявления и тяжести последствий отказы классифицируются на активные и скрытые. Активный отказ представляет собой ошибки или нарушения, которые незамедлительно оказывают неблагоприятное воздействие. Действия пилота, берущегося за рычаг управления уборкой шасси вместо рычага управления закрылками, служат ярким примером причины отказа этого типа. Скрытый отказ является результатом решений или действий, которые были осуществлены задолго до происшествия и последствия которых могут не проявляться в течение длительного времени. Решение о слиянии двух компаний без обучения персонала стандартизированным процедурам технического обслуживания воздушных судов и производства полетов является наглядным примером отказа скрытого типа.

Скрытые отказы, которые являются результатом сомнительных решений или неправильных действий, хотя и не причиняют вреда, если они проявляются изолированно, могут взаимодействовать друг с другом, создавая "окно возможностей" для пилота, диспетчера УВД или авиамеханика совершить действие, приводящее к активному отказу, разрушающему все виды защиты системы, и как следствие - к происшествию. В таких случаях операторы "переднего края" становятся "наследниками" дефектов системы, поскольку именно они сталкиваются с ситуацией, в которой их собственные действия, технические проблемы или неблагоприятные условия обнажают скрытые недостатки, в течение длительного времени имеющиеся в системе. В хорошо защищенной системе скрытые и активные отказы взаимодействуют друг с другом, однако не всегда гарантируют обеспечению мер защиты.

Опыт расследования авиационных происшествий свидетельствует, что цепочку последовательных ошибок объединяют два основных фактора: эксплуатационный и человеческий. Основными признаками эксплуатационных факторов являются:

Таблица 1

Параметры оценки трудовых ресурсов

Параметр	Показатель	Методы определения показателя	Источник информации		
1	2	3	4		
СПОСОБНОСТЬ ВЫПОЛНЯТЬ ТРЕБУЕМУЮ РАБОТУ					
Личностные качества (психологический и нравственный потенциал)	Физические данные	Физиологическая пригодность	Профилактический осмотр	Заключение медицинской комиссии	
	Воспитание				
	Национальные традиции	Численность работающих по категориям	Прогнозные методы, экспертные методы	Статистические данные	
	Эмоциональные и духовные характеристики				
	Преимственность поколений				
	Врожденные склонности				
	Психофизиологические способности				
	Ответственность				Вероятность ошибок
	Риск последствий				
Адаптационные способности (творческий потенциал)	Творческие способности	Уровень мотивации	Маркетинговые методы	Результаты тестирования	
	Образование	Структура специалистов среднего и высшего обучения	Прогнозные методы, экспертные оценки	Статистические данные	
	Интеллект	Уровень интеллекта	Экспертные оценки	Результаты тестирования	
	Профессиональные качества (знания, умения, навыки)	Уровень профессиональной подготовленности	Прогнозные методы, экспертные оценки	Статистические данные	
		Оценка сохранности навыков и умений			
Профессиональная пригодность	Способности к обучению	Прогнозные методы, экспертные оценки	Статистические данные		
УСЛОВИЯ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА					
Мотивационные способности (мотивационный потенциал)	Интерес к результатам труда	Уровень заинтересованности	Маркетинговые методы	Статистические данные	
	Материальные мотивы	Условия оплаты труда			
	Социальные и духовные мотивы	Уровень удовлетворения социальных потребностей			Экспертные оценки
	Призвание	Соответствие приобретенной профессии			

- несоблюдение высоты полета;
- несоответствующее положение воздушного судна в пространстве;
- нарушение минимума ограничений.

Ошибками человеческого фактора отмечаются:

- низкий уровень взаимодействия членов экипажа (кто управляет самолетом, кто следит за пространственным положением);
- недостаточное соблюдение требований контрольных карт;
- низкий уровень коммуникативности, уверенности в сложных ситуациях;
- отсутствие навыков распределения нагрузки между членами экипажа;
- низкий уровень гибкости и адаптивности к изменениям условий полета самолета.

Таким образом, индивидуальный трудовой потенциал человека можно описать двумя основными компонентами: профессиональными и личностными качествами. Профессиональные качества характеризуют предметную сторону профессиональной деятельности, личностные качества характеризуют социальную и психофизиологическую стороны профессиональной деятельности.

Рыночные отношения создали объективные предпосылки к необходимости формирования новых дополнительных требований к этим характеристикам и тем критериям, по которым оценивается трудовой потенциал. Для разработки модели, характеризующей облик авиаспециалистов будущего поколения, в табл. 1 сформулированы основные параметры оценки человеческих ресурсов и методы их оценки.

Главным оценочным показателем подготовки авиационных специалистов будущего поколения является фактический уровень годности к выполнению требуемой работы ($U\phi$), с учетом которого вероятность попадания воздушного судна в особую ситуацию по вине экипажа можно представить как функционал следующего вида

$$F(U\phi) = \begin{matrix} f_1(x_1, x_2, \dots, x_n); \\ f_2(y_1, y_2, \dots, y_n); \\ f_3(z_1, z_2, \dots, z_n); \\ f_4(q_1, q_2, \dots, q_n); \\ f_5(k_1, k_2, \dots, k_n), \end{matrix} \quad (1)$$

где f_1 – функция, зависящая от способности авиаспециалиста будущего поколения проявлять личностные качества, психофизиологический и нравственный потенциал;

(x_1, x_2, \dots, x_n) – состояние здоровья, воспитания, нравственности и т.д.;

f_2 – функция изменения адаптационных способностей, творческого потенциала;

(y_1, y_2, \dots, y_n) – творческие способности, интеллект, образование, профессиональная пригодность и т.д.;

f_3 – функция, характеризующая мотивационные способности;

(z_1, z_2, \dots, z_n) – интерес к результатам труда, материальные и социальные мотивы, призвание;

f_4 – функция, зависящая от способности реализации профессиональных способностей;

(q_1, q_2, \dots, q_n) – налет, классность, допуск по минимуму ограничений и т.д.;

f_5 – функция изменения качества профессиональных навыков и способностей;

(k_1, k_2, \dots, k_n) – ошибки пилотирования, несоблюдение требований контрольных карт; низкий уровень уверенности в сложных ситуациях, ошибки распределения нагрузки между членами экипажа и т.д.

Предлагаемая модель отражает требования, предъявляемые не только к профессиональным знаниям, навыкам и умениям конкретного авиаспециалиста, но и к его личностным качествам, умению адаптироваться к конкретной авиационной ситуации.

THE PRINCIPLES OF THE CREW RESOURCES MANAGEMENT

Bolshedvorskaya L.G., Vu Dang Kuang Chung

The principles of the crew resources management and the structure of necessary skills of the captain's behavior on board the aircraft are grounded in the article.

Key words: characteristic of the work potential, necessary skills of behavior.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Артамонов Б.В., Никифорова Л.Х.** Кадровая политика на воздушном транспорте. - Н.Новгород: ТАЛАН, 2003.
2. Материалы Development of Operational Safety and Continuing Airworthiness Under the Technical Cooperation Programmed. Project ICAO/IAC RER/01/901. М., 25-26 января 2011 г.

Сведения об авторах

Большедворская Людмила Геннадьевна, окончила МГТУ ГА (1984), кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики ГА МГТУ ГА, автор более 30 научных работ, область научных интересов – повышение эффективности авиапредприятий, организация и управление персоналом.

Ву Данг Куанг Чунг, 1986 г.р., окончил МГТУ ГА (2008), аспирант МГТУ ГА, автор 2 научных работ, область научных интересов – стратегия развития воздушного транспорта Вьетнама.

УДК 658.846.6/7:629.7

РАЦИОНАЛЬНОЕ РАЗМЕЩЕНИЕ ПАРКА АВИАЦИОННЫХ ТРЕНАЖЕРОВ

Л.Г. БОЛЬШЕДВОРСКАЯ

Статья представлена доктором экономических наук, профессором Артамоновым Б.В.

В статье рассматривается решение задачи рационального размещения авиационных тренажеров.

Ключевые слова: размещение авиационного тренажера, затраты на подготовку, оптимальное распределение операторов на обучение.

Анализ перспективного обновления и использования парка воздушных судов позволяет предположить, что потребное количество пилотов и инструкторов будущего поколения для вновь вводимых новых самолетов к 2018 году может составить около 20000, а к 2026 году более 45000 человек. Число механиков для обслуживания вновь вводимых самолетов и с учетом изменения вакансий в 2018 году составит более 21000, к 2026 году - более 55000 авиаспециалистов (рис. 1).

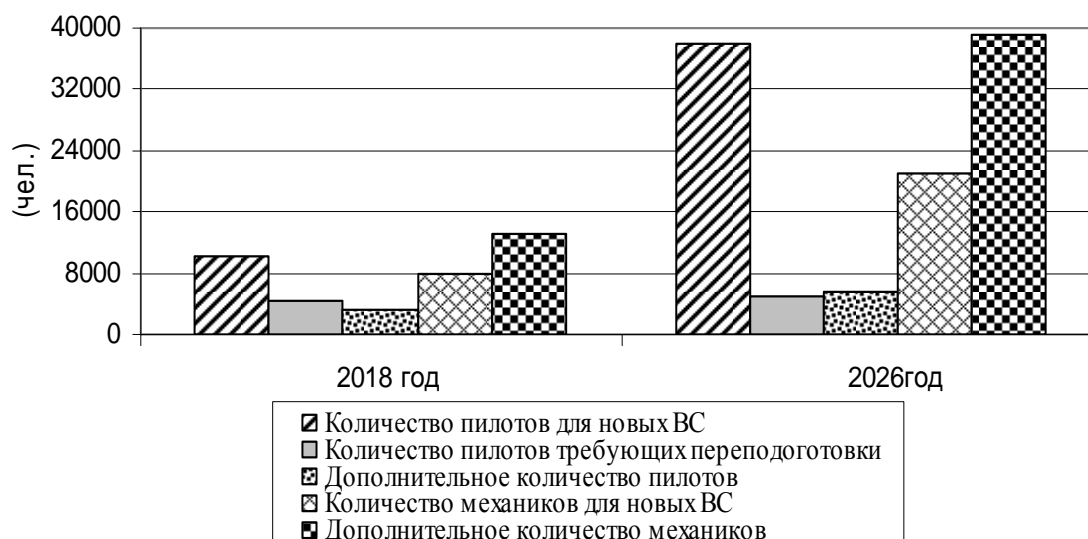


Рис. 1. Потребное количество авиационных специалистов для гражданской авиации РФ

Предварительные расчеты показывают, что для формирования резерва авиационных специалистов и в связи с увеличением числа проходящих подготовку пилотов до 1000 человек в год потребуются новое оборудование по авиационному обучению, в том числе 190 самолетов, 20 пилотажных тренажеров самолетов, 18 вертолетов и 5 пилотажных тренажеров вертолетов. В настоящее время образовательные учреждения гражданской авиации используют парк из 233 учебно-тренировочных самолетов и вертолетов преимущественно старого поколения.

Поэтому задача приобретения, размещения и эффективного использования современных средств обучения и оборудования имеет актуальное значение и включает следующую последовательность ее решения:

- принятие научно-обоснованного решения о приобретении оборудования и тренажеров конкретного типа;
- проведение технико-экономической оценки выбора сферы эффективного размещения тренажеров, технических средств обучения и оборудования;

- разработка методов для повышения эффективности использования ресурсов тренажерных центров.

Типичной ситуацией на сегодняшний день является такая, при которой на территории Российской Федерации уже существуют авиационные тренажерные центры для обучения летного состава из различных регионов страны. В связи с этим актуальной становится задача принятия решения о приобретении и установке тренажера самолета нового поколения или иностранного производства в одном из них, или во вновь образованном центре подготовки. Рассмотрим для примера организацию обучения экипажей при условии приобретения и установки тренажера в существующем центре подготовки региона «М» и во вновь образованном центре подготовки региона «К».

Решение данной задачи разобьем на два этапа. Первый - определение минимума затрат при использовании тренажера в центре «М» для подготовки экипажей региона «М» и «К». Второй - обоснование целесообразности установки дополнительного аналогичного тренажера в центре подготовки региона «К» для подготовки экипажей только этого региона.

Для решения первой задачи используем ряд исходных данных:

n - количество операторов, подлежащих обучению в регионе «К»;

$N(k)$ - общее количество экипажей региона «К»;

$S(km)$ - себестоимость обучения операторов региона «К» в регионе «М»;

$S(kk)$ - себестоимость обучения операторов региона «К» в регионе «К»;

$C(m)$ - стоимость одного часа простоя тренажера в регионе «М»;

$C(k)$ - стоимость одного часа простоя тренажера в регионе «К»;

$T1$ - время налета одного экипажа на тренажере;

$N(km)$ - численность операторов региона «К», обучающихся в регионе «М»;

$N(kk)$ - численность операторов региона «К», обучающихся в регионе «К»;

$n1$ - численность экипажа;

$Tэ$ - оптимальное время налета на тренажере;

$T(вак)$ - вакантное время работы тренажера в регионе «М» после тренировки экипажей региона «М»;

Для решения задачи затраты центра подготовки в регионе «М» должны стремиться к минимуму

$$3 \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m X_{ij} * N \rightarrow \min, X_{ij} > 0, \quad (1)$$

где n - количество обучающихся операторов; m - число мест базирования авиационных тренажеров.

Для рассматриваемого случая

$$3 = S(km) * (T1 * N(km) + S(kk) * (T1 * N(kk) \rightarrow \min. \quad (2)$$

При ограничении, что $N_0 = N(kk) + N(km)$; $N(k) = n(k) / n1$.

Необходимо определить значения всех составляющих уравнения (2), а затем перейти к определению соотношения, обеспечивающего условие минимизации затрат при условии ограничений.

Решение о размещении нового тренажера в регионе «К» при наличии действующего тренажера в другом пункте, в данном случае в регионе «М», может быть принято в случае выполнения следующего неравенства:

$$S(km) > S(kk) + K(k), \quad (3)$$

где $K(k)$ - капитальные вложения на приобретение и установку тренажера в регионе «К».

Если уравнение (3) не выполняется, то принимается решение о подготовке операторов региона «К» в регионе «М» за счет использования вакантного времени тренажера.

Себестоимость тренажерного часа при подготовке операторов региона «К» в регионе «М» можно определить

$$S(km) = (P / Tэ + З(k) / T(km)), \quad (4)$$

где P - сумма прямых и накладных расходов при эксплуатации тренажера в регионе «М» с учетом дополнительных затрат на обучение операторов из региона «К»; $З(k)$ - командировочные расходы операторов региона «К» при поездке на обучение в регион «М»; $Tэ$ - суммарное время эксплуатации тренажеров в регионе «М», которое определяется

$$Tэ = T(m) + T(km), \quad (5)$$

где $T(m)$ - время эксплуатации тренажеров для подготовки экипажей региона «М»; $T(km)$ - время эксплуатации тренажеров для подготовки экипажей региона «К» и регионе «М».

При расчете суммарного времени эксплуатации тренажера в регионе «М» необходимо выполнить проверку условия

$$T(km) < T_{\text{вак}}, \quad (6)$$

где $T_{\text{вак}}$ – вакантное время работы тренажера в регионе «М».

На рис. 1 показано возможное изменение экономических потерь экипажей в зависимости от места размещения авиационных центров.

Если условие (6) выполняется, то решение о размещении тренажера в регионе «К» целесообразно. Если неравенство (6) не выполняется, т.е. для реализации поставленной задачи по программе подготовки экипажей в регионе «М» необходимо приобретение и установка дополнительного тренажера. Решение о размещении тренажера данного типа в регионе «К» будет выполняться на основании анализа неравенства

$$S(km) + K(m) > S(kk) + K(k), \quad (7)$$

где $K(m)$ - дополнительные капитальные вложения на приобретение и размещение дополнительного тренажера в регионе «М».

Задача минимизации затрат на подготовку экипажей из региона «К» сводится к задаче линейного программирования при наличии ограничений, определяемых системой неравенств

$$N(kk) = (K(k) + З) / (S(kk) * T1); \quad (8)$$

$$N(km) = (K(m) + З) / (S(km) * T1). \quad (9)$$

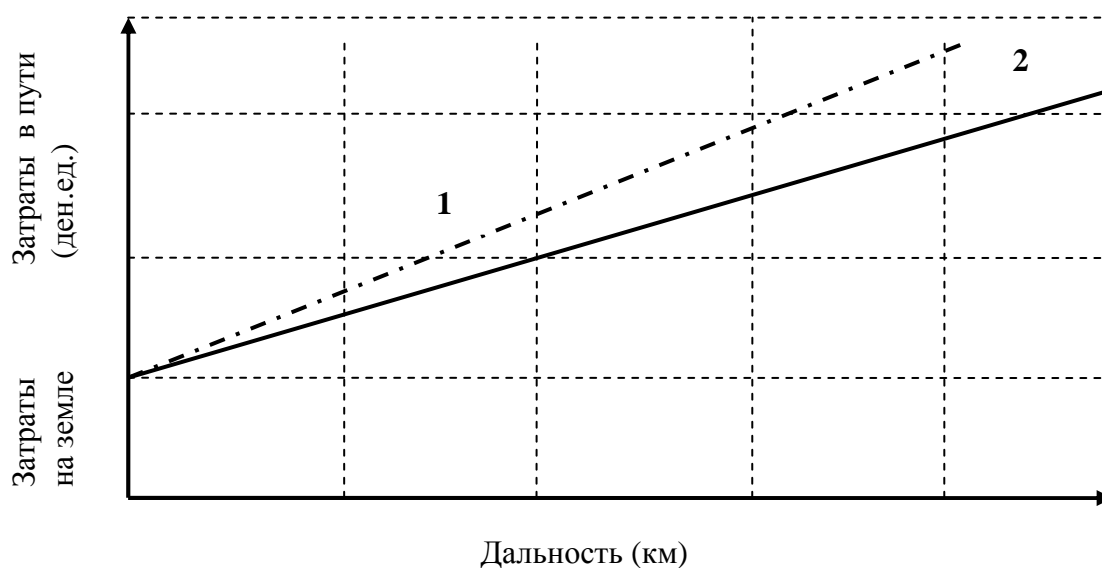


Рис. 1. Область экономических потерь при нахождении экипажей в пути к месту обучения: 1 - с учетом стоимости пролета; 2 - без учета стоимости пролета

На рис. 2 представлена область факторного пространства (N(km) N(kk)). Область факторного пространства содержит систему ограничений, обусловленную тем, что при распределении операторов на обучение следует предположить, что необходимый тренажер имеется только в регионе «М» и необходимо определить предельные значения N(kk) и N(km), при которых целесообразно поместить новый тренажер в регионе «К».

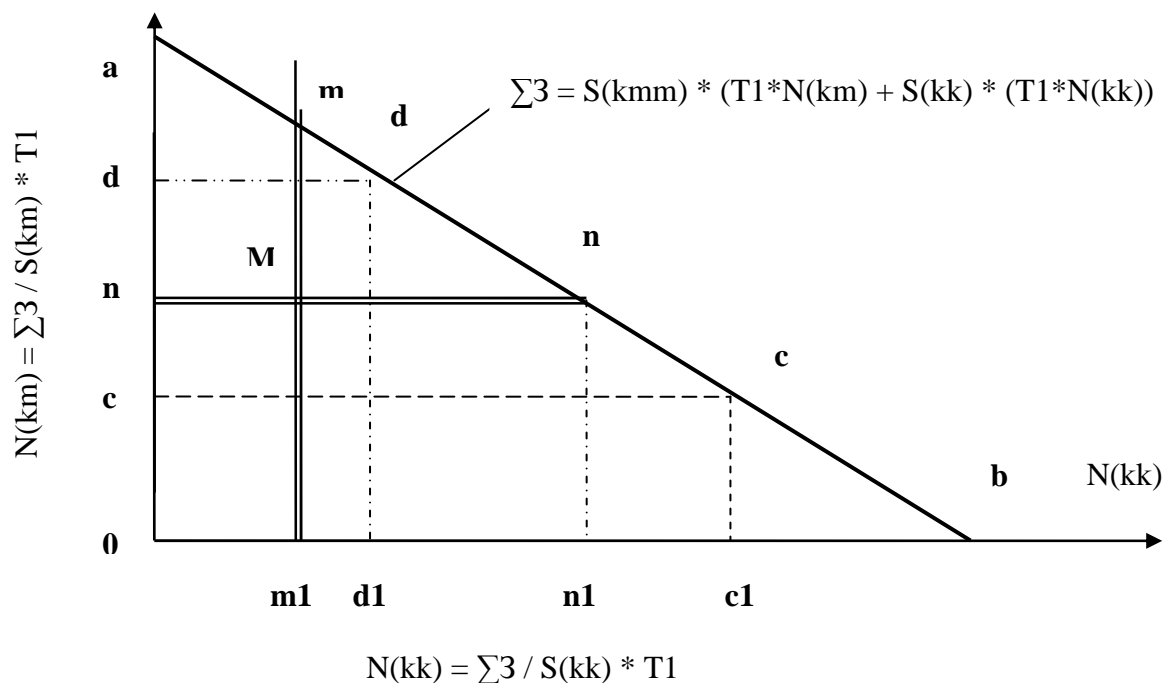


Рис. 2. Область предельных характеристик системы обучения

Это предельное значение ограничивается, с одной стороны, максимальным значением $N(kk)$ за счет увеличения транспортных расходов и минимальным значением $N(kk)$ при неполной загрузке вновь установленного тренажера, так как в этом случае возникает необходимость в компенсации затрат за простой тренажера в регионе «К» и «М». Эти условия оговорены системой неравенств (8), (9). Основанием для расчета данных неравенств является условие, определяющее величину избыточных затрат в каждой точке факторного пространства

$$S(km) - 3 = \text{Зизб.}; \text{Зизб.} = \text{Зопт.} + K(k); \text{Зизб.} = \text{Зопт.} + K(m), \tag{10}$$

где Зизб. - избыточные затраты, т.е. затраты, превышающие предельно возможные $K(k)$; $K(m)$ при обучении экипажей региона «К» в регионе «М» (8) или обучение экипажей региона «К» у себя (9).

Таким образом, можно определить минимальное значение $N(km)$ и $N(kk)$, при условии, что $S(km)$, $S(kk)$ и $T1$ определены.

В графическом виде эти ограничения изображены на рис. 2 линиями «mm» и «nn». Линия «nn» ограничивает максимальное число операторов, которые проходят подготовку в регионе «М», линия «mm» - ограничивает минимальное количество операторов, обучаемых в регионе «К». Точка «М» характеризует минимальное количество экипажей в регионе «К», подлежащих обучению; минимальное количество N_0 , при котором целесообразно принимать решение о приобретении и установке тренажера в регионе «К».

При наличии в данной системе ограничений целесообразно рассмотреть две возможные ситуации оптимального распределения операторов, обучающихся в регионе «М» и регионе «К». Допустим, сложилась ситуация, при которой в i -м году объем вакантных часов обучения на

тренажере в регионе «М» ниже максимально допустимого (линия «СС»). При таком условии численность операторов, подлежащих обучению в регионе «К», определяется величиной «с1».

В случае, если вакантный объем часов в регионе «М» больше, чем предельно допустимый (линия «dd»), число экипажей, обучаемых в регионе «К», может быть определено не точкой «d1», а точкой «n1», а число операторов, подготавливаемых в регионе «М» - линией «pp».

Конечным этапом решения данной задачи является определение оптимального числа тренажерных центров на территории государства, определение территориального расположения и состава учебных центров.

EFFICIENT PLACING OF AVIATION SIMULATORS FLEET

Bolshedvorskaya L.G.

The article covers the task of the efficient placing of aviation simulators.

Key words: placing of the aviation simulator, preparation, expences.

ЛИТЕРАТУРА

1. Анализ состояния научно-технического обеспечения системы подготовки авиационного персонала гражданской авиации. - М.: ГосНИИ ГА, 2007.

Сведения об авторе

Большедворская Людмила Геннадьевна, окончила МГТУ ГА (1984), кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики ГА МГТУ ГА, автор более 30 научных работ, область научных интересов – повышение эффективности деятельности авиапредприятий, организация и управление персоналом.

УДК 35.8

СИСТЕМА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ РУКОВОДИТЕЛЯ

А.П. ВАСИЛЬЕВ

Статья представлена доктором экономических наук, профессором Артамоновым Б.В.

В статье рассмотрен ряд характеристик профессиональной компетентности в контексте современной профессиональной деятельности, выделена система базовых компетентностей руководителя (СБК).

Ключевые слова: профессиональная компетентность, система базовых компетентностей руководителя (СБК), коммуникативная компетентность, инструментальная компетентность, индивидуально-личностная компетентность, интеллектуальная компетентность.

В условиях интенсивных экономических и социальных перемен потребность в высококвалифицированных руководителях, обладающих соответствующими современным требованиям профессиональными навыками, все более возрастает. Сегодня важнейшими для руководителей являются «рыночные» качества личности, такие как гибкое креативное мышление, инициативность, предприимчивость, нацеленность на результат, умение взять ответственность на себя и высокая стрессоустойчивость.

Остановимся на определении понятия «профессиональная компетентность», а также выделим критерии профессиональной успешности и эффективности руководителя.

Понятие «компетентность» (*competentia* - принадлежность по праву) прежде определялось как обладание знаниями, позволяющими судить о чем-либо, высказывать веское авторитетное мнение. Сегодня «компетентность» чаще определяют как:

1) сумму способностей, умений и знаний достаточных и адекватных тому, что нужно сделать (выполнять определенные трудовые функции);

2) сочетание психических качеств, как психическое состояние, позволяющее действовать самостоятельно и ответственно (действенная компетентность).

В современном HR - менеджменте «компетентность» наиболее часто используется в контексте профессиональной деятельности.

Считается, что целесообразность введения понятия «профессиональная компетентность» обусловлена широтой его содержания, интегративной характеристикой, объединяющей такие широко используемые понятия, как «профессионализм», «квалификация», «профессиональные способности» и другие [1].

Профессиональная компетентность - это главный компонент подсистем профессионализма личности и деятельности, сфера профессионального ведения, круг решаемых вопросов, постоянно расширяющаяся система знаний, позволяющая выполнять профессиональную деятельность с высокой продуктивностью.

Определение профессиональной компетентности включает в себя ряд взаимосвязанных между собой характеристик, таких как: гностическую (или когнитивную), отражающую наличие необходимых профессиональных знаний; регулятивную, позволяющую использовать имеющиеся профессиональные знания для решения профессиональных задач; рефлексивно-статусную, дающая право за счет признания авторитетности действовать определенным образом; нормативную характеристику, отражающую круг полномочий, сферу профессионального ведения; коммуникативную характеристику, т.к. пополнение знаний или практическая деятельность всегда осуществляются в процессе общения или взаимодействий [1].

Рассмотрим систему базовых компетентностей руководителя (СБК).

СБК является аналитической моделью профессионала, в ней представлены обобщенные нормативные и морфологические показатели структуры профессии и психологической структуры профессиональной деятельности. Такая модель может быть использована для решения прикладных задач, в частности, для создания наиболее эффективной модели профессионального обучения, удовлетворяющей требованиям, выдвигаемым современностью к тем видам профессиональной компетентности, которыми должен владеть руководитель. Основными структурными составляющими СБК являются: интеллектуальная компетентность; инструментальная компетентность; индивидуально-личностная компетентность; коммуникативная компетентность.



Рис. 1. Структурная схема системы базовых компетентностей руководителя

Интеллектуальная компетентность включает компоненты предметной области и области проявления личности в структуре профессии; *инструментальная компетентность* отражает в структуре профессии ее предметную область, включая знания о предмете труда и сторонах труда, а также основные деятельности, умения, технологии и т.д., применяемые для успешного достижения результата; *индивидуально-личностная компетентность* отражает в структуре профессии область проявления личности, включая необходимый набор качеств руководителя, обладание которыми делает его не просто профессионально пригодным, а успешным профессионалом; *коммуникативная компетентность* включает характеристики профессионала в общении, отражая важнейшие составляющие профессиональной сферы общения.

Все базовые компетентности описываются через систему факторов, отражающих конкретные качества профессионала, его знания, умения и навыки. Рассмотрим каждую из компетентностей более подробно.

Интеллектуальная компетентность - это наличие аналитических навыков в сочетании с умением мыслить в категориях комплексных взаимосвязей. Здесь требуются способности как к рациональному, так и абстрактному мышлению в сочетании со спонтанностью. Это является предпосылкой умения видеть ситуацию в целом, распознавать важнейшие ее составляющие и предлагать стратегии, ведущие к решению проблемы. Д. Хапт [2] определяет такие способности, как перцептуально-аналитические, т.е. умения видеть «лес за деревьями» или «способность обозреть землю с высоты».

Интеллектуальная компетентность может быть представлена факторами, отражающими собственно интеллект и перцептуально-аналитические способности, к которым относятся: общий уровень осведомленности и способности восприятия, охватывающие сбор данных, обработку ин-

формации, словесно-логическое мышление, способности к абстрагированию и нахождению закономерностей, наглядно-действенное мышление, умение быстро решать практические задачи и концептуальную гибкость. Эти способности являются базовыми и обеспечивают успешность в принятии обоснованных и ответственных решений, позволяют действовать в неопределенной проблемной ситуации в случаях дефицита информации на основе логических умозаключений. Кроме того, в данный вид компетентности можно включить так называемый «социальный интеллект» - репертуар знаний, которые индивид применяет в интерпретации событий и составлении планов в ситуациях повседневной жизни. Это представления, личные воспоминания и правила интерпретации, которые составляют когнитивную структуру личности; совместно они составляют опыт и определенный подход индивида к проблемам социальной жизни.

В понятие инструментальной компетентности включены характеристики операционной сферы руководителя, которая осуществляет исполнительную часть деятельности. К ним, прежде всего, относятся знания о предмете труда и сторонах труда, а также основы деятельности, действия, приемы, умения, способы работы, технологии, техники, применяемые для успешного достижения результата. Сегодня это знания и мастерство не только в области технологии и производства той сферы, где непосредственно осуществляет свою деятельность руководитель, но и компетентности в таких областях, как маркетинг, финансы, право, информационные технологии, знание иностранных языков, делопроизводство и т.п.

Индивидуально-личностная компетентность включает в себя характеристики психической организации субъекта деятельности в системе «человек-социум». Индивидуально-личностная компетентность содержит факторы, определяющие внутренние ресурсы и внешние проявления личности и индивидуальности руководителя. В соответствии с современными требованиями к руководителям наиболее значимыми из этих факторов являются: четкие ценности, четкие личные цели, умение управлять собой, самоконтроль и организованность, эмоциональная стабильность, самостоятельность и самодостаточность, независимость и уверенность в себе, способность принимать решения, навыки решения управленческих проблем, ответственность и добросовестность, работоспособность, восприимчивость к нововведениям, предприимчивость, потенциал творческой активности и активное саморазвитие.

Коммуникативная компетентность понимается как совокупность навыков и умений, необходимых для эффективного общения, адекватных коммуникативным задачам и достаточных для их решения. Данный вид компетентности логично было бы отнести к факторам основной сферы инструментальной компетентности, но так как работа современного руководителя состоит на 70-90 % из общения (по исследованиям Дж. Коттера), то можно выделить умение общаться в отдельный вид базовой компетентности, требующей особого развития. В коммуникативную компетентность можно включить такие факторы, как общительность, коммуникативная чувствительность, социальная смелость, дипломатичность и проницательность в групповых отношениях, умение выдерживать нагрузки, связанные с широким общением, умение влиять на окружающих, ситуативная адаптивность. Для современных руководителей владение умениями и навыками в рамках коммуникативной компетентности становится все более актуальным и требует своего развития не только через жизненный опыт, как это было в своем подавляющем большинстве прежде, но и через специальное обучение.

Итак, система базовых компетенций, построенная на основе существующих профессиональных моделей руководителей, включает в себя факторы инструментальной, интеллектуальной, индивидуально-личностной и коммуникативной компетентностей, и описывает ключевые характеристики профессии. Этот перечень является необходимым для того, чтобы опираться на него при подготовке руководителей. Если проследить, как представлены структурные элементы профессии в процессе профессионального обучения, то можно заметить, что традиционно в фокусе внимания находится только предметная область, которая является лишь одной из составляющих профессии. Эта тенденция сохраняется долгое время, несмотря на точку зрения, став-

шую уже общепризнанной, что обучение более эффективно при условии включения в процесс обучения личности обучающегося. Особенно значимо это для профессии руководителя, где основным «инструментом» работы является собственная личность профессионала. В этой связи, подготовка руководителей должна осуществляться относительно каждой из перечисленных областей профессии, представленных в СБК, а чтобы процесс не был «оторван» от реальности, тенденций времени и ситуации, он должен строиться с учетом современных требований и потребностей самих субъектов обучения.

Проблемы и возникающие трудности в стратегическом управлении развитием авиапредприятий в значительной мере связаны именно с несформированностью профессиональных компетентностей руководителей. Явный дефицит такой управленческой компетентности зачастую тормозит реализацию конкретных проектов, проводимых в рамках модернизации отечественной авиационной отрасли, и является серьезным препятствием на пути ее реального развития.

В настоящее время в условиях последствий мирового экономического кризиса возникает острая потребность в высококвалифицированных специалистах, которые смогут решать на высоком профессиональном уровне стоящие перед ними задачи. Известно, что обеспечение подготовки подобного рода специалистов не может быть достигнуто только путем подготовки в рамках высшего профессионального образования. Ход реализации социально - экономических преобразований в Российской Федерации, напрямую связанный с уровнем профессионализма кадров всех отраслей материального и духовного производства, требует изменений в подходах к организации и функционированию системы профессиональной переподготовки и повышения квалификации кадров. Важно понимать, что только профессионалы высокого уровня подготовки образуют ядро кадрового потенциала страны для ее будущего развития. Уровни их профессиональной квалификации и их вовлечения в экономику (в том числе, в качестве предпринимателей) критически важны для экономического роста.

ЛИТЕРАТУРА

1. Деркач А.А., Зазыки В.Г. Акмеология. - СПб.: Питер, 2003.
2. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.-мл. Организации: поведение, структура, процессы. - М., 2007.
3. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. - СПб., 2008.

SYSTEM OF THE HEAD MANAGER PROFESSIONAL COMPETENCES

Vasiliev A.P.

«Market» abilities of top management become the major in the conditions of intensive economic and social changes. The article describes the head manager professional base competences system in context of professional activity.

Key words: professional competence, the head manager professional base competences system, the communicative competence, instrumental competence, individual competence, smart competence.

Сведения об авторе

Васильев Андрей Петрович, 1986 г.р., окончил УВАУ ГА (2008), аспирант кафедры менеджмента МГТУ ГА, область научных интересов – управление персоналом, стратегический менеджмент.

УДК 339.138:681.327.664

ЗНАЧЕНИЕ ИНТЕРНЕТ-САЙТА ДЛЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АВИАПРЕДПРИЯТИЯ

М.О. ДОМОКУРОВА

Статья представлена доктором экономических наук, профессором Артамоновым Б.В.

В статье представлен анализ современного Интернет-пространства, обоснована необходимость и приведены предложения по продвижению авиапредприятий в Интернете.

Ключевые слова: интернет, исследования, маркетинг.

В настоящее время информационные технологии стали неотъемлемой частью всех сфер человеческой деятельности, превратились в важный фактор развития как каждой отдельно функционирующей компании, так и мировой экономики в целом. Все большее значение для любой коммерческой или государственной организации, в том числе и авиационной отрасли, приобретает Интернет, число пользователей которого значительно выросло за последнее десятилетие и, по оценкам экспертов, будет продолжать расти. Обязательным условием для успешного ведения бизнеса стало наличие у компании своего собственного Интернет-сайта, причем это должна быть не просто страничка в глобальной сети, а полноценный, отвечающий всем требованиям времени и последним трендам информационный портал.

На российском рынке авиаперевозок, к сожалению, далеко не все компании в полной мере используют этот мощный инструмент продвижения. А ведь правильное позиционирование себя в Интернет-пространстве может значительно улучшить положение компании в конкурентной борьбе, что особенно важно в условиях кризиса и уменьшения объема авиаперевозок в мире. Для того чтобы занять лидирующие позиции в отрасли авиакомпаний, недостаточно иметь мощную производственную базу и квалифицированный персонал, а аэропорту – удобные помещения и современные системы, необходимо постоянно поддерживать тесный контакт с потребителем. И Интернет-сайт может стать верным помощником в реализации грамотной маркетинговой и pr-стратегии, превратиться в основной коммуникационный канал, посредством которого можно влиять на целевую аудиторию и в конечном итоге повысить узнаваемость бренда и лояльность потребителей, сформировать положительный образ компании, увеличить объемы продаж и улучшить финансово-экономические показатели.

Одними из основных преимуществ Интернета как коммуникационного канала являются его географический аспект – это по-настоящему международная «площадка» для обмена информацией, никакие СМИ не могут с ним в этом конкурировать, и количественный аспект, характеризующийся очень большим охватом аудитории. Число пользователей «всемирной паутины», по данным Internet World Stats, представлено в табл. 1.

В связи со значительным ростом численности Интернет-пользователей многие российские компании (КОМКОН-Вектор, Gallup Media, Фонд «Общественное Мнение», агентство Monitoring.ru и другие) на регулярной основе также проводят исследования аудитории Сети. Эти компании констатируют факт прироста российской Интернет-аудитории за последние три года в среднем на 10-12% ежеквартально. При этом на сегодняшний день Россия по количеству пользователей входит в первую десятку государств мира по количеству Интернет-пользователей, что еще раз доказывает необходимость развития отечественными авиапредприятиями Веб-коммуникаций.

По данным Фонда «Общественное мнение», усредненный портрет типичного российского пользователя Интернета – это молодой образованный человек с доходом выше среднего. Ис-

следования TNS Gallup Media, анализирующих аудиторию Яндекса, одного из наиболее посещаемых сайтов и поисковой системы, показывают, что наиболее активной является группа пользователей от 25 до 34 лет, с уровнем образования не ниже незаконченного высшего, при этом доля мужчин и женщин приблизительно одинакова.

Таблица 1

Количество пользователей Интернета. Данные Internet World Stats 2010 г.

Регион	Население, чел. (данные 2009 г.)	Пользователи Интернета, чел. (данные 2000 г.)	Пользователи Интернета, чел. (данные начала 2010 г.)	Глубина проникновения (% населения)	Рост за 2000-2009 гг.	Пользователи Интернета, % от общемирового показателя
Африка	991 002 342	4 514 400	86 217 900	8,7 %	1 809,8 %	4,8 %
Азия	3 808 070 503	114 304 000	764 435 900	20,1 %	568,8 %	42,4 %
Европа	803 850 858	105 096 093	425 773 571	53,0 %	305,1 %	23,6 %
Средний Восток	202 687 005	3 284 800	58 309 546	28,8 %	1 675,1 %	3,2 %
Северная Америка	340 831 831	108 096 800	259 561 000	6,2 %	140,1 %	14,4 %
Латинская Америка/ район Карибского моря	586 662 468	18 068 919	186 922 050	31,9 %	934,5 %	10,4 %
Океания/ Австралия	34 700 201	7 620 480	21 110 490	60,8 %	177,0 %	1,2 %
ИТОГО в мире	6 767 805 208	360 985 492	1 802 330 457	26,6 %	399,3%	100 %

Существует масса исследований аудитории глобальной сети, некоторые показатели в них могут различаться, но в любом случае все они приводят к одним и тем же выводам: Интернет-аудитория отличается качеством, проникновение Интернета сильнее всего среди более обеспеченной, образованной и «статусной» части населения. В целом социально-демографические характеристики российской и международной Интернет-аудитории указывают на наиболее активных, в деловом отношении, и платежеспособных потребителей и во многом совпадают с аналогичными характеристиками авиапассажиров, полученных в результате исследований крупнейших отечественных авиакомпаний.

Так, например, портрет пассажиров авиакомпании «S7 Airlines», составленный по результатам исследований Universal McCann, представленный на рис. 1, отразил тот же сегмент потребителей. Схожие показатели были выявлены и при социально-демографическом анализе пассажиров авиакомпании «Аэрофлот»: средний возраст составил 25-44 года, 59% мужчин и 41% женщин в бизнес-классе, 47% и 53% соответственно в экономическом классе, свыше 60% имеют высшее образование или ученую степень, большинство опрошенных считают свой уровень дохода либо средним, либо выше среднего. Следовательно, можно сделать вывод, что портрет Интернет-пользователя и портрет авиапассажира, если не идентичны друг другу, то, как минимум, во многом схожи. Предположение о том, что стоит выбрать Интернет-сайт в качестве основного коммуникационного канала с целевой аудиторией, подтверждают и исследования «Аэрофлота», выявившие, что большинство пассажиров являются постоянными Интернет-пользователями, причем половина всех пассажиров ежедневно используют глобальную сеть.

Все чаще пассажиры начинают посещать и веб-сайты авиакомпаний, что в том числе связано с появлением и развитием продаж электронных билетов и онлайн-бронированием. Несмотря на то, что многие отечественные авиакомпании начали предоставлять на своих сайтах данные услуги, в целом большинству сайтов требуется значительная доработка информационного наполнения и технических параметров.

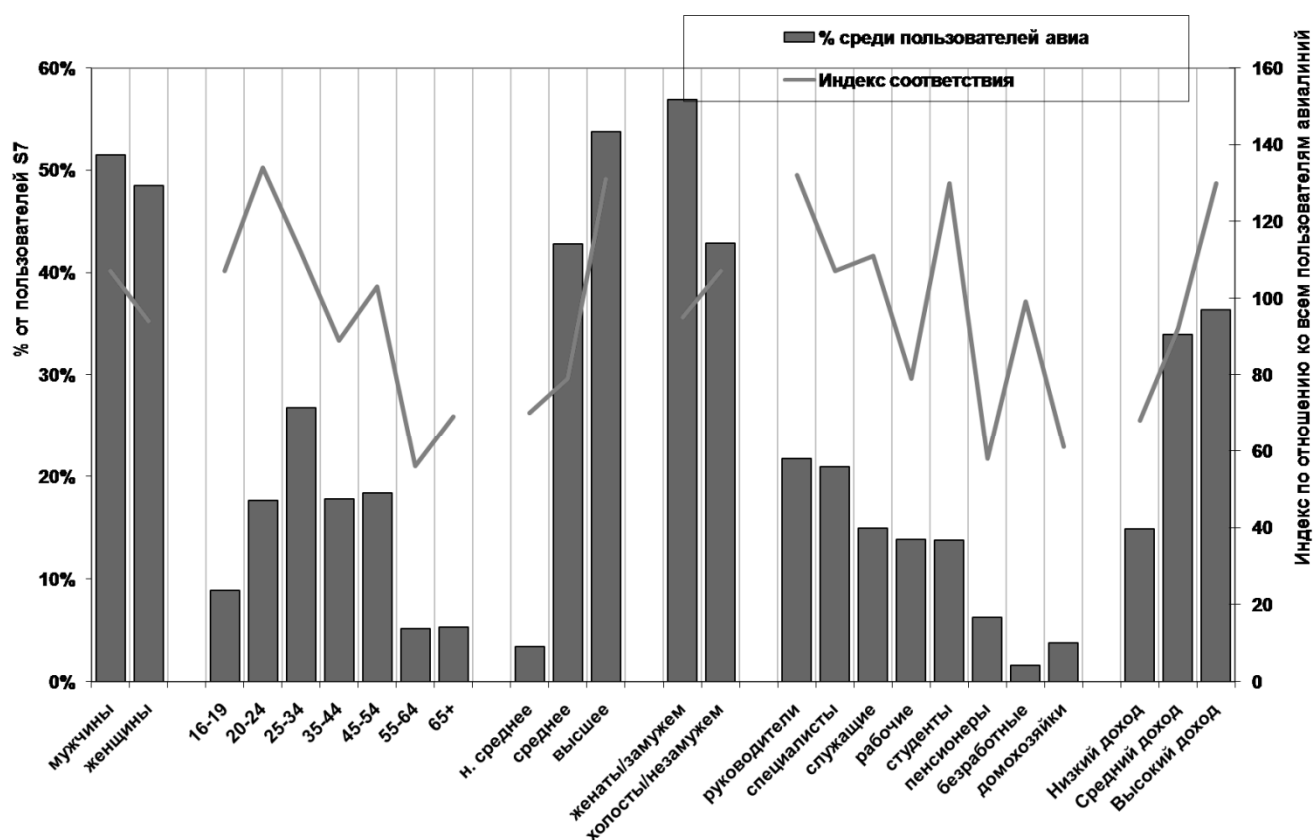


Рис. 1. Портрет пассажира авиакомпании «S7 Airlines»

Существует множество способов и методик оценки Интернет-сайтов, так, например, согласно «Основным положениям методики оценки сайтов законодательных (представительных) органов государственной власти субъектов Российской Федерации в сети Интернет», сайты оцениваются по интегральному суммарному критерию, состоящему из следующих компонент: качество информационного наполнения сайта; удобство интерфейса; привлекательность дизайна сайта; интерактивность сайта. К данному перечню можно добавить еще и имя сайта (его адрес в доменной системе), скорость загрузки, безопасность информации, простота навигации, «дружелюбность» («user-friendly»), использование инноваций, копирайтинг и т.д.

Большинство сайтов российских авиапредприятий значительно отстают от своих конкурентов за рубежом по ряду критериев, приятным исключением можно считать лишь сайты наиболее крупных авиакомпаний и аэропортов Москвы, Санкт-Петербурга и нескольких других городов. К основным минусам отечественных сайтов можно отнести: отсутствие необходимой информации; неуникальность текстов, зачастую они копируются в малоизмененном виде из других источников; примитивный дизайн без должной привязки к корпоративному стилю и бренду; отсутствие версий на иностранных языках, может присутствовать только версия на английском и французском языках, но далеко не всегда; однотипность всех сайтов, отсутствие идентификационной составляющей; наличие обратной связи только в части, касающейся сайта, но не работы компании в целом; редкое обновление материалов; отсутствие реальных фотографий, связанных с деятельностью компании, зачастую берутся картинки из «банков фотографий»; неудобный интерфейс, необходимость горизонтальной прокрутки страниц; онлайн регистрация на рейс возможна лишь на единицах сайтов; отсутствие историй развития и достижений сотрудников и, как следствие, ощущение отсутствия корпоративной культуры компании, ее низкая привлекательность на рынке труда и проблема набора квалифицированного персонала.

Ну а самым уязвимым местом по сравнению с сайтами иностранных компаний является практически полное отсутствие интерактивных сервисов.

Российским авиакомпаниям и аэропортам необходимо в обязательном порядке прибегнуть к бенчмаркингу, провести анализ лучших иностранных сайтов и перенять все то лучшее, что имеется в иностранном авиационном Интернет-пространстве.

На авиасайтах можно и диверсифицировать бизнес, предлагать дополнительные услуги, например, бронирование гостиниц, аренду машин, продажу туров, организацию экскурсий и т.д. В обязательном порядке необходимо предлагать интерактивные сервисы, примером таких для аэропортов могут служить: бронирование места на парковке, виртуальные туры по терминалам, предзаказ товаров из магазинов, расположенных на территории аэропорта, бронирование столиков в кафе. Для контакта с «молодой» аудиторией можно размещать на сайте развлекательный контент: flash-игры, мультфильмы.

Но стоит понимать, что качественный сайт с приятным и понятным контентом будет малоэффективен без должного его продвижения, надо сделать так, чтобы о нем узнали, и он стал посещаемым. В настоящее время можно достичь высокого рейтинга сайта массой способов, существуют даже специализированные компании, которые предоставляют услуги по проведению pr-мероприятий, поисковой оптимизации (SEO- Search Engine Optimization), созданию и размещению баннерной и контекстной рекламы, продвижению компании и ее сайта на тематических форумах, в блогах и социальных сетях.

К сожалению, сводная статистика по посещению сайтов авиакомпаний, аэропортов и других авиапредприятий в нашей стране не ведется, либо имеет закрытый характер и не публикуется в открытых источниках. Возможно, если бы подобная статистика велась и публично оглашалась и сейчас, то это могло бы в определенной мере послужить стимулом для авиапредприятий повысить свой рейтинг в глобальной сети.

Руководителям всех авиапредприятий необходимо понимать, что достойное «представительство» компании в сети Интернет совсем скоро станет не просто возможностью увеличить продажи, повысить узнаваемость бренда или создать благоприятный имидж, а превратиться в обязательное условие ведения бизнеса. И тот, кто вовремя не успеет создать достойный веб-сайт, реализовать pr и маркетинговые программы в Интернете и развить электронную коммерцию, тот может проиграть в конкурентной борьбе.

THE VALUE OF AN INTERNET SITE FOR AN AIRLINE/AIRPORT MARKETING BUSINESS

Domokourova M.O.

This article presents the analysis of Internet market; it shows the reasonable necessity to promote companies in the Web and the ways to do so.

Key words: internet, research, marketing.

Сведения об авторе

Домокурова Марина Олеговна, окончила МГТУ ГА (2007), аспирантка МГТУ ГА, руководитель группы маркетинговых исследований ОАО «Терминал», автор 3 научных работ, область научных интересов – маркетинг, менеджмент, связи с общественностью, коммерческая деятельность.

УДК 338

БЕНЧМАРКИНГ АВИАКОМПАНИИ: ВЫБОР АНАЛОГА

Д.А. КАРАКУЦ

Статья представлена доктором экономических наук, профессором Артамоновым Б.В.

Рассмотрен вопрос выбора предприятия аналога для проведения бенчмаркинга авиакомпании.

Ключевые слова: эффективность, стратегические цели, конкурентная борьба.

Для каждой авиакомпании остаются актуальными вопросы: какими целями руководствоваться, и какими путями следует развиваться, чтобы повысить эффективность деятельности авиакомпании.

Ни одна из моделей деятельности авиакомпании не может охватить всё и быть полной, что обусловлено сложностью объекта управления, какой является авиакомпания, а также многоуровненностью и многообразием управленческих задач, большим числом субъектов управления, изменяющимися воздействиями внешней среды и другими факторами.

Все авиакомпании ведут работу по отслеживанию достижений конкурирующих авиакомпаний для того, чтобы иметь возможность внедрять у себя все передовое, которое уже прошло успешную апробацию в других компаниях.

Одним из наиболее эффективных путей улучшения менеджмента, повышения эффективности работы и конкурентоспособности авиакомпаний является метод бенчмаркинга.

Бенчмаркинг при правильном его использовании предоставляет авиакомпании возможность добиться положительных результатов с учётом понимания работы передовых авиакомпаний, сократить материальные и временные затраты на устранение недостатков и внедрение новых подходов и технологий за счет использования готовых наработок, существенно снизить риски и вероятность повторения допущенных при внедрении в компаниях-аналогах ошибок.

Бенчмаркинг предполагает проведение анализа конкурентов для выявления и использования применяемых ими методов и технологий в деятельности своей авиакомпании.

Исходным для этого этапа бенчмаркинга является анализ данных о российской отрасли авиаперевозок, оценка основных показателей авиакомпаний и их динамики, выявление наиболее успешных авиакомпаний, изучение методов их работы, причин превосходства или отставания.

К важным особенностям отрасли относятся:

- высокая концентрация пассажирских перевозок: в 2009 году - на 15 авиакомпаний, имеющих наиболее высокие показатели по пассажирообороту, приходится 82% перевозок пассажиров, на 35 авиакомпаний - более 95%, более 55% объёмов перевозок пассажиров приходится всего на 5 авиакомпаний, которые значительно выделяются, опережая по этому показателю другие авиакомпании;

- большая дифференциация по объёмам перевозок. Так, объёмы пассажирооборота Аэрофлота (1 место в рейтинге) и Ред Винг (15 место в 2009 году) по итогам 2008 года и по итогам 2009 года различаются в 25 раз и в 13 раз соответственно;

- значительная разница в объёмах пассажирских перевозок даже среди первых авиакомпаний. В 2008 году Аэрофлот примерно в 9 раз превосходил Оренбургские авиалинии (6 место в 2009 году) по пассажирообороту и в 8 раз – по числу перевезенных пассажиров, а в 2009 году соответственно в 5,3 и 5,4 раза. Значительное уменьшение превосходства объясняется резким подъёмом Openair (рост числа перевезенных пассажиров на 40,3%, увеличение доли рынка на 17,5%).

По итогам за 9 месяцев 2010 года по сравнению с аналогичным периодом 2009 года резко увеличился пассажиропоток как на международных, так и на внутренних воздушных линиях.

Перевезено пассажиров больше на 9399,5 млн. человек. При этом более половины его прироста приходится на первые 5 авиакомпаний.

Число перевезенных пассажиров за 9 месяцев 2010 года по отношению к их числу за аналогичный период 2009 года заметно увеличили авиакомпании Москва (107,7%), Якутия (106,4%), ЮТэйр (105,0%), Трансаэро (104,2%), Аэрофлот (103,1%). Наибольший рост этого показателя - у Оренбургских авиалиний (17,6%), а наибольшее его снижение - у авиакомпаний ГТК «Россия» (80,7%), Глобус (83,7%), ВИМ-авиа (84,1%), Сибирь (85,3%), Владивосток Авиа (92,5%), Ред Вингс (93,3%).

Эти данные свидетельствуют о тенденции сохранения крупными авиакомпаниями приоритета в конкурентной борьбе за рынок. Крупные авиакомпании имеют определенные конкурентные преимущества, обусловленные, в том числе тем, что на их базе решаются вопросы отраслевого, межотраслевого и в значительной мере национального развития, они имеют возможность существенно влиять на формирование рынка, больше возможностей для получения кредитов и правительственной поддержки, что также обеспечивает их большую экономическую устойчивость.

Для выбора аналога при проведении бенчмаркинга авиакомпании рассмотрены две авиакомпании - ОАО «Аэрофлот-российские авиалинии» (Аэрофлот) и ОАО «Трансаэро» (Трансаэро).

Методически данный выбор обусловлен следующими факторами:

- Аэрофлот и Трансаэро относятся к числу крупнейших российских авиакомпаний. Они выполняют широкий спектр пассажирских и грузовых авиаперевозок во многие пункты как в России, так и за рубежом;

- авиакомпании активно развиваются с момента образования соответствующих открытых акционерных обществ, являются платежеспособными и стабильными;

- авиакомпании активно интегрируются в мировое сообщество авиаперевозчиков;

- на деятельность этих обществ накладывает отпечаток различная структура их собственности: 51,17% акций Аэрофлота принадлежит государству, Трансаэро является частной авиакомпанией.

Сопоставим динамику изменения пассажирооборота, перевозки пассажиров и грузооборота авиакомпаний (рис. 1) и отношение этих показателей Аэрофлота к соответствующим показателям Трансаэро за 2005-2009 гг. (рис. 2).

Из представленных данных видно, что как Аэрофлот, так и Трансаэро имеют положительную динамику по пассажирообороту, перевозкам пассажиров и грузообороту. При этом существенно более высокие темпы развития имеет авиакомпания Трансаэро, которая за 2005-2009 гг. существенно сократила разрыв с Аэрофлотом по основным показателям авиаперевозок. Так, в 2009 году Аэрофлот (без учета дочерних авиакомпаний) увеличил пассажирооборот на 25% по сравнению с 2005 годом, Трансаэро - в 3,5 раза, доля рынка по пассажирообороту у Аэрофлота оставалась стабильной - 23-24%, у Трансаэро - возросла с 6,2% в 2005 году до 16,7% в 2009 году. Показатели грузооборота у Аэрофлота практически не выросли, поскольку грузовые перевозки были переданы дочерней компании ЗАО «Аэрофлот-Карго».

Существенную динамику сокращения разрыва с Аэрофлотом и по другим показателям подтверждают представленные на графике (рис. 3) отношения показателей Аэрофлота к соответствующим показателям Трансаэро за 2005 год за период 2005-2009 гг. (средние значения) и за 2009 год.

Заметим, что значения коэффициента занятости пассажирских кресел и коэффициента коммерческой загрузки у Трансаэро были в 2005 году выше, чем у Аэрофлота, а в 2009 году это расхождение увеличилось в пользу Трансаэро.

Высокие темпы приближения Трансаэро к Аэрофлоту по важнейшим показателям характеризуются также отношениями показателей авиакомпаний за 2009 год к соответствующим своим показателям за 2005 год и средним показателям за период 2005-2009 гг., представленными на рис. 4.

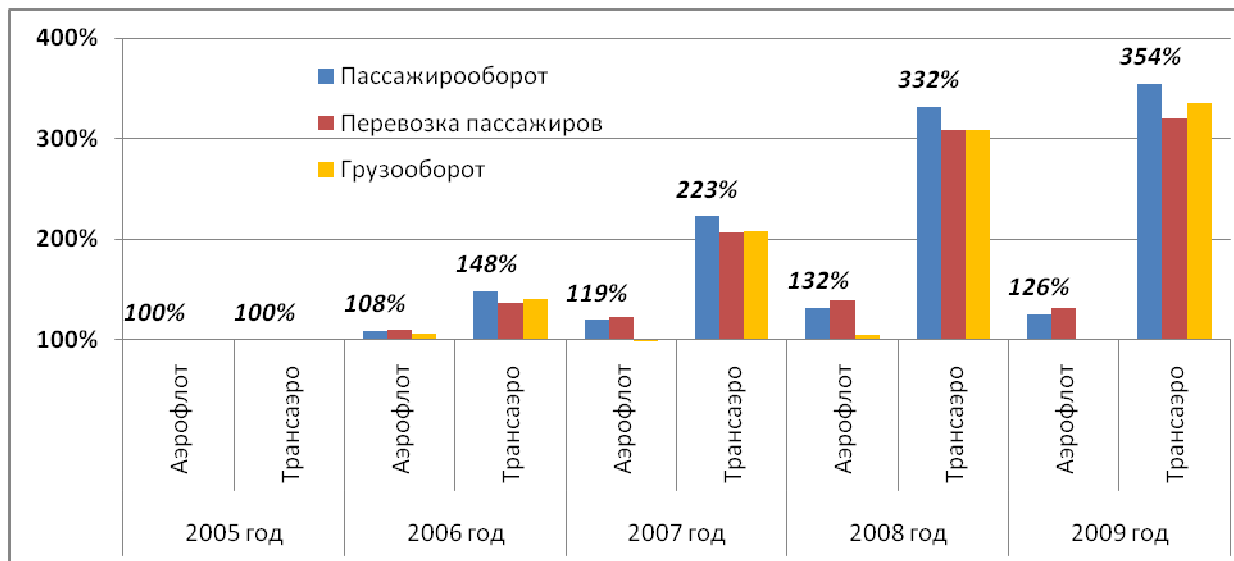


Рис. 1. Изменение показателей авиаперевозок Аэрофлота и Трансаэро за 2005-2009 гг.

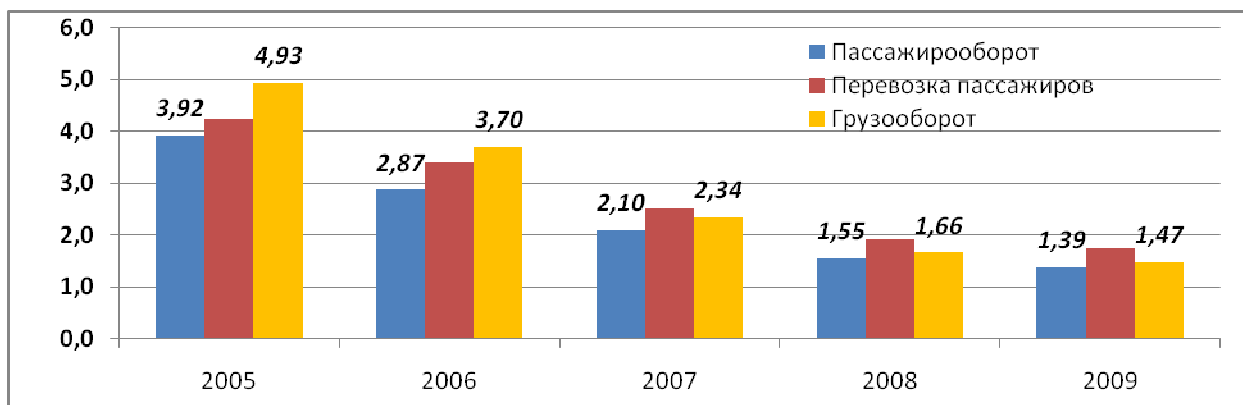


Рис. 2. Отношение показателей перевозок Аэрофлота к соответствующим показателям Трансаэро в 2005-2009 гг.

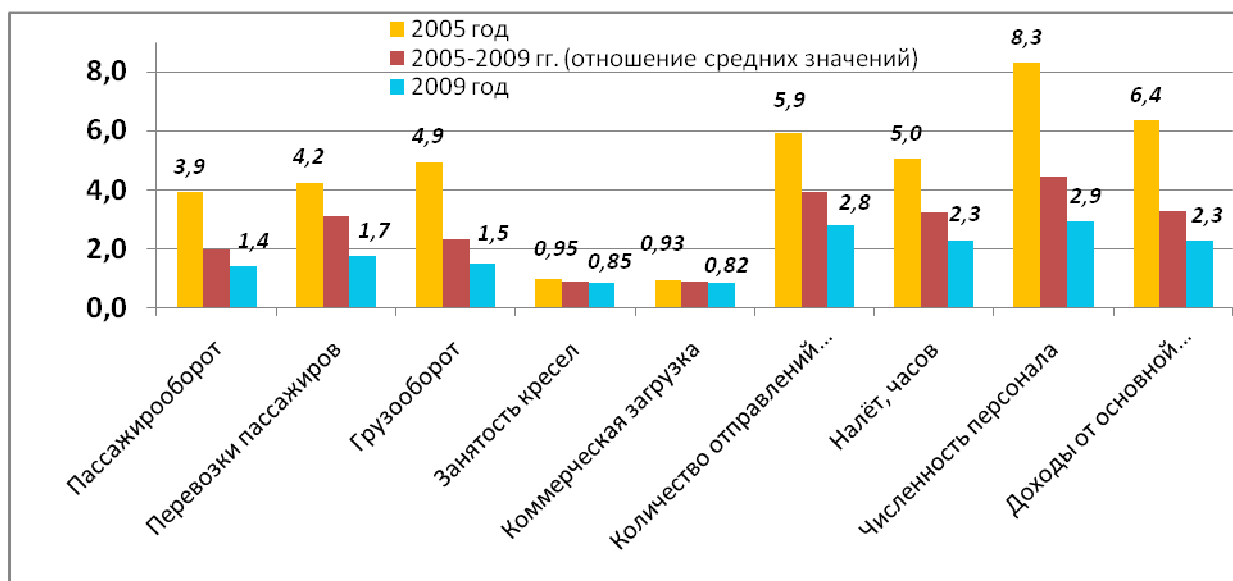


Рис. 3. Отношения показателей Аэрофлота к соответствующим показателям Трансаэро за 2005 г., за период 2005-2009 гг. (средние значения) и за 2009 г.

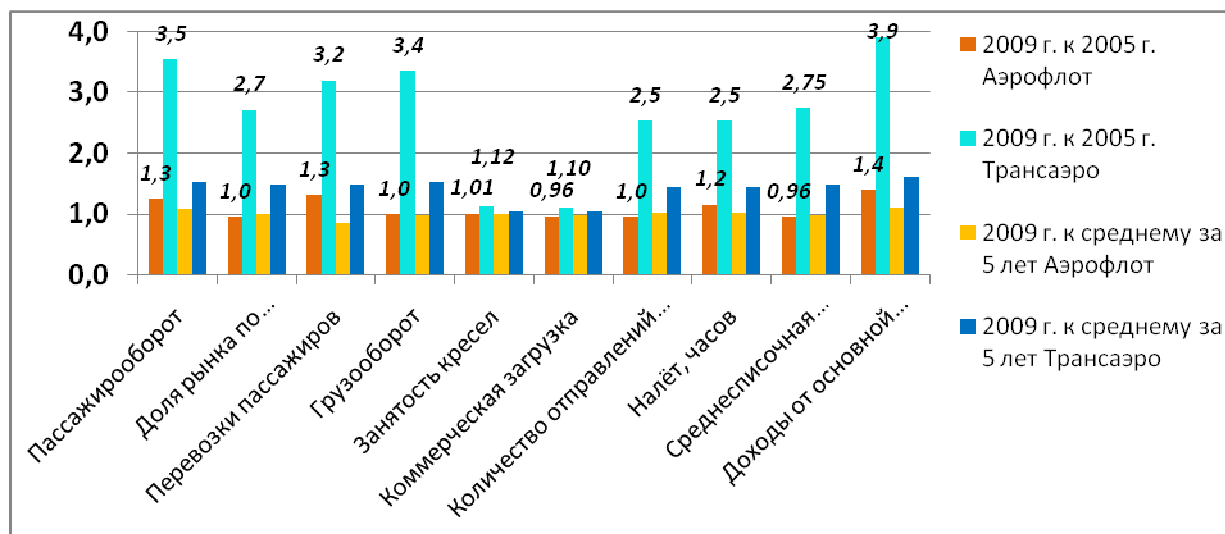


Рис. 4. Отношения показателей авиакомпаний за 2009 г. к соответствующим своим показателям за 2005 г. и средним показателям за период 2005-2009 гг. (на графике указаны отношения значений за 2009 г. к значениям за 2005 г.)

Существенный рост показателей авиаперевозок Трансаэро, который уже отмечался, обеспечен увеличением количества рейсов – по сравнению с 2005 годом в 2009 году в 2,5 раза увеличились количество отправлений самолетов и налет часов. Доходы от основной деятельности выросли в 3,9 раза при существенно меньшем относительном росте численности – в 2,75 раза, производительность труда (пасс.км/1 чел.) – на 29%.

Приведенные данные характеризуют Трансаэро как высокодинамично развивающуюся авиакомпанию, что предполагает активное внедрение прогрессивных технологий управления предприятием и бизнес-процессами и приводит к общему выводу - рекомендовать её в качестве исходного аналога при проведении бенчмаркинга авиакомпаний.

Вместе с тем, учитывая неизменное первенство Аэрофлота среди российских авиакомпаний, стабильную работу компании, использование многолетнего опыта организации авиаперевозок, успешную работу по проведению ребрендинга и обновлению авиакомпании, целесообразно также учитывать имеющийся опыт Аэрофлота практически по всем направлениям деятельности.

В процессе бенчмаркинга авиакомпании определяются стратегические цели и приоритеты ее деятельности. При этом можно ориентироваться на основные качественные составляющие, содержащиеся в стратегиях Аэрофлота и Трансаэро, важнейшими из которых являются:

- обеспечение высокого уровня безопасности полетов, авиационной безопасности;
- сохранение, обеспечение (достижение) лидерства, укрепление позиций в определенных сегментах авиаперевозок;
- достижение установленных основных показателей деятельности;
- повышение эффективности, рентабельности деятельности, стоимости чистых активов, обеспечение финансовой устойчивости предприятия;
- эффективность парка воздушных судов, его расширение, унификация, модернизация;
- развитие международной и внутрироссийской сети маршрутов;
- повышение качества продукта;
- клиентоориентированность, расширение категорий пассажиров;
- внедрение и использование передовых информационных технологий ведения авиабизнеса;
- обеспечение соответствия требованиям международных стандартов;
- интеграция в мировое сообщество авиаперевозчиков;

- создание ХАБов в базовых аэропортах, региональных ХАБов в России и на других целевых рынках с широкой сетью международных перевозок;
- совершенствование управления персоналом, развитие персонала;
- расширение участия в социальных программах;
- участие в формировании и реализации экологических программ.

После детального анализа, оценки, выбора и уточнения указанных направлений деятельности и концептуальных качественных составляющих применительно к конкретной авиакомпании определяются стратегические цели, рассчитываются ключевые стратегические показатели деятельности, на основе которых формируется общая стратегия развития компании.

По каждому из направлений деятельности определяются перспективные значения соответствующих показателей, детализируются задачи, для решения которых формируются целевые стратегии, концепции, программы, планы, регламенты, инструкции, управленческие документы авиакомпании по реализации стратегии ее развития с использованием опыта работы компаний-аналогов по соответствующим направлениям.

В практике бенчмаркинга авиакомпаний заложен огромный синергетический эффект и позитивный потенциал развития отрасли авиаперевозок в целом, который ещё предстоит исследовать.

ЛИТЕРАТУРА

1. Домокурова М.О., Каракуц Д.А. Внедрение и применение бенчмаркинга на предприятии // Научный Вестник МГТУ ГА. - 2010. - № 156. - С. 140-154.
2. Данные Росавиации: <http://www.avia.ru>.
3. <http://www.aeroflot.ru>.
4. <http://www.transaero.ru>.

BENCHMARKING OF AIRLINE: SELECTION OF EQUIVALENT

Karakuts D.A.

The article describes the issues of selecting an equivalent company to provide benchmarking in an airline.

Key words: efficiency, strategic targets, competitive activity.

Сведения об авторе

Каракуц Дмитрий Александрович, 1986 г.р., окончил МГТУ ГА (2007), заместитель начальника отдела внешних связей ОАО «Авиакомпания Москва», автор 3 научных работ, область научных интересов - менеджмент, маркетинг.

УДК 656.7:658

ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДА «ПСИТРАНСАКТНЫЙ АНАЛИЗ» С ЦЕЛЬЮ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Л.А. ЛЕБЕДЕВА

Статья представлена доктором экономических наук, профессором Афанасьевым В.Г.

В статье предлагается новый метод анализа конфликтной ситуации в малой группе в организации не только для его рационального и конструктивного разрешения, но и для сохранения благоприятного психологического климата в коллективе.

Ключевые слова: организационное поведение, конфликт, пситрансактный анализ.

Наблюдая за спонтанной социальной деятельностью, американский ученый Э. Берн создал оригинальную концепцию взаимодействия людей в русле психоаналитического направления. По его мнению, в социальном общении важны не только структурный анализ личности, но и транзакционный анализ общения в группе, в т.ч. в трудовом коллективе как в рамках социальных ролей, так и при неформальном межличностном взаимодействии. Основные виды коммуникации в организации представлены на рис. 1.

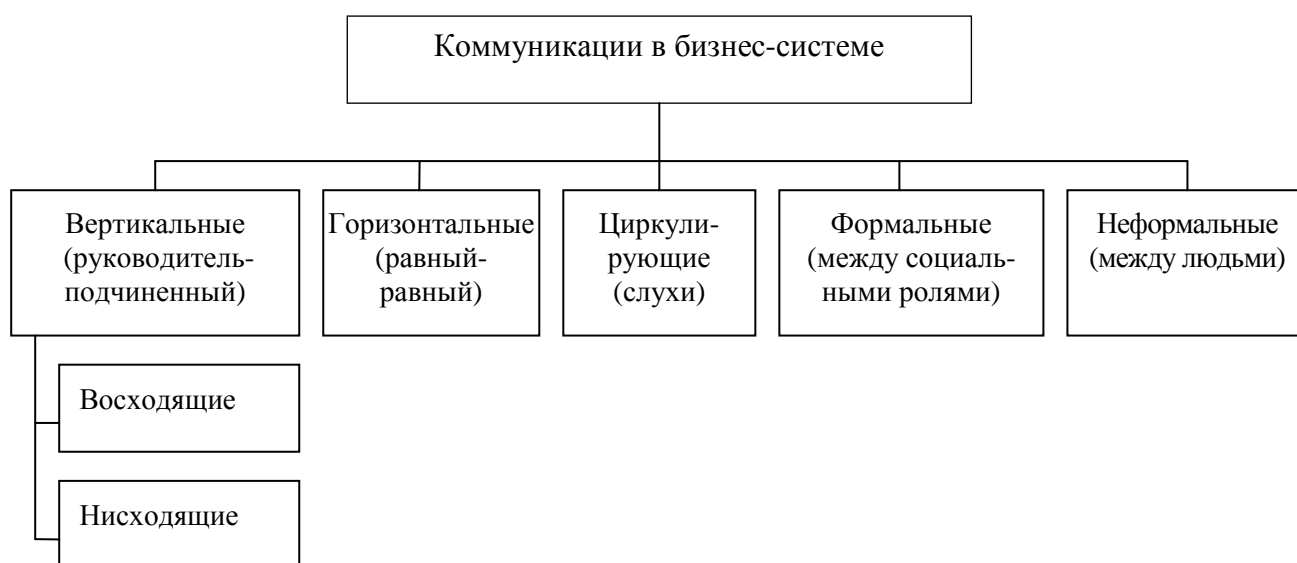


Рис. 1. Основные виды коммуникации в организации

По мнению Э.Берна, коммуникация между партнерами осуществляется с помощью транзакций, то есть единиц общения. Обращение к партнеру он называет транзакционным стимулом (Ст), а ответ партнера транзакционной реакцией (Рк).

Коммуникация согласно Э. Берну между партнерами будет эффективна, когда каждому стимулу будет соответствовать ожидаемая реакция. Это возникает, если направления (Ст) и (Рк) параллельны, такие транзакции дополняют друг друга (рис. 2). Если направления (Ст) и (Рк) пересекаются, речь идет о пересекающихся транзакциях, при которых коммуникация будет неэффективна. Транзакции строятся между тремя ролями Родителя, Ребенка и Взрослого.

В общем случае теоретически возможны 72 типа пересекающихся транзакций, но только четыре из них наиболее часто встречаются в реальной жизни. Раскроем их сущность более подробно (рис. 3).

- Стимул (Ст) от партнера 1 к партнеру 2 при деловом общении подается, исходя из предположения, что психологически оба партнера находятся в состоянии «В». Однако ответная реакция (Рк) партнера 2 свидетельствует, что он занял психологическую позицию «Ре» и воспринимает партнера 1 в психологическом состоянии «Р».
- Стимул (Ст) от партнера 1 к партнеру 2 подается, исходя из предположения, что психологически оба партнера находятся в состоянии «В». Однако ответная реакция (Рк) партнера 2 свидетельствует, что он занял психологическую позицию «Р» и воспринимает партнера 1 в психологическом состоянии «Ре».
- Изначально одним из партнеров занята неверная позиция при деловом общении. Стимул (Ст) от партнера 2 к партнеру 1 идет по схеме «Ре» - «Р», а реакция (Рк) по схеме «В» - «В», что приводит к пересекающейся транзакции.
- Изначально одним из партнеров занята неверная позиция. Стимул (Ст) от партнера 1 к партнеру 2 по общению идет по схеме «Р» - «Ре». Реакция партнера 2 (Рк) происходит по схеме «В» - «В», в результате чего возникает пересекающаяся транзакция.

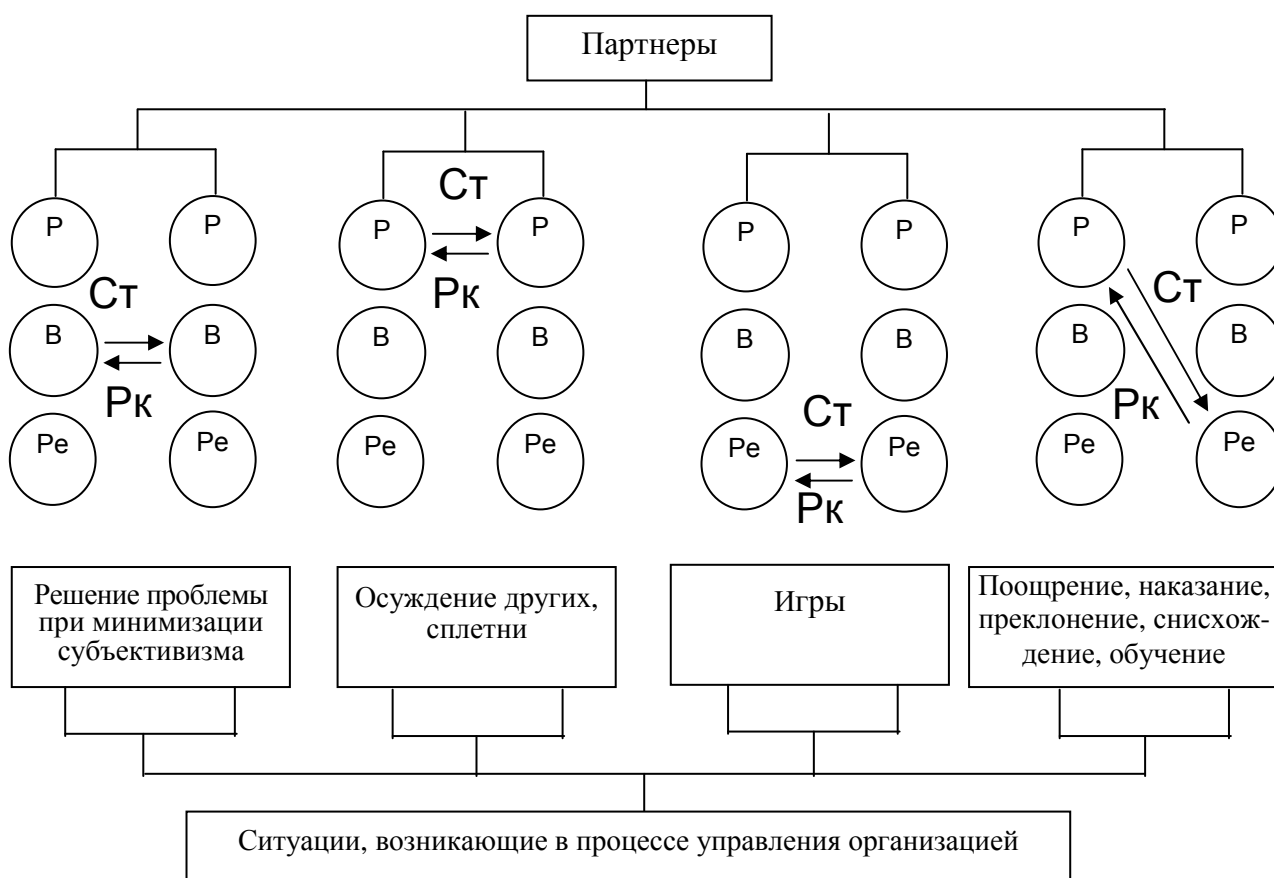


Рис. 2. Параллельные транзакции между двумя партнерами

Рассмотренные коммуникации не зависят ни от природы транзакций, ни от содержания, они целиком основаны на векторах психологического общения и встречаются при любых человеческих коммуникациях (деловых, семейных, дружеских).

Тысячи людей ежедневно участвуют во множестве транзакций. Многие из них выбирают удобный для себя стиль общения, построенный на той или иной психологической роли, и отрабатывают таким образом стереотип поведения. Именно он заставляет их часто и при любых обстоятельствах вести себя как психологический Родитель (поучать, осуждать) или как психологический Ребенок (капризничать, обижаться, требовать повышенного внимания к себе). В этом случае индивид становится рабом своего стереотипа. Он строит модель своего поведения,

воспринимаемая окружающих его людей либо в образе психологических «родителей», либо - психологических «детей». За восприятием следует соответствующее поведение и стиль общения. Индивид ведет себя так, как будто истинны именно эти образы, а не стоящие за ними конкретные люди или ситуации.

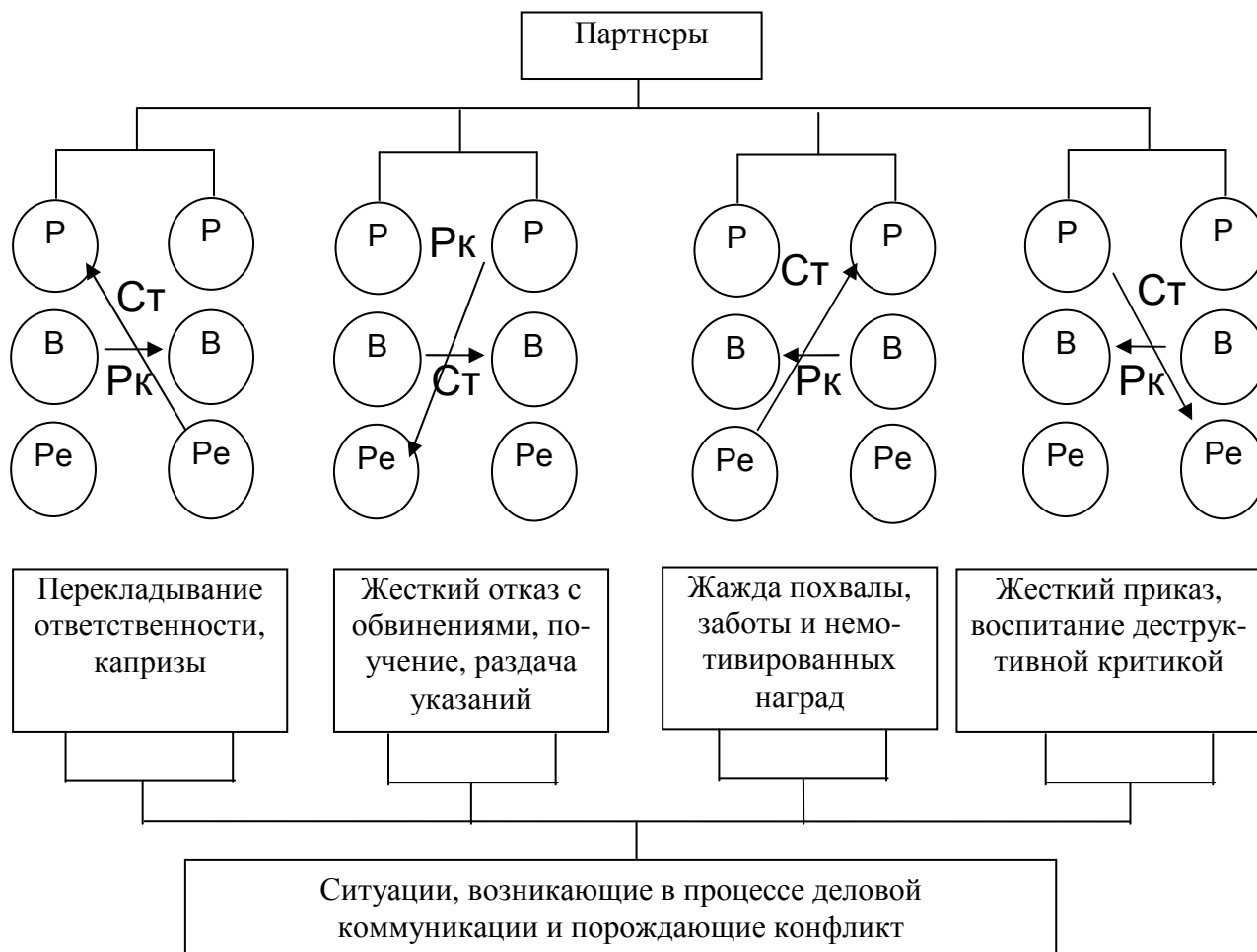


Рис. 3. Пересекающиеся трансакции между двумя партнерами

Такая модель поведения нередко реализуется в деловом общении, когда индивид строит в своем сознании соответствующий образ руководителя, подчиненного или образ отдельных деловых ситуаций. Очень важно отказаться от такого восприятия и уметь видеть за созданным в сознании образом реального человека или реальную ситуацию. Только в этом случае деловое общение и решение производственных проблем будет проходить эффективно. Вспомним, что группа - это двое или более людей, которые взаимодействуют для достижения общей цели. В бизнес-системе необходимо также, чтобы эта цель соответствовала корпоративной цели организации.

Рассмотрев подробно содержание транзакционного анализа Э. Берна, необходимо отметить, что его применение в чистом виде в ряде случаев является недостаточным для разрешения конфликта в организации. Обратимся к определению понятия «конфликт». Это противоречие, сопровождаемое острыми эмоциональными переживаниями участников. То есть главным отличием конфликта от проблемной ситуации (субъективно-объективной реальности, требующей разрешения, где трансакция в рабочей обстановке должна строиться параллельно: желательно «В» - «В» или «Р» - «Р», если это допустимо) является эмоциональный дискомфорт. В данном случае сотрудникам бывает трудно овладеть своими чувствами и сдержать негативные реакции, а тем более нейтрализовать их, даже если они понимают характер трансакции. Иногда они це-

ленаравленно усугубляют конфликт, используя ролевые игры, манипуляцию в личных целях. Такое поведение расшатывает корпоративную культуру, делает организацию менее адаптивной к циклическим колебаниям конъюнктуры рынка в стратегическом аспекте и бизнес-система становится более уязвимой. Также люди не всегда понимают партнеров по общению, пристрастность может быть обоснована психологическими защитами (вытеснение, отрицание, сублимация и т.д.), недостатком информации, неправильными данными, прошлым опытом, вмешательством третьих лиц, различием в воспитании, восприятии, техническими и семантическими помехами при коммуникации и множеством других факторов.

Помочь разобраться в мотивах поведения сторон, выявить истинную причину разногласия, объяснить друг другу целесообразность своей позиции, найти приемлемые варианты разрешения конфликта и посмотреть на самого себя со стороны может разработанный автором статьи пситрансактный анализ. Он представляет собой метод исследования конфликта в малой группе с целью выявления проблемных зон и их устранения как на рациональном, так и на эмоциональном уровнях, в его основе лежит гипотеза о девяти ролевых состояниях (биструктурный анализ) и транзакционный анализ Э.Берна. Транзакция в таком случае будет строиться не только между двумя ролями, в которых выступают партнеры, здесь будут детально учитываться взаимосвязи между внутренними компонентами каждой роли, то есть ее ИД, ЭГО и СУПЕР ЭГО. При таком подробном разборе автором статьи в ряде случаев наблюдалось, что параллельная на первый взгляд транзакция была не эффективна, так как Ст и Рк на самом деле пересекались.

Конфликты в организации автор статьи предлагает условно подразделить на простые и сложные. Под простым подразумевается противоречие, вызванное конкретной разовой ситуацией в процессе управления, он не выходит за рамки деловой сферы. Под сложным понимается ситуация, которая раскрывает глубокий внутриличностный конфликт, приведший к межличностному конфликту в бизнес-системе. Обратимся к реальному примеру сложного конфликта, используя биструктурный и пситрансактный анализы.

Исходная посылка: в авиакомпании в разных отделах работают мать и дочь, они находятся на одном иерархическом уровне согласно организационной структуре предприятия, они взаимодействуют по некоторым рабочим вопросам, так как это необходимо для функционирования организации, то есть осуществляют горизонтальную коммуникацию как две социальные роли. Также они обе активно участвуют в межличностном взаимодействии в коллективе, что существенно влияет на психологический климат и на корпоративную культуру. Оба работника являются для предприятия ценными.

Характеристика участников конфликта:

Ведущий специалист-маркетолог - девушка, 26 лет, ответственный работник, проявившая себя как грамотный специалист, пользуется уважением коллектива, начальство рассматривает ее как перспективного работника. Она непосредственно участвует в переговорах при заключении договоров, взаимодействует с клиентурой, организует внутренний PR. Меланхолик.

Бухгалтер - женщина, 56 лет, кандидат экономических наук, опытный специалист, уже год работает в компании по рекомендации дочери. Непосредственное руководство оценивает ее работу высоко, коллеги относятся с уважением. Флегматик.

Проблема: Изменение в поведении маркетолога за последние полгода, путем наблюдения выявлена подавленность, упадок жизненных сил, излишняя робость в моменты, когда нужно принять ответственное решение, отстраненность от коллектива, уход в себя, что негативно сказывается на работе.

Транзакционный анализ согласно Э. Берну:

Автор статьи, хорошо знакомый с маркетологом и являющийся свидетелем взаимоотношений в офисе, делает предположение о том, что в основе конфликта, носящего скрытый характер, лежит несоблюдение участниками социальных ролей, а именно перенос семейных отношений в рабочую среду. Мало того, что два сотрудника являются биологическими родителем и

ребенком, между ними постоянно выстраиваются транзакции Р-Ре, причем транзакции, подчеркиваю, параллельны. Возникает вопрос, почему произошел конфликт и как его разрешить?

Пситрансактный анализ (рис. 4).

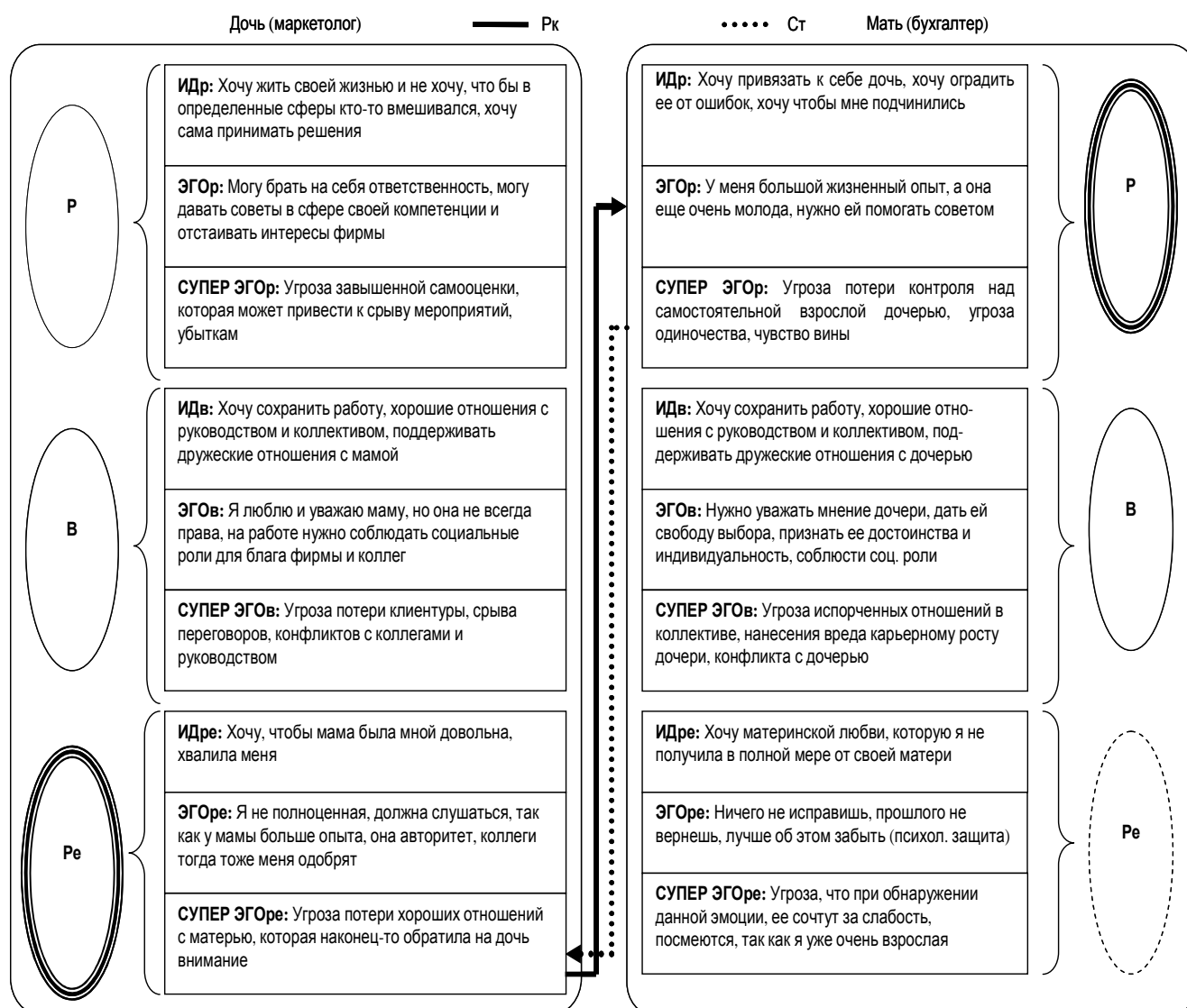


Рис. 4. Пример пситрансактного анализа

До прихода матери в коллектив маркетолог на работе проявляла себя в основном в роли В, однако после - часто как Ре, что стало закрепляться в качестве стереотипной реакции. В результате построения схемы пситрансактного анализа выяснилось, что причина коренится значительно глубже, чем простое желание родителя контролировать или опекать своего ребенка.

Оказывается бабушка маркетолога вследствие характера своей работы, а именно частых командировок и сильной загруженности, не могла уделять ее матери, то есть своей дочери, достаточного внимания. В процессе взросления мать маркетолога подавила нереализованную потребность в любви своей матери, что привело к вытеснению нереализованной потребности в сферу бессознательного и подавило роль Ре, активировав стереотип Р, ситуация усугубилась тем, что мать маркетолога тоже много занималась научной деятельностью и мало - воспитанием и общением с дочерью, пока та была подростком. Подавленный Ре матери при тесном взаимодействии на работе спровоцировал у ее СУПЕР ЭГОр чувство вины, из-за которого опека над взрослой дочерью, состоявшимся специалистом вышла за допустимые рамки. Сказался и флегматический темперамент, характеризующийся ригидностью, застреванием в переживаниях.

Дочь, также нуждавшаяся особенно в юности в заботе матери, реагирует на соответствующий стимул подчинением, активируя СУПЕР ЭГОре, которое с течением времени становится стереотипом Ре и разрушает ролевое равновесие.

Так как данный случай являлся сложным и распространялся не только на отношения внутри бизнес-системы, автор статьи попросил психолога побеседовать с бухгалтером, используя схему пситрансактного анализа. В итоге мать пересмотрела свои позиции, активировала В и осознала необходимость соблюдения социальных ролей. Дочь тоже гармонизировалась и уравновесила роли Р, В, Ре.

Спустя два года маркетолог рассказала исследователю, что в том числе и в личных отношениях мать стала совершенно другим человеком: более терпимым к другим людям, веселым, способным пошутить и признала за дочерью право как человека, так и коллеги принимать собственные решения.

Основываясь на обширном практическом опыте, можно сделать вывод о том, что предложенный метод пситрансактного анализа позволяет снизить уровень конфликтности в организации, конструктивно разрешить возникающие конфликты не только на формальном, но и на неформальном уровне.

Важно помнить, что полностью искоренить конфликты нельзя, но научиться ими управлять, грамотно реагировать на них реально, это поможет укрепить корпоративную культуру и сделать организацию более адаптированной к внешним изменениям, что необходимо при реализации долгосрочной стратегии и достижения генеральной цели.

ЛИТЕРАТУРА

1. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. - СПб.: Специальная литература, 1996.

USING METHOD "PSYTRANSACTNIY ANALYSIS" FOR IMPROVING BEHAVIOR IN ORGANIZATION

Lebedeva L.A.

In the article a new method called "psytransactniy analysis" was offered for improving behavior in organization.

Key words: behavior in organization, conflict, psytransactniy analysis.

Сведения об авторе

Лебедева Любовь Александровна, окончила МГТУ ГА (2009), преподаватель кафедры менеджмента МГТУ ГА, автор 18 научных работ, область научных интересов - маркетинг, стратегический менеджмент, управление персоналом.

УДК 629.7.063.6

ВЫБОР КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИ ЦЕЛЕВОМ УПРАВЛЕНИИ

ВУ ДАНГ КУАНГ ЧУНГ, С.Д. ЛОБАНОВ

Статья представлена доктором экономических наук, профессором Артамоновым Б.В.

В статье рассматривается проблема выбора критериев оценки эффективности.

Ключевые слова: эффективность, целевое управление.

В условиях нестабильности конъюнктуры мирового рынка возрастает необходимость использования упреждающих методов управления, основанных на предвидении ситуации, на умении спрогнозировать возможные изменения внешней среды, в которых действует бизнес-система и оценить эффективность принимаемых управленческих решений. Одним из таких методов, которые могут оказаться рациональными в сложившейся ситуации, является целевое управление.

Целевое управление предполагает не только наличие четко сформулированных и привязанных к определенным срокам целей и целевых программ, но и оценку их ожидаемой эффективности. Работы структурных подразделений стратегической направленности после их завершения могут быть или приняты к внедрению и переведены в разряд оперативных видов деятельности, или отклонены как бесперспективные, малоэффективные, или «заморожены» как несвоевременные из-за недостатка ресурсного обеспечения.

Организационная структура целевого управления предполагает наличие двух основных компонентов, находящихся на разных иерархических уровнях:

- штаб целевого управления;
- временные рабочие группы по реализации целевых программ.

Штаб целевого управления подчинен непосредственно руководителю предприятия. Временные рабочие группы возглавляются руководителем соответствующей целевой программы, которому подчинены ответственные исполнители. Распределение различных видов ресурсов CR_1-R_4 между целевыми программами А, В, С и Д может осуществляться в виде ресурсно-целевой матрицы, приведенной на рис. 1. Руководитель целевой программы полностью распоряжается всеми видами ресурсов, выделенных для ее разработки и реализации, и несет полную ответственность за эффективность принимаемых управленческих решений.

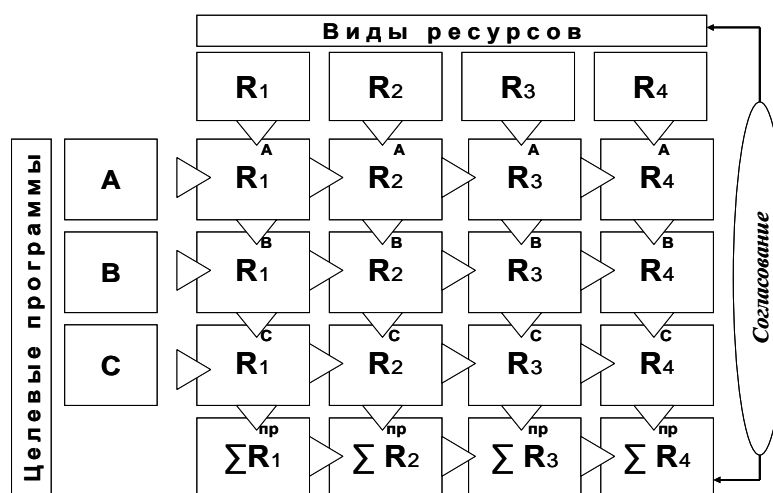


Рис. 1. Ресурсно-целевая матрица

При целевом управлении перед руководителем бизнес-системы всегда встает проблема: какому из возможных вариантов развития отдать предпочтение. Поэтому желательно оценивать различные варианты по степени их соответствия поставленным перед системой целям и по полноте решаемых задач.

Для оценки вариантов систем необходимо иметь критерии оценки. Критерий должен удовлетворять следующим требованиям:

1. Количественно характеризовать степень соответствия системы поставленной цели, т.е. быть простым.
2. Быть по возможности единственным.
3. Быть чувствительным к изменениям процесса функционирования системы и параметрам окружающей среды.
4. Соответствовать существу поставленной задачи, быть представительным (т.е. являться мерой эффективности основной, а не вспомогательной задачи).

Существуют различные подходы к выбору критериев эффективности систем (в зависимости от их назначения, структуры и т.д.). Остановимся на наиболее общих критериях.

Широкое распространение получил так называемый стоимостный критерий, представляемый в виде

$$K = f(W, C), \quad (1)$$

где W – показатель качества управления; C – стоимость системы.

$$C = C_{\text{разн}} + C_{\text{произв}} + C_{\text{экспл}}. \quad (2)$$

Однако данный критерий не является удобным, т. к. показатель качества управления, в свою очередь, является функцией стоимости.

Оценку систем по данному критерию можно вести, введя ограничения для W или C . Тогда задача выбора варианта системы может быть сформулирована следующим образом:

1. Выбор лучшего варианта при ограниченных ресурсах (заданной стоимости)

$$K = W \rightarrow \max, \text{ при } C \leq C_{\text{доп}}. \quad (3)$$

2. Выбор наиболее дешевого варианта системы, способного решить поставленную задачу

$$K = C \rightarrow \min, \text{ при } W \geq W_{\text{доп}}. \quad (4)$$

Более удобным является третий критерий вида

$$K = \frac{W(C)}{C}. \quad (5)$$

Это так называемый критерий максимума управления на единицу затрат. Здесь для объединения критериев W и C использовано суммирование частных критериев в логарифмическом масштабе

$$\text{Ln}K = \text{Ln}W - \text{Ln}C. \quad (6)$$

Этот общий критерий представляет собой величину среднего (гарантированного) результата управления, приходящегося на единицу затрат.

При этом оценку W выбирают так, чтобы наилучший результат управления соответствовал наибольшему значению оценки (это всегда можно сделать соответствующим выбором знака W).

Тогда система, которая обладает

$$\max K = \max \frac{W(C)}{C}, \quad (7)$$

будет самой дешевой системой, хотя и с низким результатом управления из всех систем рассматриваемого класса.

Для широкого класса систем при целевом управлении критерий вида (1) можно представить в виде

$$K = f(T, C), \quad (8)$$

где T – директивное время решения задачи управления.

В виде (8) критерий неудобен для практического использования при решении задач целевого управления, поэтому предлагается проводить декомпозицию общего критерия эффективности, который могут использовать руководители целевых программ.

При этом под целевой программой (задачей) понимается широкий класс операций (выпуск определенного вида продукции, решение конкретной проблемы и т. п.).

Каждая целевая программа включает в себя M этапов ($1, \dots, k, \dots, n$) – частных задач.

Для реализации отдельных этапов требуется привлечение ресурсов L видов ($1, \dots, k, \dots, l$). Задан уровень организации производства x_{ij} . Система управления функционирует следующим образом:

- руководитель высшего (нулевого) уровня обеспечивает реализацию всей программы;
- штаб распределяет и координирует работу всех руководителей целевых программ;
- руководитель целевых программ осуществляет непосредственное управление выполнением этапа;
- система функционирует в условиях ограниченных ресурсов, предъявляются жесткие требования к реализации целевой программы в заданные сроки.

Тогда для каждого уровня управления можно получить следующие выражения критерия.

Для руководителя высшего уровня

$$K = \sum_{i=1}^n C_i(x_{ij}) \rightarrow \min \text{ при } T_i \leq T_{i \text{ доп}}, \quad (9)$$

где C_i – затраты на реализацию i -й целевой программы; T_i – время реализации i -й целевой программы i -го проекта; $T_{i \text{ доп}}$ – заданное (допустимое) время реализации i -й целевой программы.

В описательной форме стратегия руководителя высшего уровня формулируется как реализация программы в установленные сроки при минимуме расходов.

Для штаба

$$K = \left(\sum_{i=1}^n C_{i \text{ пр}}(x_{ij}) + \sum_{i=1}^n C_{i \text{ зад}}(x_{ij}) \right) \rightarrow \min, \text{ при } T_i \leq T_{i \text{ доп}} \text{ и } \sum_{i=1}^n a_{ik} \leq A_{k \text{ доп}}, \quad (10)$$

где $C_{i \text{ пр}}$ – потери от простоев (недоиспользования, пролеживания и т.п.) ресурсов (люди, оборудование и т.п.); $C_{i \text{ зад}}$ – потери от задержки реализации целевой программы; a_{ik} – ресурсы k -вида для i -й целевой программы; $A_{k \text{ доп}}$ – общий ресурс k -вида для системы.

Стратегия штаба в описательной форме – распределение ресурсов для выполнения задач с учетом минимальных потерь от простоев и задержек решения задач.

Для руководителей целевых программ

$$K = \sum_{j=1}^m t_{ij}(x_{ij}) \leq T_{i \text{ доп}} \text{ при } \sum_{j=1}^m a_{ijk} \leq a_{ik}, \quad (11)$$

где t_{ij} – время выполнения j -этапа i -й целевой программы; a_{ijk} – ресурс k -типа, выделяемый для j -этапа i -й целевой программы.

Стратегию руководителей целевых программ можно описать следующим образом: выдерживание заданного времени реализации программ за счет координации работ на отдельных этапах, маневрирование выделенными ресурсами в рамках программ.

Из анализа предложенной системы критериев следует, что на различных уровнях управления лица, принимающие решение, оперируют со стоимостными показателями процесса функционирования сложной системы, или с временными параметрами, или с вероятностными оценками ситуаций. Данный подход позволяет синтезировать систему математических моделей принятия решений при целевом управлении авиатранспортной системой, определить состав сбалансированной системы показателей при стратегическом управлении, выработать требования к содержанию информационной базы и к конфигурации комплекса средств обработки информации.

Следует также отметить, что целевое управление – это не механическое следование первоначально разработанной стратегии. Своевременная ее корректировка и целевая ориентация являются более важными, чем детальная проработка стратегии. Должна быть предусмотрена возможность адаптации стратегии к изменениям внешних условий и трансформации принимаемых решений в оперативные планы.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Артамонов Б.В.** Стратегический менеджмент на воздушном транспорте. - М.: Авиа Бизнес Групп, 2008.
2. **Лобанов С.Д.** Совершенствование управления авиатранспортным производством на базе современной концепции менеджмента. - Ульяновск: УВАУ ГА, 2008.

EFFICIENCY CRITERIONS CHOICE OF AIM MANAGEMENT

By Vu Dang Kuang Chung, Lobanov S.D.

The article deals with the problem of choosing the criteria for efficiency assessment.

Key words: efficiency, aim management.

Сведения об авторах

Ву Данг Куанг Чунг, 1986 г.р., окончил МГТУ ГА (2008), аспирант МГТУ ГА, автор 2 научных работ, область научных интересов – стратегия развития воздушного транспорта Вьетнама.

Лобанов Сергей Дмитриевич, 1943 г.р., окончил Томский институт Р и ЭТ (1996), кандидат технических наук, заведующий кафедрой управления и экономики УВАУ ГА, автор 75 научных работ, область научных интересов – стратегический менеджмент.

УДК 656.71

ПРОБЛЕМЫ ОТКРЫТИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ АЭРОПОРТОВ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

А.С. ЛУЦКАЯ

Статья представлена доктором экономических наук, профессором Афанасьевым В.Г.

В настоящее время все большее внимание уделяется проблеме сокращения количества аэропортов в Российской Федерации. Многие специалисты в области гражданской авиации изучают вопрос количества аэропортов, необходимого для удовлетворения существующего и перспективного спроса в осуществлении перевозок на территории Российской Федерации. В статье рассмотрены лишь самые главные аспекты, характеризующие вопрос открытия/закрытия международных аэропортов.

Ключевые слова: аэродромная сеть, хаб, международный аэропорт.

Проблема обоснования целесообразности открытия международных аэропортов на территории Российской Федерации в современных условиях является актуальной. Открытие международных воздушных перевозок напрямую связано со значительным объемом капитальных вложений и эксплуатантов, а также расходов на содержание контингента, обслуживающего эти перевозки.

Во времена Советского Союза большинство международных перевозок осуществлялось в основных аэропортах гражданской авиации СССР (Шереметьево, Пулково и др.).

В настоящее время в Российской Федерации появилось большое количество аэропортов, осуществляющих международные авиаперевозки. Данные аэропорты получили статус международных независимо от того, какой объем перевозок через них осуществлялся.

Общесистемный кризис гражданской авиации России привел к сокращению объемов авиатранспортной работы авиакомпаний с 1990 по 2006 гг. в 2,6 раза, количество отправок пассажиров из аэропортов страны в 3 раза.

Динамика количества аэропортов в Российской Федерации за период 1992-2010 гг. приведена на рис. 1.

Анализ динамики количества аэропортов на территории России показал сокращение их числа с 1992 г. по настоящее время с 1302 до 328.

В то же время обратная динамика прослеживается относительно международных аэропортов – их количество увеличилось с 19 до 71.

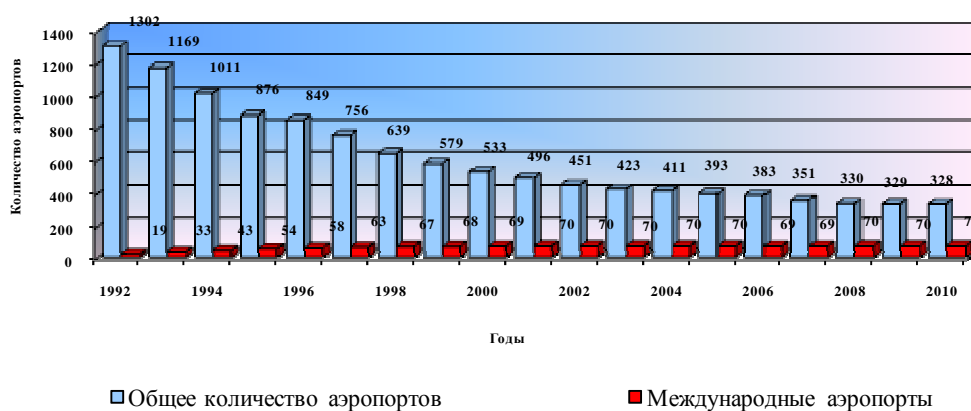


Рис. 1. Динамика количества аэропортов РФ в период 1992-2010 гг.

В табл. 1 приведен перечень международных аэропортов Российской Федерации по состоянию на 01.12.2009 г.

Таблица 1

Перечень международных аэропортов Российской Федерации
(по состоянию на 01.12.2009 г.)

1. Абакан	28. Магнитогорск	55. Сочи
2. Анадырь	29. Майкоп	56. Ставрополь
3. Анапа (Витязево)	30. Махачкала	57. Сургут
4. Архангельск (Талаги)	31. Минеральные Воды	58. Сыктывкар
5. Астрахань (Нариманово)	32. Москва (Внуково)	59. Тюмень
6. Барнаул	33. Москва (Домодедово)	60. Улан-Удэ
7. Белгород	34. Москва (Шереметьево)	61. Ульяновск
8. Благовещенск	35. Мурманск	62. Уфа
9. Братск	36. Нальчик	63. Хабаровск
10. Брянск	37. Нижневартовск	64. Ханты-Мансийск
11. Владивосток (Кневичи)	38. Нижнекамск	65. Чебоксары
12. Владикавказ (Беслан)	39. Нижний Новгород	66. Челябинск
13. Волгоград (Гумрак)	40. Новосибирск	67. Чита (Кадала)
14. Воронеж	41. Омск (Центральный)	68. Элиста
15. Грозный	42. Оренбург	69. Южно-Сахалинск
16. Екатеринбург (Кольцово)	43. Орск	70. Якутск
17. Иваново (Южный)	44. Остафьево	71. Ярославль (Туношна)
18. Казань	45. Пермь	
19. Иркутск	46. Петрозаводск	
20. Калининград (Храброво)	47. Петропавловск-Камчатский	
21. Кемерово	48. Провидения Бухта	
22. Когалым	49. Псков (Кресты)	
23. Комсомольск- на -Амуре	50. Раменское	
24. Краснодар (Пашковский)	51. Ростов – на – Дону	
25. Красноярск (Емельяново)	52. Самара (Курумоч)	
26. Курск (Восточный)	53. Санкт – Петербург	
27. Магадан	54. Саратов (Центральный)	

Примечание: По материалам, представленным на сайте Федерального агентства воздушного транспорта, www.favt.ru.

На сегодняшний день многие из этих аэропортов, имея статус международных, обеспечивают незначительное количество международных перевозок, в то же время они имеют всю необходимую инфраструктуру для выполнения перевозок – в них установлены пункты пропуска через государственную границу.

Анализ фактического материала по пассажирским перевозкам на международных авиалиниях показал, что как и в предыдущие годы, основной объем международных перевозок осуществляется в следующих аэропортах: Внуково, Домодедово, Пулково, Шереметьево. Оставшийся незначительный объем перевозок распределен между остальными международными аэропортами Российской Федерации. Очевидно, что в остальных международных аэропортах был осуществлен меньший объем перевозок.

Разработка обоснования экономической целесообразности установления пункта пропуска является неотъемлемым требованием Федерального агентства по обустройству Государственной границы Российской Федерации (Росграница) перед принятием решения об открытии пункта пропуска.

В настоящее время не существует единой утвержденной методики для обоснования целесообразности открытия пунктов пропуска через государственную границу Российской Федерации.

Очевидна необходимость разработки методики оценки целесообразности организации международных авиаперевозок в аэропортах Российской Федерации с целью определения граничных значений объема пассажирских перевозок, при котором установка пункта пропуска является эффективной как для аэропорта, так и для государства.

В настоящее время продолжает оставаться актуальным вопрос определения количества международных аэропортов, потребных для удовлетворения потребностей Российской Федерации в международных воздушных перевозках.

В последнее время у специалистов гражданской авиации существует неоднозначное мнение о роли крупных узловых аэропортов – потенциальных хабов в федеральной аэропортовой сети.

У сторонников формирования хабов на базе крупнейших российских аэропортов множество аргументов в их пользу, подтвержденных международным опытом. Наилучшими примерами могут служить аэропорты Цинциннати, Атланта и др.

Одной из предпосылок образования хабов является преимущество географического положения Российской Федерации. Одна треть площади страны по географическим признакам относится к Европе, а две трети страны – к Азии. Общее число государств, с которыми граничит Российская Федерация, составляет 15.

К тому же оптимальное географическое положение имеет столица России. Она находится на пересечении двух транспортных осей Запад-Восток и Север-Юг.

На сегодняшний день рынок международных перевозок имеет гораздо больший потенциал для дальнейшего роста, нежели внутренний.

На рис. 2 приведена схема потенциала рынка международных воздушных перевозок Российской Федерации.



Рис. 2. Потенциал рынка международных перевозок Российской Федерации

По результатам проведенных научных исследований было выявлено 12 потенциальных крупных узловых аэропортов-хабов (международных узловых аэропортов), которые обладают наибольшим потенциалом для того, чтобы в стратегической перспективе концентрировать и распределять основные международные пассажиро- и грузопотоки страны. При этом особенности и степень развитости инфраструктуры международных узловых аэропортов не принимаются как

необходимый критерий для отнесения аэропортов к данной подгруппе, так как некоторые такие аэропорты на данный момент имеют трансферный потенциал, но не имеют эффективной инфраструктуры терминалов, включая трансферную зону. Кроме того, в связи с незначительным влиянием на формирование пассажиро - и грузопотоков через аэропорт фактора нахождения аэропорта в зоне прохождения основных международных воздушных трасс (коридоров) над территорией страны, данный фактор не рассматривается при определении критериев отнесения к определенной группе аэропортов в рамках федеральной аэропортовой сети. Это обусловлено тем, что модель принятия решения авиакомпаниями, в том числе международными, о выполнении полетов в тот или иной аэропорт основывается на наличии платежеспособного спроса на авиаперевозки – другими словами, технические условия и ограничения на выполнение полета по маршруту до определенного аэропорта учитываются далеко не в первую очередь.

Также не в пользу учета фактора нахождения аэропорта в зоне прохождения основных международных воздушных трасс при определении его принадлежности к той или иной группе в рамках федеральной аэропортовой сети говорят последние достижения современного авиастроения, а именно появление воздушных судов, позволяющих выполнять перелеты с полной загрузкой с беспосадочной дальностью полета более 16000 км, что со временем будет все больше снижать потенциальную возможность рассматривать обслуживание транзитных рейсов аэропортами в качестве источника доходов.

Следует отметить, что по состоянию на сегодняшний день, ни один из крупных аэропортов Российской Федерации не является полноценным международным хабом. Количество стыковок в российских транспортных узлах гораздо меньше, это связано с недостаточностью пропускной способности наземной инфраструктуры для обслуживания миллионных потоков пассажиров и тысяч воздушных судов.

По результатам проведенных научно-исследовательских работ, после исследования маршрутной сети каждого аэропорта страны в Российской Федерации, определено 22 внутрироссийских узловых аэропорта. Данные 34 международных и внутрироссийских узловых аэропорта обслуживают порядка 80 % всех авиапассажирских перевозок в Российской Федерации.

В случае реализации идеи создания крупных международных аэропортов - хабов схема взаимосвязи аэропортов будет представлена следующим образом (рис. 3).

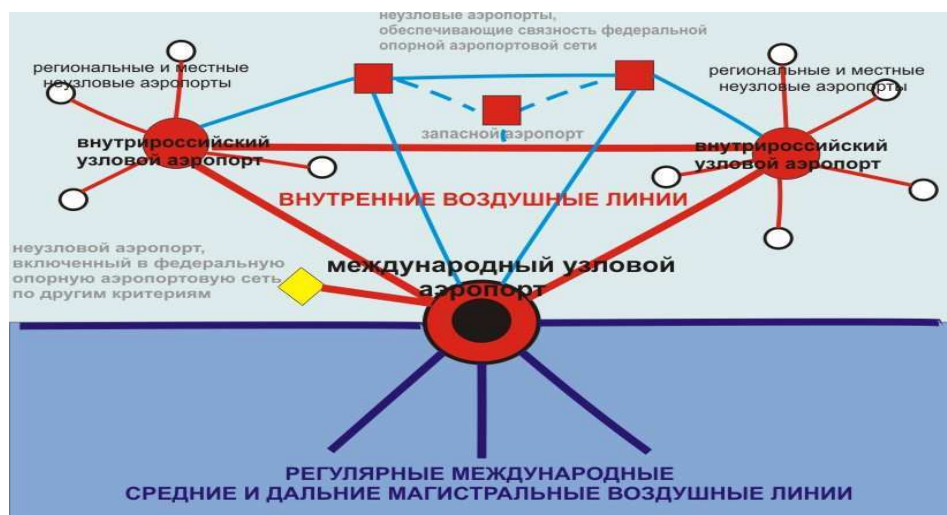


Рис. 3. Схема взаимосвязи аэропортов Российской Федерации

Идея сокращения аэропортов с международным статусом декларируется и Росавиацией и Минтрансом, поскольку эта мера позволит снизить государственные затраты на содержание пунктов пропуска. Однако ряд аэропортов не поддерживают такого решения, в связи с тем, что

отсутствие международного статуса не позволит многим из них получать доходы от осуществления чартерных рейсов, составляющих существенную часть доходов аэропортов. Очевиден тот факт, что доходы от чартерных рейсов получают аэропортом только в летнее время года и в районе новогодних праздников; все же оставшееся время аэропорт простаивает, а государство содержит все необходимые службы.

Говоря о сокращении числа международных аэропортов необходимо помнить конституционное право жителей Российской Федерации на свободу перемещения. Очевидно, что это право обеспечивается в том числе и развитостью транспортной инфраструктуры.

ЛИТЕРАТУРА

1. О концепции реализации государственной политики в сфере обустройства государственной границы Российской Федерации: распоряжение Правительства РФ 1309-р от 11.09.08 г.
2. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. - М.: Экономика, 2000.
3. Право и безопасность / журнал 2(15). - Май 2005.

PROBLEMS OF OPENING INTERNATIONAL AIRPORTS IN THE RUSSIAN FEDERATION

Lutskaya A.S.

The article deals with some problems of development of the infrastructure of state boarder in the regions of international airports of Russian Federation.

Key words: aerodrome network, hub, international airport.

Сведения об авторе

Луцкая Алина Сергеевна, окончила МГТУ ГА (2007), младший научный сотрудник ФГУП ГПИ и НИИ ГА «Аэропроект», автор 4 научных работ, область научных интересов – экономическая эффективность организации международных авиаперевозок.

УДК 658.3

ПРИМЕНЕНИЕ ГРЕЙДОВ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ КВАЛИФИКАЦИОННО-ДОЛЖНОСТНОЙ МАТРИЦЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

В.И. ПОЗДЕЕВ

Статья представлена доктором экономических наук, профессором Артамоновым Б.В.

В статье рассматривается возможность и преимущества применения системы грейдов при формировании квалификационно – должностной матрицы предприятия.

Ключевые слова: профессионализм, карьера, грейдинг, мотивация.

Эффективное управление стратегическими ресурсами предприятия, обеспечение их экономической эффективности объективно необходимо в условиях быстрых изменений мирового рынка, особенно в такой сфере, как авиация. Учитывая достигнутый уровень научно-технического прогресса в отрасли, на первое место в наши дни выходит значение человеческого фактора. Стратегическому потенциалу личности уделяется всё большее внимание на предприятиях авиатранспортной отрасли, учитывая географические масштабы и необходимость поддержания основных задач авиации, таких как регулярность и безопасность воздушных перевозок.

Стратегический трудовой потенциал человека может быть реализован в процессе его жизнедеятельности и тесно связан с его карьерой. Карьера определяется как успешное продвижение в той или иной области деятельности (например: общественной, научной или профессиональной). Профессионализм в карьере дает возможность достигать значительных качественных и количественных результатов труда при меньших затратах физических и умственных сил на основе использования рациональных приемов выполнения рабочих заданий. Профессионализм специалиста проявляется в систематическом повышении квалификации, творческой активности, способности продуктивно удовлетворять возрастающие требования общественного производства и культуры. Профессионализация - процесс становления профессионала, это наращивание трудового потенциала в процессе трудовой деятельности. Для каждого человека движение происходит по некоторой траектории, зависящей от его индивидуального трудового потенциала, достигнутого к определённом моменту. Эту траекторию можно условно представить состоящей из отдельных участков, каждый из которых заканчивается официальным подтверждением должностного или профессионального статуса работника. При моделировании этого дискретного процесса целесообразно выделить 2 вида моделей:

- модель деятельности специалиста;
- модель качеств специалиста.

В модель деятельности специалиста может входить описание видов профессиональной деятельности, сферы и структуры профессиональной деятельности, ситуаций профессиональной деятельности и способов их решения, в том числе типовые, профессиональные задачи и функции, профессиональные затруднения, типичные учреждения и рабочие места.

Модель качеств специалиста, куда включаются необходимые качества и свойства работника – это описание совокупности его качеств, личностных и профессиональных, обеспечивающих успешное выполнение задач, возникающих в производственной сфере, а также самообразование и саморазвитие работника. К каждому виду профессиональной деятельности желательно подбирать, разрабатывать личностные качества. Например, для модели деятельности инженера описаны профессиональные задачи (специальные технические, экономико-организационные, задачи по подбору и расстановке кадров, повышению своей квалификации). Эта модель отра-

жает не только требования, предъявляемые рабочим местом к профессиональным знаниям, навыкам и умениям конкретного работника, но и к его личностным качествам, степени мотивированности, умению адаптироваться к конкретным производственным условиям.

Рассмотренные модели являются основой для формирования квалификационно – должностной матрицы, которая может быть использована на практике при формировании мотивационного поля на предприятии, позволяющего обеспечить увязку оплаты труда с должностными требованиями, уровнем профессионализма и квалификации работника. Всегда трудно найти такой универсальный метод формирования уровня оплаты труда, который учитывал бы интересы и работодателя, и сотрудника так, чтобы мотивационное поле в организации стимулировало персонал к более полному использованию его трудового потенциала для достижения личных, групповых и организационных целей. Предприятие всегда старается платить с учетом своих целей, но ровно столько, чтобы работник не уходил, а последний, в свою очередь, стремится получать как можно больше.

Внедрение этой системы делает предприятие конкурентоспособным на внутреннем и внешнем рынках, поскольку повышается «прозрачность» компании для инвесторов и может позиционировать себя как серьезного игрока на мировом рынке труда и привлекать на работу или к сотрудничеству топ-менеджеров, а также высококлассных специалистов со всего мира.

Формирование квалификационно - должностной матрицы тесно связано с формированием профиограмм, в которых содержатся сведения об объективном содержании труда, структуры профессиональной деятельности на данном рабочем месте и качествах, требуемых от работника.

Для формирования каждого модуля матрицы в наиболее полной форме его отражения отлично подходит использование системы грейдов.

Грейдинг (от англ. *grading*) - классификация, сортировка, упорядочивание. Грейдирование - это позиционирование должностей, то есть распределение их в иерархической структуре предприятия в соответствии с ценностью данной позиции для предприятия. На сегодняшний день в практику внедряются следующие системы грейдов и их модификации в зависимости от степени сложности.

Первая степень сложности - система ранжирования должностей по степеням сложности. Она не требует математических расчетов и может быть внедрена топ-менеджерами компании после их предварительной подготовки. Ничего общего с оригинальной версией системы грейдов она не имеет. Но некоторые консультанты массово внедряют ее на российских и украинских предприятиях малого и среднего бизнеса.

Вторая степень сложности - это система Эдварда Хейя, которая действительно основана на балльно - факторных методах. Но это не оригинальный вариант, а система грейдов, которую американские консалтинговые компании модифицировали под рынок стран СНГ. Ее версию (с некоторыми упрощениями для облегчения восприятия) мы и изложим далее. Приблизительно такой вариант можно внедрить в фирмах с небольшим штатом.

Третья и четвертая степень сложности - это настоящие оригинальные системы грейдов, которые, несмотря на свою копирайтерскую защищенность, нашли свой выход на рынки России и Украины. Эти системы основаны не только на балльно-факторном методе, но и на правильных, сложных математических расчетах веса, шага, на матрицах, профильно-направляющих таблицах, графиках и самое главное - на точном и последовательном соблюдении этапов методологии.

У многих специалистов по оплате труда может сложиться впечатление, что грейдирование - аналог тарифной системы. Бесспорно, сходство есть. Ведь и тарифно-разрядная сетка, и грейды представляют собой иерархическую структуру должностей, гдеклады выстроены по нарастающему принципу. Но имеются и существенные отличия.

Отличия между тарифной системой и грейдами представлены в табл. 1.

Таблица 1

Отличия между тарифной системой и грейдами

Тарифная система	Система грейдов
Построены на основе оценки профессиональных знаний, навыков и стажа работы	Предусматривает более широкую линейку критериев, включающую такие показатели оценки должности, как: - управление; - коммуникации; - ответственность; - сложность работы; - самостоятельность; - цена ошибки и другие
Должности выстраиваются по нарастающему принципу	Грейдинг допускает пересечение частей двух близлежащих грейдов. В результате этого рабочий или мастер низшего грейда благодаря своему профессионализму может иметь более высокий должностной оклад, чем, например, специалист по охране труда, находящийся в грейде рядом стоящего высшего порядка
Иерархическая структура тарифной сетки основана на минимальной зарплате, умноженной на коэффициенты (межразрядные, межотраслевые, междолжностные и межквалификационные)	Структура грейдов построена только на весе должности, которая просчитывается в баллах
Все должности выстраиваются по строгому нарастанию вертикали (от рабочего до управленца)	Должности размещаются только по принципу важности для компании

Мы подробно рассмотрим систему грейдов второй степени сложности - это система Эдварда Хейя. Для начала необходимо выделить ряд факторов, влияющих на размер должностного оклада сотрудников в существующей системе вознаграждения.

Обязательным условием этого этапа является определение набора универсальных факторов для оценки всех должностей (от рабочего до директора), т.е. весь персонал компании должен оцениваться по одному набору критериев оценки.

Факторы распределяются по уровням сложности. От точного и понятного описания каждого уровня во многом зависит корректность оценки должности.

Шаг между уровнями должен быть одинаковым. Так, мы условно берём для описания факторов шесть уровней сложности. Я наименовал их А, В, С, D, E, F.

Каждому уровню присваиваются баллы в зависимости от степени сложности и проявления уровня. Поскольку мы рассматриваем компанию среднего размера, мы не будем присваивать каждому уровню баллы, чтобы не усложнять методику расчета, что как раз является упрощением оригинальной системы грейдов (табл. 1). Количество самих уровней зависит от того, с какой точностью вы хотите провести оценку. Поэтому в приведенном примере мы оценили уровни следующим образом: А - 1 балл; В - 2 балла; С - 3 балла; D - 4 балла; E - 5 баллов; F - 6 баллов. Итогом этого этапа внедрения системы грейдов будет таблица с перечисленными факторами и разделением на уровни, с определением количества баллов по нарастающему принципу.

Суммарные баллы рассчитаем в зависимости от степени важности каждого из описанных факторов для вашей компании. Условно мы возьмем значимость фактора по 5-балльной шкале.

При подсчете нужно учитывать степень важности по нарастанию баллов от 1 до 5. Обязательным условием этого этапа является использование в ходе оценки одинаковых правил расчетов по каждому фактору. Точно также рассчитывается суммарный балл по всем должностям.

Расчет проводился по формуле

$$C_6 = \sum Y_6 * a ,$$

где C_6 - суммарный балл; Y_6 - уровень фактора в баллах, a - значимость данного фактора для организации.

По результатам подсчетов все должности выстраиваются в иерархическую пирамиду в зависимости от полученного суммарного балла. Затем эту пирамиду необходимо разбить на грейды.

Должности группируются в грейды по принципу получения приблизительно одинакового количества баллов, на основании выполняемых функций и в зависимости от степени значимости данной позиции для предприятия. В результате в каждый грейд должны попасть только близкие по полученным оценкам должности.

На данном этапе станет понятно, что грейды - это собранные в интервалы должности на основании определенных аналогий (сходство по содержанию выполняемых работ и равнозначности должностей). Теперь мы должны «наложить» на эти грейды полученные баллы. Для этого используется формально-статический метод.

Также нам необходимо провести категоризацию должностей. После чего необходимо определение размера должностного оклада по результатам расчетов баллов. Оно должно производиться по единым правилам, независимо от позиции и подразделения. Для установления должностного оклада необходимо собрать информацию о рыночной стоимости различного вида работ. При этом необходимо учитывать:

- внутрикорпоративную политику;
- финансовое положение и потенциал компании;
- внешнеэкономическую политику.

Рынок труда анализируем для того, чтобы понять, сколько платят в среднем за аналогичную должность на других предприятиях, и на основании полученных данных принять взвешенное решение. Минимальный должностной оклад самого низкого (последнего) грейда не должен быть ниже государственных норм и гарантий, т.е. не ниже установленного государством размера минимальной заработной платы. Перед занесением собранных рыночных данных в таблицу необходимо согласовать их с финансовым директором компании. Нижняя границавилки оклада (минимального должностного оклада) будет соответствовать среднему уровню рыночной стоимости должности. Но если финансовое положение компании не позволяет, тогда минимальный должностной оклад будет таким же, как и минимальный рыночный. Затем для каждого грейда устанавливается диапазон окладов, так называемаявилка. Помните, что она определяется не для каждой должности отдельно, а для всего грейда. Поскольку должностной оклад отражает основную ценность рабочего места, а не эффективность конкретного сотрудника, то можно «накладывать»вилку одинакового диапазона на каждый грейд. Диапазоны задают верхний и нижний уровень. Размер диапазонов зависит от представления компании о том, каким образом эти же диапазоны поддерживают карьерный рост и другие ценности организации. Поэтомувилка, как правило, имеет постоянное значение.

Поставив среднерыночный оклад в качестве минимального в своей компании, мы автоматически поднимаем авторитет и конкурентоспособность предприятия на рынке труда. А условно 30-процентный диапазон повышения оклада в рамках одной должности является сильным мотивирующим фактором.

Итогом работы становится типовой формат таблицы с описанием всех внутрикорпоративных позиций, включающих название должностей, их линейную принадлежность, подчинение, номер грейда, интегральные показатели ценности каждой должности, принадлежность к уров-

ню грейда, зарплатную вилку. Теперь видно, что размер баллов соответствует месту должности в грейде и соответственно размеру зарплаты.

Проделав весь объем работы и завершив все этапы, можно графически изобразить полученный результат. Этот график объединит все должности нашей условной компании в единое целое, а также выстроит и впишет полученную иерархическую структуру в единую систему координат, которой в нашем случае как раз и является квалификационно - должностная матрица (рис. 1).

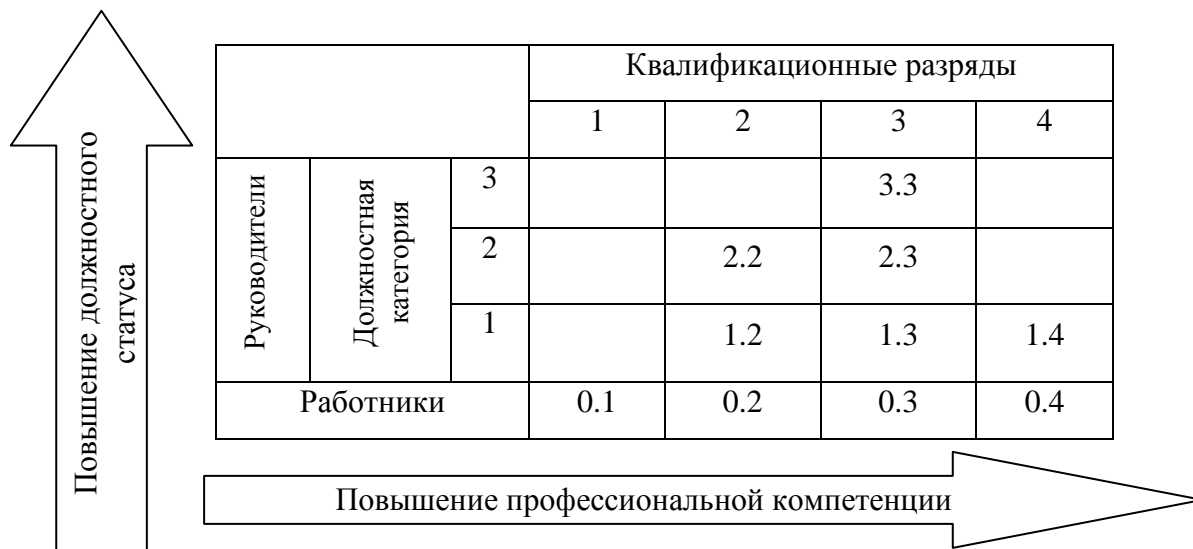


Рис. 1. Квалификационно-должностная матрица

Таким образом введение на предприятии квалификационно - должностной матрицы с использованием при её формировании системы грейдов помогает решить следующие вопросы: определение ценности существующих и будущих должностей, оптимизация оплаты труда, проведение независимой оценки сотрудников, создание эффективной мотивации и оценки персонала, и формирование стратегии развития персонала.

ЛИТЕРАТУРА

1. Артамонов Б.В., Никифорова Л.Х. Кадровая политика на воздушном транспорте. - Н.Новгород: Талам, 2003.
 2. Маркова А.К. Психология профессионализма. - Hi-Tech Group, LLC, 2007. www.htg.ru

USING GRADES IN CREATING OF QUALIFYING - POSITIONAL MATRIX OF AN ENTERPRISE

Pozdeev V.I.

The article deals with the possibility and advantages of grading system application in creating the qualifying – positional matrix of organization.

Key words: professionalism, career, grading, motivation.

Сведения об авторе

Поздеев Виктор Игоревич, 1989 г.р., окончил МГТУ ГА (2010), аспирант кафедры менеджмента МГТУ ГА, автор 1 научной работы, область научных интересов - управление персоналом на авиа-предприятиях.

УДК 656.7:658

МЕТОДЫ ЗАЩИТЫ ИНФОРМАЦИИ В СОВРЕМЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

М.А. РОДИОНОВ

В статье рассматриваются методологические аспекты защиты информации как составной части современных бизнес-процессов.

Ключевые слова: безопасность информации, информационный ресурс, информационная система.

Необходимым условием эффективности современного менеджмента является защита информации, необходимой для осуществления процессов управления на всех этапах развития организации. Угрозы безопасности информации (БИ) можно разделить на три основных группы, в результате реализации которых происходит нарушение (рис. 1):

- конфиденциальности информационных ресурсов (ИР) - угрозы хищения и утраты;
- доступности ИР (угрозы блокирования и уничтожения);
- целостности ИР (угрозы модификации, «отрицания подлинности» и «навязывания ложной информации»).

При анализе угроз БИ и оценке информационных рисков необходимо учитывать различные условия, внутренние и внешние, влияющие на степень риска. К внутренним условиям относятся уязвимости самих информационных систем (ИС). К внешним – методы, способы и приемы реализации, которые использует злоумышленник для реализации угрозы БИ. Источник угрозы, таким образом, может относиться как к внутренним, так и внешним условиям.

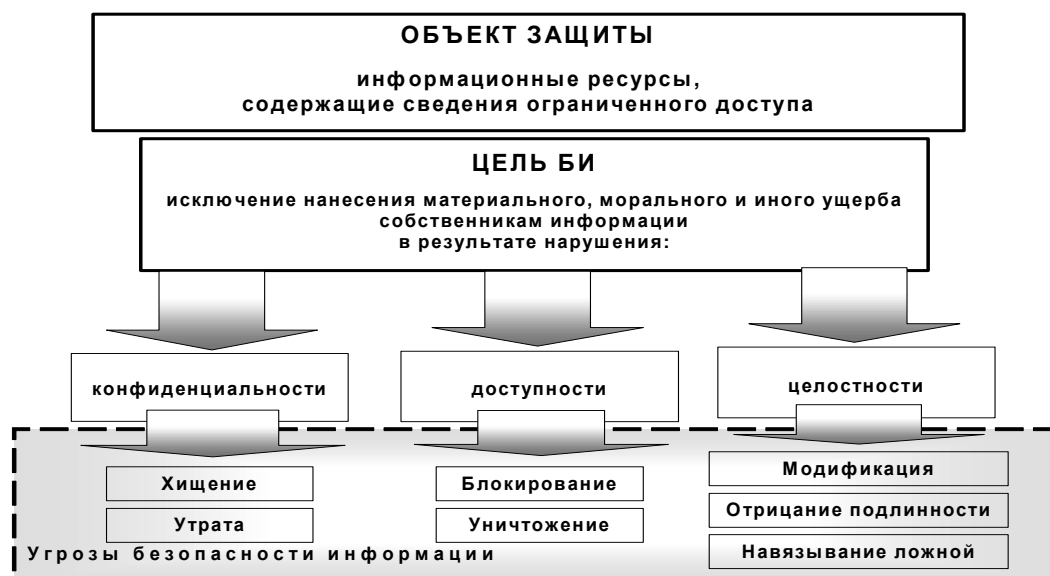


Рис. 1. Цели и угрозы безопасности информации

В настоящее время автоматизированные системы (АС) становятся критически важными элементами в обеспечении требуемого уровня выполнения бизнес-процессов предприятий. В конкретных ситуациях алгоритмы действий по защите информации могут существенно различаться. Вместе с тем, в ранее проведенных исследованиях были выявлены и проанализированы основные мероприятия по анализу защищенности корпоративной сети: изучение исходных

данных по АС; оценка рисков безопасности ресурсов АС; анализ политики безопасности организации и организационно-распорядительной документации по обеспечению режима информационной безопасности, оценка их соответствия требованиям существующих нормативных документов; ручной анализ конфигурационных файлов маршрутизаторов и прокси-серверов, осуществляющих управление межсетевыми взаимодействиями, почтовых и DNS серверов, а также других критических элементов сетевой инфраструктуры; сканирование внешних сетевых адресов ЛВС из сети Интернет; сканирование ресурсов ЛВС изнутри; анализ конфигурации серверов и рабочих станций ЛВС при помощи специализированных программных средств.

Устранение (ослабление) отрицательного влияния деструктивных воздействий (ДВ) при реализации различных угроз безопасности информации, а следовательно, и уменьшение степени риска осуществляется за счет применения различных методов защиты: правовых; экономических; организационных; инженерно-технических; технических; программно-аппаратных и др.

Применение тех или иных методов и способов защиты должно быть оправдано как с экономической, так и с технической точек зрения. Состав методов защиты и их практическая направленность (точки приложения методов защиты: где и каким образом в ИС данные методы защиты будут реализованы) во многих случаях определяются мнением экспертов, исходя из перечня значимых ДВ для каждого частного случая.

Правовые методы направлены на создание защитного иммунитета, основанного на угрозе применения репрессивного инструмента в отношении нарушителя интересов проверяемой организации (источников угроз), и установление механизмов применения определенных санкций в отношении этих нарушителей. Эти методы ориентированы, прежде всего, на устранение угроз, реализуемых антропогенными источниками угроз, и являются основой для применения всех остальных методов защиты. Основными правовыми методами являются:

- признание права собственности на информацию;
- признание права судебной защиты интересов проверяемой организации;
- определение условий и порядка использования и защиты информации;
- введение санкций за противоправные деяния с защищаемой информацией;
- вменение в обязанность различных организаций необходимости сохранения конфиденциальности информации, ставшей им известной в силу служебных обязанностей.

Имеющаяся правовая база позволяет успешно применить для защиты интересов проверяемой организации всех способов защиты гражданских прав, предусмотренных законом.

Законодательством предусмотрена ответственность (в том числе материальная) федеральных органов государственной власти, органов власти субъектов РФ, муниципальных образований, других организаций за правонарушения при использовании защищаемой информации и несоблюдение режима ее защиты, установленного проверяемой организацией.

Должностные лица органов государственной власти и других организаций, виновные в нарушении режима защиты информации, несут ответственность в соответствии с уголовным, гражданским законодательством и законодательством об административных правонарушениях.

Факт совершения действия по установлению и завладению какими-либо данными, к которым отсутствует свободный доступ и установлен режим защиты (обеспечения конфиденциальности), похищение документов, подкуп персонала, угрозы или иное деяние, даже если не наступили какие-либо последствия, расценивается как преступление.

Лица, получившие незаконными методами защищаемую информацию, в том числе сотрудники проверяемой организации, разгласившие такую информацию вопреки трудовому договору (контракту), обязаны возместить причиненные убытки.

Незаконные действия по получению конфиденциальной информации связаны с использованием технических средств, квалифицируются как нарушение тайны переписки, телефонных переговоров, почтовых, телеграфных или иных сообщений. Нарушение тайны переписки имеет место также в случае, когда корреспонденция становится достоянием других лиц без согласия адресата.

Убытки, понесенные проверяемой организацией в результате незаконного разглашения или использования защищаемой информации, подлежат возмещению. Оценка убытков осуществляется по общим методикам определения размеров убытков.

Экономические методы воздействуют на антропогенные источники угроз и, в совокупности с правовыми методами, направлены на сокращение их числа, введение в действие механизмов ликвидации последствий угроз. Основными экономическими методами являются:

- введение системы коэффициентов и надбавок;
- страхование средств обработки информации;
- страхование информационных рисков, введение механизма возмещения убытков и компенсации ущерба.

Система коэффициентов и надбавок предполагает создание особых льгот сотрудникам проверяемой организации, работающим с информацией ограниченного распространения. Эта система увязывается со стажем работы в проверяемой организации.

Страхование средств обработки информации предполагает страхование ответственности производителей средств обработки информации, организаций, осуществляющих строительство объектов информатизации, монтаж оборудования, предоставление каналов связи (провайдеров), и направлено на компенсацию возможного ущерба проверяемой организации в результате их некомпетентных действий. Страхование информации (информационных рисков) направлено на компенсацию ущерба проверяемой организации в результате уничтожения (утраты) непосредственно его ИР. Страхование осуществляется на основе договора страхования, в котором отражаются страховые случаи и признаки наступления этих страховых случаев. При определении страховой суммы должна учитываться не только стоимость ИР, но и возможная упущенная выгода и общая стоимость восстановления ИР.

Возмещение ущерба, причиненного в результате неправомерных действий с защищаемой информацией, осуществляется в судебном порядке. При этом действия сотрудника проверяемой организации, виновной в разглашении информации, считаются действиями самой организации. При нанесении ущерба государственной организацией или органом государственной власти ответчиком признается непосредственно Российская Федерация в лице соответствующего финансового органа.

Организационные методы в основном ориентированы на работу с персоналом, выбор местоположения и размещения объектов информатизации, организацию систем физической, противопожарной защиты, контроля выполнения принятых мер, возложения персональной ответственности за выполнение мер защиты. Методы применяются для уменьшения числа внутренних антропогенных, техногенных и стихийных источников угроз, а также уменьшения влияния уязвимостей. Основными организационными методами являются:

- выбор местоположения и размещение;
- физическая защита и организация охраны;
- ограничение доступа персонала в помещения, в которых размещены технические средства обработки защищаемых информационных ресурсов;
- подбор и работа с персоналом;
- организация инструктажа персонала;
- организация учета оборудования и носителей;
- контроль выполнения требований по защите;
- противопожарная охрана;
- обеспечение надежного сервисного обслуживания;
- организация взаимодействия с компетентными органами.

Организационные методы направлены на исключение возможности тайного проникновения на территорию объектов организации посторонних лиц, обеспечение удобства контроля прохода и перемещения сотрудников, создание отдельных зон с самостоятельной системой доступа, ознакомление и изучение сотрудников, их обучение работе с защищаемой информацией, озна-

комление с мерой ответственности за разглашение, контроль за действиями персонала, проведение расследований нарушений установленных правил.

Инженерно-технические методы ориентированы на оптимальное построение зданий, сооружений, сетей инженерных и транспортных коммуникаций проверяемой организации с учетом требований обеспечения безопасности информации. Эти методы, как правило, реализуются на этапе строительства или реконструкции объектов проверяемой организации, способствуют повышению их общей живучести и устраняют источники угроз, обусловленные стихийными бедствиями, и техногенного характера, не устранимые другими методами. Они направлены на ослабление влияния большого количества объективных и случайных уязвимостей. К этим методам относятся:

- создание электрозащиты оборудования и зданий;
- экранирование помещений;
- защита помещений от разрушений;
- оптимальное размещение оборудования;
- оптимальное размещение инженерных коммуникаций;
- применение средств визуальной защиты;
- акустическая обработка помещений;
- применение систем кондиционирования.

Технические методы основаны на применении специальных технических средств защиты информации и контроля обстановки и ориентированы на устранение угроз, связанных с действиями внешних антропогенных источников угроз по добыванию информации незаконными техническими средствами. Некоторые из этих методов позволяют устранить воздействие техногенных источников угроз и ослабляют влияние объективных, субъективных и случайных уязвимостей. Техническими методами являются:

- резервирование технических средств обработки;
- резервирование каналов связи;
- использование выделенных каналов связи;
- создание резервной копии (дублирование) информационных ресурсов;
- создание системы пространственного зашумления;
- создание системы акустического зашумления;
- экранирование узлов и оборудования ИС проверяемой организации;
- использование в ИС проверяемой организации доработанного оборудования;
- использование источников гарантированного питания для ИС;
- контроль каналов связи для передачи информации в проверяемой организации;
- контроль отсутствия средств съема информации на объектах.

Программно-аппаратные методы нацелены на устранение проявления угроз, непосредственно связанных с процессом обработки и передачи информации в ИС. Без этих методов невозможно построение целостной комплексной системы обеспечения БИ. К этой группе относятся следующие методы:

- ограничение доступа к средствам обработки информации;
- ограничение доступа к объектам защиты информации;
- разграничение доступа субъектов (пользователей);
- управление внешними потоками информации;
- управление внутренними потоками информации;
- маскирование структуры и назначения ИС;
- подтверждение подлинности информации;
- преобразование (шифрование, кодирование) информации при ее передаче и хранении;
- блокирование неиспользуемых сервисов;
- мониторинг целостности программного обеспечения, конфигурации ИС;
- мониторинг ДВ на ИС;
- мониторинг действий субъектов информационных процессов.

Система обеспечения безопасности информации (СОБИ) представляет собой практическую реализацию на объекте защиты комплекса методов, способов и приемов противодействия возможным ДВ при реализации значимых угроз БИ. Высокая эффективность функционирования СОБИ будет обеспечена только при условии одновременного выполнения всех входящих в комплекс методов противодействия угрозам. Построение СОБИ может осуществляться в соответствии с положениями некоторых мировых стандартов в области БИ (в частности, стандарта ISO 15408).

Одними из главных принципов построения СОБИ являются системность и многоуровневость. Следуя данным принципам, предполагается, что наибольшая эффективность защиты информационных ресурсов КИС от осуществления ДВ будет достигнута, если СОБИ будет строиться как иерархическая, многоуровневая система. Комплексный подход, применяемый при построении СОБИ, предусматривает наличие нескольких уровней защиты, которые определяют требования по обеспечению безопасности информации на всех этапах ее использования в ИС (рис. 2):

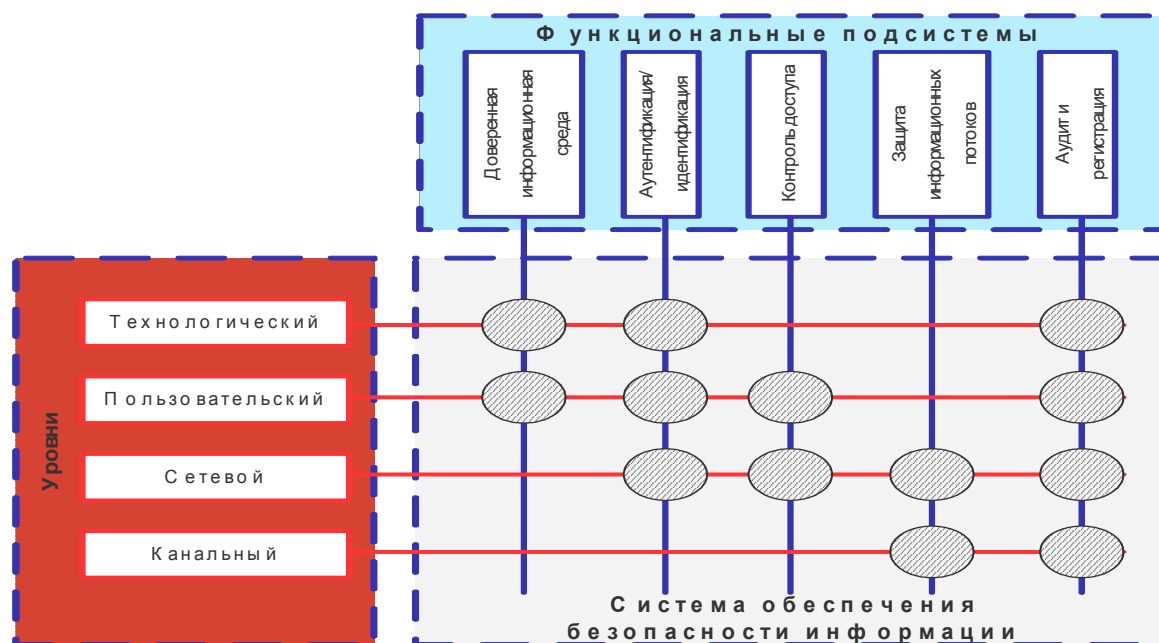


Рис. 2. Связи между уровнями защиты и функциональными подсистемами

1. Технологический. Данный уровень предполагает использование средств защиты, которые обеспечивают использование доверенного программного обеспечения и технических средств, участвующих в обработке защищаемой информации. Другими словами, средства защиты, используемые на данном уровне, гарантируют целостность и надежность данных средств.

2. Пользовательский. Средства защиты, используемые на данном уровне, обеспечивают выполнение функций по разграничению полномочий пользователей при работе с ИР ИС, функций по непосредственному контролю за соблюдением правил, определяющих эти полномочия, а также контроль за потоками информации между пользователями.

3. Сетевой. Этот уровень предусматривает построение защитной оболочки (защищенного периметра) как вокруг самой ИС, так и вокруг отдельных ее сегментов. Под защитной оболочкой понимается наличие мер и средств, обеспечивающих выполнение основных защитных функций, предусматривающих защиту от НСД к информации, контроль за межсетевыми и межсегментными потоками данных, а также разграничение доступа внешних пользователей к внутренним ресурсам ИС.

4. Канальный. Средства защиты на этом уровне обеспечивают создание доверенных каналов связи между структурными составляющими ИС (сетевые сегменты, рабочие станции, серверы), которые осуществляют передачу данных, обеспечивая ее целостность, конфиденциальность и доступность.

При построении по функциональным признакам СОБИ делится на подсистемы, предоставляющие собой отдельные службы безопасности, которые обеспечивают выполнение целевых задач по защите ИР:

1. Подсистема поддержки доверенной информационной среды предназначена для поддержания целостной программно-аппаратной среды ИС, обеспечения гарантий доверительности пользователей ИС к предоставляемой системой информации и сервисам. В общем случае подсистема включает в себя следующие средства: как антивирусная защита, контроль лицензионной политики, контроль отказоустойчивости аппаратных платформ и линий связи, контроль целостности системного ПО и др.

2. Подсистема аутентификации и идентификации предназначена для проведения процедур аутентификации/идентификации пользователей, сетевых приложений, СУБД и т.д. на всех этапах обработки и обращения информации в ИС. Подсистема реализуется механизмами аутентификации, встроенными в средства защиты. Подсистема тесно взаимодействует с подсистемой контроля доступа.

3. Подсистема контроля доступа предназначена для управления и контроля за доступом пользователей к рабочим станциям, серверам, прикладным системам, системным и сетевым сервисам и др., входящим в состав ИС, на базе многоуровневой политики безопасности. Подсистема реализуется механизмами разграничения полномочий, встроенными в системное ПО и средства защиты. Одной из задач подсистемы является реализация политики «единой контролируемой точки входа» в систему.

4. Подсистема защиты потоков предназначена для создания доверенных каналов связи между структурными составляющими ИС. Данная подсистема обеспечивает защиту данных, передаваемых как по открытым каналам, так и по конфиденциальным каналам внутри ИС. Для реализации функций, выполняемых данной подсистемой, используются средства криптографического преобразования данных и подтверждения их подлинности (целостности).

5. Подсистема аудита и регистрации осуществляет сбор и хранение информации об общем состоянии программных и технических компонентов, функционирующих отдельно или входящих в состав подсистем безопасности, и предназначена для предварительного анализа данной информации. Подсистема, в случае необходимости, выполняет оперативное оповещение службы безопасности о состоянии используемого оборудования и ПО, действующего в составе ИС, и изменениях, действиях администраторов и пользователей по конфигурированию оборудования и ПО, подозрительной активности пользователей, событиях безопасности и др.;

6. Подсистема управления – ключевая подсистема СОБИ, предназначенная для оперативного управления как отдельными составляющими СОБИ, так и системой в целом, в соответствии с политикой безопасности. Подсистема включает в себя такие механизмы, как анализ информации с консолей мониторинга средств защиты, алгоритмы поддержки принятия решения об оперативном усилении/ослаблении политики безопасности в отдельных элементах или узлах СОБИ и противодействия внешним и внутренним атакам, управление отдельными средствами и комплексами защиты информации и др.

Использование при построении СОБИ соответствующих уровней защиты и функциональных подсистем позволяет устранять такой серьезный недостаток, как избыточность СОБИ (средств защиты), которая может привести к нарушению работы СОБИ, ее сбоям и т.п., что, в свою очередь, может привести к значительному повышению рисков нарушения БИ.

В целом, изложенный подход к построению СОБИ может позволить обеспечивать построение рациональных (с точки зрения удобства, эффективности, стоимости) СОБИ на двух этапах: выбора рационального состава методов противодействия и построения СОБИ в соответствии с уровнями защиты и используемыми функциональными подсистемами.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Родионов М.А.** Методологические аспекты информационного аудита в менеджменте предприятия // Научный Вестник МГТУ ГА. - 2009. - № 156. - С. 68-74.
2. **Белов В.П., Родионов М.А.** Информационная безопасность государственного управления. - М.: ВАГШ, 2004.
3. **Вихорев С.В.** Методические рекомендации по проведению комплексного обследования (аудита) защищенности информационной системы. - М.: ОАО «ЭЛВИС-ПЛЮС», 2003.

**METHODS OF INFORMATION PROTECTION
IN CONTEMPORARY MANAGEMENT****Rodionov M.A.**

The article deals with the methodological aspects of information protection as an ingredient part of modern business processes.

Key words: information security, information resource, information system.

Сведения об авторе

Родионов Михаил Александрович, 1957 г.р., окончил ВА РВСН (1979), МГУ им. М.В. Ломоносова (1987), ВАГШ ВС РФ (1999), РАГС при Президенте РФ (2005), кандидат технических наук, доктор военных наук, профессор МГТУ ГА, автор более 160 научных работ, область научных интересов - антикризисный менеджмент, теория принятия решений, информационная безопасность.

УДК 629.7

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В АЭРОПОРТАХ

Д.А. СИДОРОВ

Статья представлена доктором экономических наук, профессором Артамоновым Б.В.

Рассматриваются вопросы реконструкции и технического перевооружения аэропорта на основе методологии инновационного менеджмента.

Ключевые слова: аэропорт, реконструкция, техническое перевооружение.

Развитие производственной системы аэропортов осуществляется по следующим направлениям:

- совершенствование организации производства, внедрение управленческих нововведений, развитие информационных технологий;
- создание и приобретение объектов интеллектуальной промышленной собственности;
- реализация крупномасштабных форм воспроизводства основных фондов: новое строительство, расширение, реконструкция, техническое перевооружение.

Согласно диаграмме (рис.1), в настоящее время наиболее актуальны направления, связанные с реконструкцией аэровокзалов, техническим перевооружением (средства механизации, информационные технологии и др.).

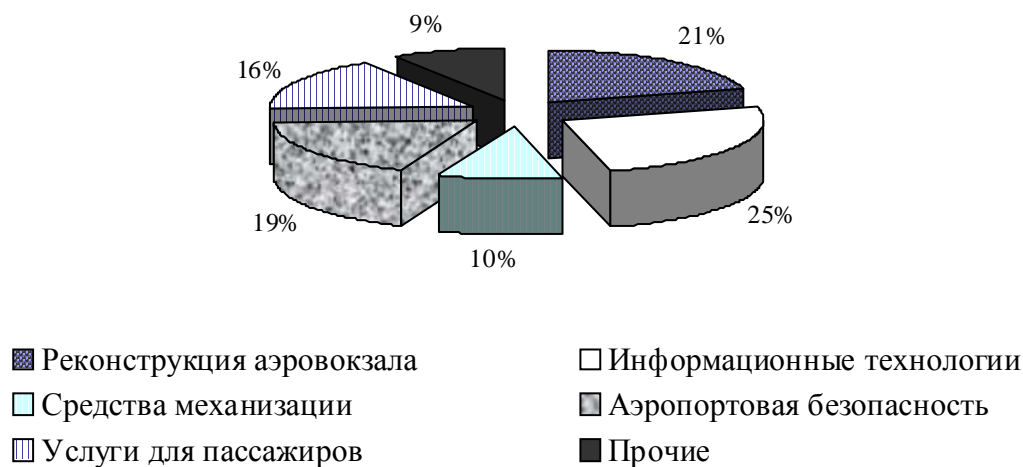


Рис. 1. Направления развития производственной системы аэропортов (процент записей в базе данных инноваций)

Реконструкция предприятия - переустройство существующих объектов основного, вспомогательного и обслуживающего назначения в связи с необходимостью повышения технико-экономического уровня производства. К реконструкции аэропорта относятся: удлинение и расширение ИВПП; усиление искусственного покрытия аэродрома в связи с изменением расчетного типа самолета; внутренняя перепланировка зданий аэровокзала, оборудование мест стоянок, перрона стационарными средствами обслуживания и др.

Техническое перевооружение - комплекс мероприятий по повышению технико-экономического уровня предприятия на основе внедрения современной техники и технологий, модернизации и замены устаревшего и физически изношенного оборудования новым, более

производительным, а также мероприятий по совершенствованию вспомогательных и обеспечивающих служб. К техническому перевооружению относятся: оснащение аэропорта новыми средствами посадки, радионавигации, связи, УВД; усиление искусственного покрытия аэродромов без изменения расчетного типа самолета; приобретение средств механизации для обслуживания ВС и аэродрома; внедрение автоматизированных систем управления и др.

Реконструкция экономически целесообразна для аэропортов, которые обслуживают крупные транспортные узлы. Характерной тенденцией развития аэропортовой деятельности в России за последние два десятилетия является ориентация на повышение коммерческой отдачи аэропорта, наиболее полную реализацию его рыночного потенциала. Финансовые результаты деятельности аэропортов выходят на первый план наряду с производственными показателями. Таким образом, все чаще аэропортовая деятельность рассматривается в качестве полноценного бизнеса.

В табл. 1 приведен перечень основных мероприятий по реконструкции аэропорта. Мероприятия соответствуют структуре проектного цикла, включающего прединвестиционный и инвестиционный периоды.

Таблица 1

Основные мероприятия по реконструкции аэропорта

№ п.п.	Мероприятия	Ответственные исполнители
	<i>1. Прединвестиционный период</i>	
1.1	Организация разработки проекта, согласование с органами управления концепции проекта	Руководство аэропорта (далее - заказчик)
1.2	Принятие решения об исполнителе предпроектных исследований инвестиционных возможностей	Заказчик
1.3	Проведение предпроектных исследований, в т.ч.: - прогнозирование показателей производственно-хозяйственной деятельности; - выбор участников проекта; - оценка объема и источников инвестиций; - подготовка бизнес-плана	Консалтинговая организация
1.4	Утверждение результатов предпроектных исследований. Формирование предложений потенциальным инвесторам	Заказчик
1.5	Принятие решения о финансировании и выборе разработчика технико-экономического обоснования (ТЭО).	Заказчик
1.6	Разработка ТЭО	Проектная организация
1.7	Экспертиза ТЭО	Органы экспертизы
1.8	Принятие решения о дальнейшей реализации проекта	Заказчик, инвесторы
1.9	Проведение тендерных торгов на выполнение проектно-изыскательских работ	Заказчик, организатор торгов
1.10	Разработка проектно-сметной документации (мастер-план)	Генеральный проектировщик

Продолжение табл. 1

<i>2. Инвестиционный период</i>		
2.1	Проведение торгов на выполнение строительно-монтажных работ, поставку материалов и оборудования. Выбор подрядчиков и поставщиков	Заказчик, организатор торгов
2.2	Производство строительно-монтажных, пуско-наладочных и сдаточных работ	Генеральный подрядчик (подрядчики)
2.3	Поставка материалов и оборудования	Генеральный поставщик (поставщики)
2.4	Прием в эксплуатацию производственных объектов и оформление документации на их сертификацию	Заказчик
2.5	Сертификация новых объектов и технологических процессов	Государственные органы сертификации
2.6	Организация начального периода эксплуатации новых объектов	Заказчик

Программа реконструкции зависит от планируемой пропускной способности аэропорта, распределения движения между внутренними и международными авиалиниями, принимаемых типов ВС, размеров землеотвода, наземных коммуникаций, источников финансирования. Поскольку реконструкция обычно производится не чаще одного раза в 10 – 20 лет, предыдущий опыт персонала аэропорта в значительной мере забывается или устаревает. По этой причине руководство аэропорта создает специальную группу планирования реконструкции аэропорта, привлекая в нее плановиков, проектировщиков, архитекторов, инженеров, строителей и других специалистов. Данная группа выполняет мероприятия прединвестиционного периода, перечисленные в табл. 1. Для управления проектом реконструкции аэропорта в инвестиционном периоде применяются различные организационные схемы. При этом для крупных аэропортов характерны организационные схемы, в которых функции управления выполняет генеральный подрядчик или специализированная управляющая фирма (рис. 2).

Необходимость разработки программы технического перевооружения (ТП) может быть обусловлена планами реконструкции и расширения аэропорта (рост пропускной способности), физическим и моральным износом авиационной наземной техники (АНТ), требованиями органов госрегулирования к сертификации аэропорта (рис. 3). Содержание стратегии инноваций для АНТ определяется планируемым уровнем прогрессивности технологий и предложением рынка АНТ (первичный или вторичный рынок). Формируется перечень типов и характеристик АНТ для плана приобретения (поставок). При этом учитываются возможности повышения производительности, экономичности, надежности и безопасности выполняемых работ на новой технике. Количественный состав приобретаемой АНТ должен соответствовать бюджетным ограничениям программы ТП и планируемой пропускной способности аэропорта.

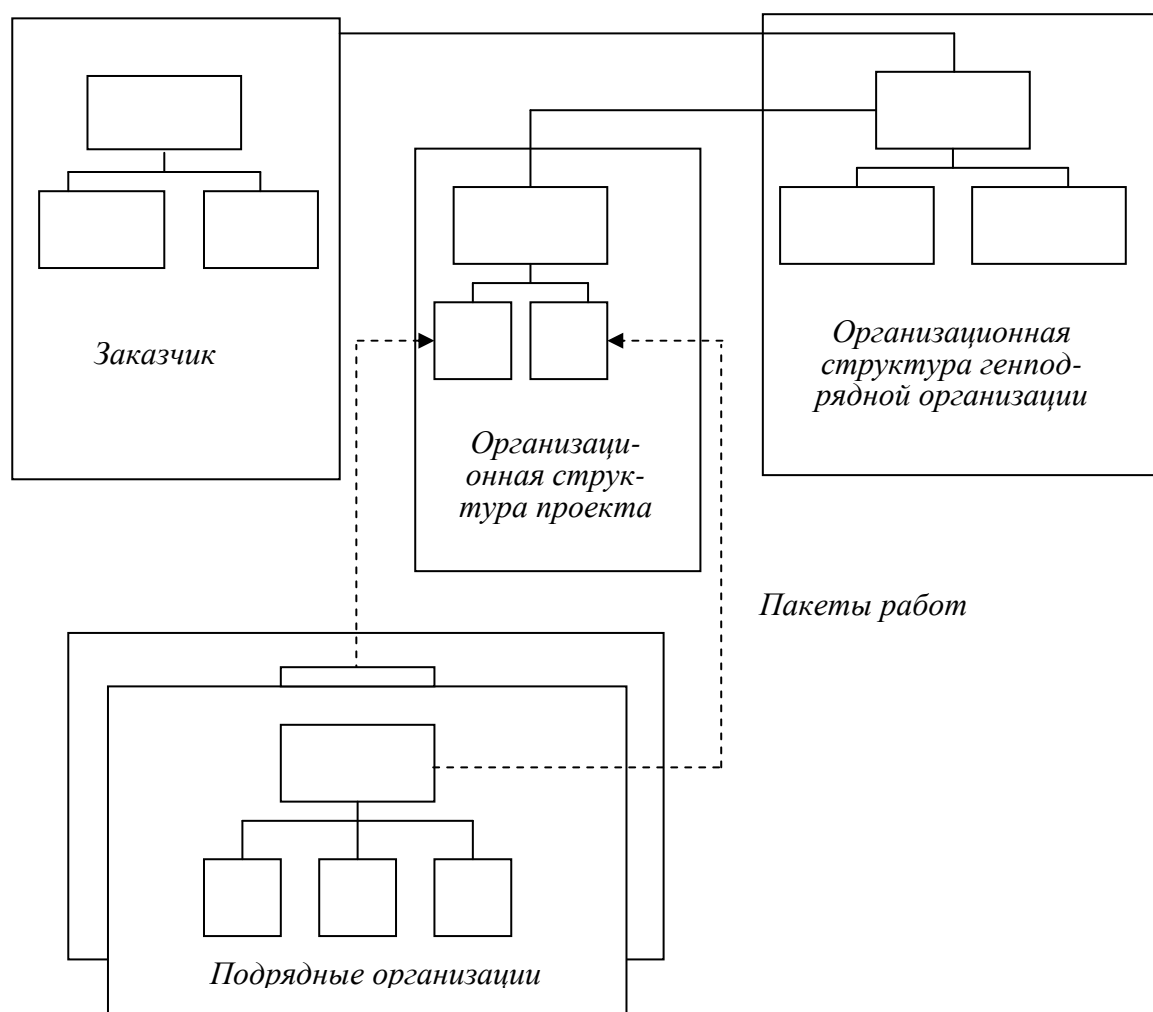


Рис. 2. Схема организационной структуры управления проектом

С целью оптимизации количественного состава приобретаемой АНТ может решаться задача математического программирования или проводиться имитационное моделирование производственных процессов. План приобретения (поставок) предусматривает покупку или лизинг АНТ на основе договоров поставки или лизинговых соглашений. В плане указываются сроки, объем и условия поставок, способы и размеры оплаты. Приобретаемая техника должна быть сертифицирована (сертификат типа).

Организация производственных процессов на новой АНТ требует подготовки технологических карт, нормирования технологических операций. При этом должны соблюдаться принципы эффективной организации производственных процессов: пропорциональность, параллельность, специализация и др. Материально-техническое снабжение (МТС) предусматривает закупку, складирование и хранение расходных материалов, запасных частей. Организация МТС обычно согласовывается с фирмами-поставщиками или лизингодателями. Технический персонал (водители, операторы, механики, электрики и т.д.) проходит обучение навыкам работы на новой АНТ и правилам техники безопасности (план обучения персонала). При разработке план-графиков эксплуатации техники и оборудования учитываются среднесуточный объем работ и загрузка для каждого календарного месяца, мероприятия технического регламента (осмотр, перерывы, заправка и т.д.), эксплуатационные расходы.

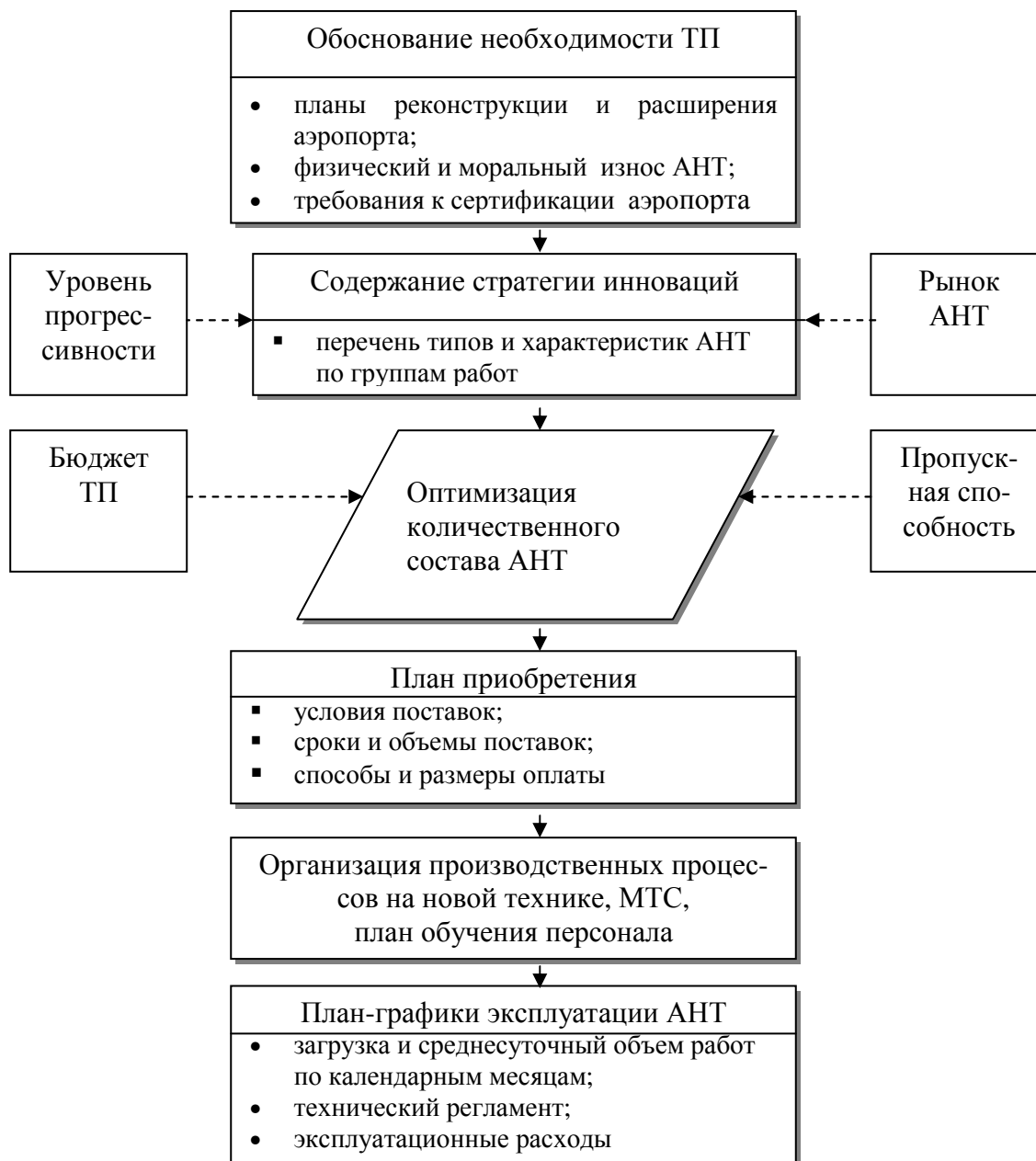


Рис. 3. Разработка программы технического перевооружения аэропорта

INNOVATORY MANAGEMENT AT AIRPORTS

Sidorov D.A.

The questions of airport’s reconstruction and technical re-equipment based on innovatory management methodology are considered.

Key words: innovatory management, airport.

Сведения об авторе

Сидоров Дмитрий Анатольевич, 1960 г.р., окончил МАИ им. С. Орджоникидзе (1982), кандидат технических наук, доцент кафедры менеджмента МГТУ ГА, автор более 30 научных работ, область научных интересов - инновационный менеджмент и теория организации.

УДК 331.21

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ КЛАСТЕРНЫХ ЗОН

А.Э. ХОДОВА

Статья представлена доктором экономических наук, профессором Артамоновым Б.В.

В статье рассматривается концептуальный подход к формированию кластерных зон на рынке авиатранспортных услуг, а также описываются типичные проблемы при их создании в России.

Ключевые слова: концепция, конкуренция, кластер, кластеризация, формирование, кластерная зона.

Мировой экономический кризис произошел в тот момент, когда большинство российских авиапредприятий находятся в ситуации банкротства. Вместо необходимых реформ для повышения конкурентоспособности на воздушном транспорте России наблюдается лишь симуляционное преобразование. Здесь актуально заметить слова Майкла Портера на лекции в мае 2004 года в Москве: «Все хотят быть лучшими, а надо быть уникальными!» Бизнес – это постоянное движение вперед, в процессе которого всегда нужно оставлять место для альтернативных стратегических решений и ответа на вопрос: «А что, если?». Это возможно только при использовании современных схем и методов управления, разработанных и апробированных в рамках концепции стратегического менеджмента.

Многие авиакомпании сейчас приняли на вооружение тактику пассивного ожидания, а их руководители вынуждены думать лишь о том, как «перезимовать» тяжелые времена с наименьшими убытками. Они сокращают персонал и избавляются от непрофильных активов. К сожалению, перспектив у таких предприятий нет. Опоздание с принятием инновационных решений всего на один шаг от темпа развития событий вдвое снижает эффект от их реализации, а то и делает их бесполезными. В настоящее время авиапредприятий, которые ищут и находят новые возможности для развития, катастрофически мало. В процессе оздоровления российской экономики перед авиапредприятиями должна появиться реальная возможность проявить инициативу и совершить инновационный прорыв на новые целевые рынки. Для этого необходимо внимательно следить за состоянием конъюнктуры рынка авиатранспортных услуг и уметь на основе проведенного анализа сделать верные выводы относительно своих потребностей в системных переменах и своевременно принять необходимые управленческие решения. Возможность такого вида инновационного прорыва может возникнуть в случае создания в России «кластерных зон», ориентированных на использование стратегического потенциала российских авиапредприятий.

Общепризнанным «отцом» кластерной теории является американский экономист Майкл Портер, который провел огромную исследовательскую работу по изучению свыше 100 отраслей в разных странах и был награжден George R. Terry Book (Академия менеджмента) за «конкурентное преимущество как выдающийся вклад в развитие менеджмента».

Согласно теории¹ Майкла Портера, кластер – это сконцентрированная на некоторой территории группа взаимосвязанных компаний (поставщики, производители, сервис) и поддерживающих их организаций (образовательные заведения, консалтинговые фирмы, некоммерческие организации, инжиниринговые и инфраструктурные компании), действующих в определенной сфере и взаимодополняющих друг друга. Взаимодействие этих организаций характеризуется

¹ М. Портер. Конкуренция / пер. с англ.: - М.: Издательский дом «Вильямс», 2001.

наличием информационного обмена между фирмами – членами кластера и их сотрудниками, за счет которого повышается конкурентоспособность кластера в мировом хозяйстве.

В качестве стартовых предпосылок для формирования кластеров могут служить их характеристики: наличие конкурентоспособных предприятий; наличие у региона/территории конкурентных преимуществ для развития кластера; географическая концентрация и близость; широкий набор участников; наличие связей и взаимодействия между участниками кластеров. Именно им была разработана методика кластерного анализа и исследованы стадии роста конкурентоспособности национальной экономики. Кластерный анализ – это многомерная статистическая процедура, выполняющая сбор данных, содержащих информацию о выборке объектов, и затем упорядочивающая объекты в сравнительно однородные группы (кластеры). Главная цель кластерного анализа – нахождение групп схожих объектов в выборке.

Основными задачами кластерного анализа являются:

- разработка типологии или классификации;
- исследование полезных концептуальных схем группирования объектов;
- порождение гипотез на основе исследования данных;
- проверка гипотез или исследования для определения, действительно ли выделенные тем или иным способом типы (группы) присутствуют в имеющихся данных.

Требования, предъявляемые к данным кластерного анализа, следующие: показатели не должны коррелировать между собой и должны быть безразмерными; их распределение должно быть близко к реальному; они должны отвечать требованию «устойчивости», под которой понимается отсутствие влияния на их значения случайных факторов; выборка должна быть однородна и не содержать «выбросов».

Информация обычно скапливается в процессе естественной деятельности каждого юридического лица, каждой фирмы, каждой компании. Объединение информации в рамках кластера позволяет иногда получить существенные конкурентные преимущества. Это приводит к тому, что участники экономических кластеров заключают со временем соглашения по консолидации усилий с целью анализа решений на их последствия. Объединенная информация по определенным позициям и единая стратегия становятся юридическим оформлением кластеров или их частей.

На базе информации определяется политика в области инвестиций. Инвестиции и разработки инноваций для опережающего развития становятся единой стратегией.

Кластеризация - задача весьма сложная на практике, хотя на уровне определений она выглядит достаточно просто. Кластеризация данных поддерживает комплексный подход к сегментам рынка, что позволяет обрабатывать накопленные данные о потенциальных покупателях и природе рынка.

Цели кластеризации:

- выявления кластерной структуры - разбиение выборки на группы схожих объектов позволяет упростить дальнейшую обработку данных и принятия решений, применяя к каждому кластеру свой метод анализа (стратегия «разделяй и властвуй»);
- сжатие данных - если исходная выборка избыточно большая, то можно сократить её, оставив по одному наиболее типичному представителю от каждого кластера;
- обнаружение новизны - выделяются нетипичные объекты, которые не удаётся присоединить ни к одному из кластеров.

В первом случае число кластеров стараются сделать поменьше. Во втором случае важнее обеспечить высокую степень сходства объектов внутри каждого кластера. В третьем случае наибольший интерес представляют отдельные объекты, не вписывающиеся ни в один из кластеров.

Во всех этих случаях может применяться иерархическая кластеризация, когда крупные кластеры дробятся на более мелкие, а те, в свою очередь, дробятся еще мельче и т.д.

Понятие кластер может использоваться как в целях анализа, так и в целях практической деятельности. В первом случае кластер представляет собой альтернативный отдельному предприятию или отрасли объект изучения и прогнозирования. Во втором случае кластер является объектом

поддержки в рамках стратегий регионального развития, разработчики которых нередко предусматривают меры по формированию кластеров, рассчитывая на то, что кластеры повышают производительность, инновационность, конкурентоспособность, прибыльность и занятость в данном регионе. Схему формирования кластерной зоны можно представить в виде рисунка (рис. 1).

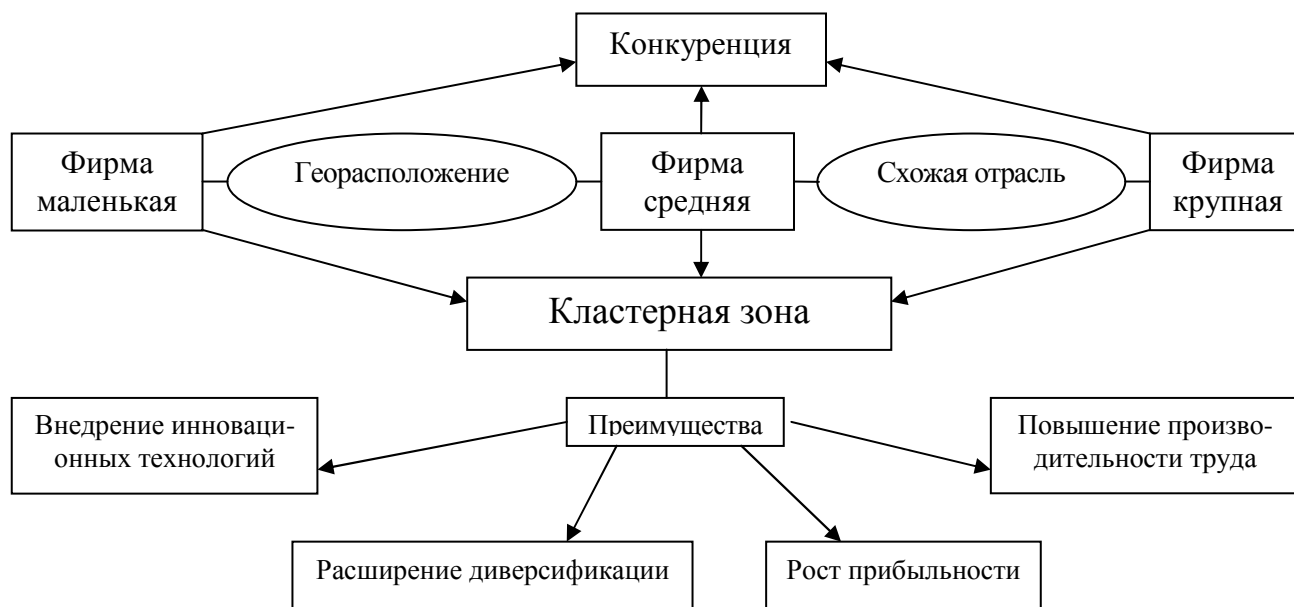


Рис. 1. Формирование кластерной зоны

Существуют три основные причины географической концентрации фирм.

Первая причина связана с возможностью получать выигрыш от распределения затрат на поддержание и развитие общих для нескольких компаний ресурсов.

Вторая причина сводится к географической близости, которая обеспечивает дешевизну и быстрые сроки поставки необходимого для бизнеса товара или услуги.

Третья причина состоит в концентрации фирм в пределах одной местности, что способствует распространению новых знаний и опыта, которые не могут быть легко формализованы и переданы, будучи тесно привязаны к носящим их людям.

Географическая близость позволяет создать рынок квалифицированной рабочей силы, позволяющий вместо организации передачи знаний и опыта вовлекать в ряды компании их носителя. Именно этими обстоятельствами объясняется, что отдельные виды ремесла или подходы к ремеслу обычно развиты и практикуются в строго ограниченных территориальных пределах. Аналогично значение имеет и возможность неформальной коммуникации представителей фирмы с расположенными в ее районе потребителями продукции.

Таким образом, географическая близость важна не для распространения формализуемого научного знания, а для распространения менее формального нового знания и опыта.

Портер также показал, что конкурентоспособность компании определяется конкурентоспособностью ее экономического окружения, которое, в свою очередь, зависит от базовых условий (общего ресурса) и конкуренции внутри кластера.

В последние несколько лет тема формирования кластеров стала одним из основных лейтмотивов как федеральных, так и региональных программ социально-экономического развития. С применением кластерного подхода можно выделить целый ряд проблемных зон, связанных с использованием кластерного подхода в России. В первую очередь это отсутствие оценки рынка потенциального кластера. При использовании кластерного подхода акцент должен быть сделан не на существующей системе организации производства, а на анализе рынков, на которых по-

позиционированы предприятия того или иного территориального образования. Кластерный подход позволяет очертить границы рынков, на которых присутствуют хозяйствующие субъекты, а также определить позицию территориального образования (города, региона и т.д.) на этих рынках. Именно рынок - его масштаб, товарная, территориальная и корпоративная структура - задает требования к организации производства на территории.

Неточная оценка рынка или его границ приводит к ошибочным решениям и действиям региональных или муниципальных властей. Наиболее типичной ошибкой является ограничение границ кластера границами субъекта Федерации, что для ряда кластеров является неприемлемым. Необходимо отметить, что межрегиональный характер многих кластеров требует кооперации и синхронизации действий органов власти нескольких субъектов Федерации (кадровая политика, размещение производственных объектов, реализация инфраструктурных проектов и т.д.). Тем не менее, в России пока наблюдается крайне слабый уровень кооперации. До сих пор органы региональной власти продолжают действовать, руководствуясь, скорее, логикой конкуренции друг с другом за инвестиционные, человеческие и прочие ресурсы.

Одна из ключевых проблем - игнорирование «коммуникативной» природы кластера. Одна из сильных сторон кластерного подхода заключается в том, что он позволяет вычленять корпоративную структуру (основных игроков) того или иного сектора, а также сформировать потенциальную систему партнерств, которая необходима для развития кластера. При этом крайне важна установка, с одной стороны, на развитие конкуренции между компаниями-поставщиками, а с другой - на кооперацию между потребителями и поставщиками в рамках одной технологической цепочки.

В качестве еще одной проблемы следует упомянуть абсолютизацию той или иной схемы кластера. Необходимо отметить, что кластерный подход - это, прежде всего, инструмент аналитический. Поэтому в зависимости от аналитической задачи может применяться разная схематизация потенциального кластера. К наиболее часто применяемым схемам кластера относятся:

- этапно-структурная, которая фиксирует развитие структуры кластера в динамике. Основная задача этапно-структурной схемы - определить новые элементы в структуре кластера, которые должны появиться для его развития;
- производственно-технологическая, которая фиксирует этапы базового производственно-технологического процесса в кластере, поддерживающие производства и основные инфраструктуры. Данная схема используется, когда необходимо показать взаимосвязи внутри кластера, а также вычленить уже существующие проблемные места;
- проблемная, фиксирующая разрывы между потенциально возможным устройством кластера и существующей ситуацией, или внешние вызовы, которые могут повлиять на развитие потенциального кластера.

Существует еще ряд схем, которые также принадлежат к арсеналу кластерного подхода и могут применяться в исследовании и проектировании кластеров. Абсолютизация той или иной схемы приводит к снижению эффективности использования самого подхода, так как существенно ограничивает его возможности.

Наконец, наиболее очевидная проблема - отсутствие конкретных действий по развитию кластера, которые должны быть реализованы региональными органами исполнительной власти и другими заинтересованными сторонами.

Можно выделить следующий набор инструментов, который минимально необходим для формирования кластера:

- организационно-коммуникативные, предполагающие образование субъекта развития кластера (организация деятельности ассоциации, которая бы отстаивала интересы сектора, проводила научно-технологические и маркетинговые исследования в интересах членов ассоциации) и развитие коммуникативной среды (например, проведение конференций поставщиков). При этом необходимо отметить, что органы исполнительной власти могут использовать лишь косвенные меры реализации этого инструмента: без активного участия бизнеса (и наличия ли-

дерев, которые заинтересованы в существовании такого рода организаций) невозможно реализовать данный тип инструментария;

- инвестиционные, которые предполагают создание производственной, инженерной или любой другой инфраструктуры, необходимые для формирования кластера. Уровень влияния органов исполнительной власти на реализацию данного типа инструментов по сравнению с предыдущим гораздо выше. При этом действия органов исполнительной власти могут быть направлены как на реализацию отдельных инвестиционных проектов, так и на привлечение инвесторов для реализации определенного типа проектов;
- организационно-правовые, которые предполагают разработку нормативно-правовой базы и поддерживающих программ (кадровых, информационных, маркетинговых и т.д.).

Типичной ошибкой является смена приоритетов в выборе и использовании инструментария: на первое место в разрабатываемых проектах ставятся организационно-правовые инструменты, результативность которых без использования других двух крайне низка.

Границы экономического кластера размыты (все время находятся в движении), они могут определяться в зависимости от тех задач, которые должны решаться в ходе подготовки решений. Для одних решений задачи рассматриваются в рамках локальной территории (где будут учитываться только поставщики и оптовые компании), а для других в глобальном масштабе (более широкие связи, начиная с поставщиков сырья производителям продукции и заканчивая розничными продажами). Основная конкуренция на глобальных рынках происходит через формирование структур эффективных кластеров.

Кластер не является юридическим лицом. Структура экономического кластера не объединена единым для всех соглашением. Понятие экономического кластера предполагает, что договорные отношения между отдельными предприятиями достаточно устойчивые, то есть носят долговременный характер. Предприятия экономического кластера обслуживают определенный сектор рынка, т.е. нацелены на покупателей определенной продукции конкретной территории.

Кластерный подход не является панацеей от всех бед, и эффективность его использования зависит от многих факторов. Наиболее значимым из них является готовность региональных властей (как квалификационная, так и политическая) выстраивать плодотворное взаимодействие с бизнесом, муниципальными образованияами и с партнерами, которые находятся за пределами регионов: другими субъектами Федерации, предпринимателями, научно-исследовательскими институтами и т.д. Если такая готовность отсутствует, то любые аналитические схемы и разработки остаются на бумаге.

Одним из главных направлений государственной политики по повышению национальной и региональной конкурентоспособности в развитых и развивающихся странах в последние годы стала кластерная политика. Задачей кластерной политики является укрепление взаимосвязей между участниками кластера в целях упрощения доступа к новым технологиям, оптимального распределения рисков, совместного выхода на внешние рынки, организации совместных НИОКР, совместного использования знаний, ускорения процессов обучения за счет интенсификации контактов ведущих специалистов, снижения издержек на взаимодействие участников кластера за счет увеличения доверия между ними.

Главным вопросом при создании кластерной зоны является определение ключевых компетенций бизнеса, которые могут быть там реализованы. Важно выявить основные проблемы, связанные с освоением этой зоны, а также оценить существующий потенциальный спрос со стороны государства и различных социальных групп на необходимую продукцию, в том числе и на такую, которая еще не предлагается на рынке, но может быть востребована в перспективе. В первую очередь при создании кластерной зоны требуется определить цель и стратегию. На этапе реализации стратегии необходимо обеспечить поэтапное формирование организационной структуры вновь создаваемой бизнес – системы. При этом необходимо использовать не только имеющиеся ресурсы, но и обеспечить наращивание ресурсного потенциала, осваивая новые виды бизнеса.

Структура должна позволить конвертировать имеющиеся ресурсы через генеральную стратегию в целевые программы для создания продукции, востребованной в кластерной зоне.

Формирование и развитие кластеров является эффективным механизмом привлечения прямых иностранных инвестиций и активизации внешнеэкономической интеграции. Развитие кластеров позволяет обеспечить оптимизацию положения отечественных предприятий, содействуя импортозамещению и росту локализации сборочных производств, а также – повышению уровня конкурентоспособности отечественных товаров и услуг.

Мировой финансовый кризис оказал достаточно серьезное влияние на темпы развития важнейших региональных кластеров. Вместе с тем, кластерная политика, как гибкий рыночный инструмент регионального развития, доказала свою перспективность.

Главное в кластере, что это не будущая госкорпорация, а что входящие в него предприятия остаются самостоятельными или становятся «центрами прибыли». При создании кластерной зоны необходимо правильно оценить всю ситуацию и опираться на реалистические сценарии перспективного развития. Необходимо ставить крупномасштабные задачи и цели, формируя их не на год, а на будущее. Чем лучше продумана долгосрочная стратегия, чем более умело она будет выполняться, тем больше у участников кластера шансов обеспечить себе устойчивые позиции на фьючерском целевом рынке. Реализация представленных в статье направлений развития, посредством организации кластеров, позволит решить системную проблему авиационной отрасли и обеспечит ее потребности в современном рынке и динамичное развитие на долгосрочную перспективу.

Успех любой стратегии проверяется результатами ее внедрения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Артамонов Б.В. Стратегический менеджмент на воздушном транспорте. - М.: Авиа Бизнес Групп, 2008.
2. Юданов А.Ю. Опыт конкуренции в России: причины успехов и неудач. - М.:ИНТРАСТ; КНОРУС, 2007.
3. Журнал «Бюджет» Интернет источник <http://bujet.ru/article/53196.php>

CONCEPTUAL APPROACH TO THE FORMATION OF CLUSTER ZONES

Khodova A.E.

In this article a conceptual approach to the formation of cluster zones at the market of airtransport service is considered and typical problems of their creation in Russia are described, too.

Key words: conception, competition, cluster, clusterisation, formation, cluster zone.

Сведения об авторе

Ходова Альбина Эриковна, окончила Северо-Осетинский государственный университет им. К.Л. Хетагурова (2006), аспирантка кафедры менеджмента МГТУ ГА, автор 1 научной работы, область научных интересов - менеджмент, создание кластерных зон.

УДК 339.138

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В МАРКЕТИНГЕ

О.А. ЧАГИНА

Статья представлена доктором экономических наук, профессором Артамоновым Б.В.

В статье затрагивается тема актуальности исследования рисков и управления ими в маркетинговой деятельности современного предприятия, рассматривается понятие «маркетинговые риски», выделяются их особенности.

Ключевые слова: риск-менеджмент, маркетинг.

Когда мы говорим об управлении рисками (или риск-менеджменте), то понимаем, что риск в предпринимательской деятельности естественным образом сопряжен с менеджментом, со всеми его функциями – планированием, организацией, оперативным управлением, управлением персоналом, контролем. Каждая из этих функций связана с определенной мерой риска и требует создания адаптивной к нему системы хозяйствования. Увеличение уровня рисков, с одной стороны, и развитие теоретической базы и практического инструментария, с другой, качественно изменили соотношение связанных с управлением рисками затрат и отдачи.

В настоящее время любое предприятие в условиях современного рынка стремится построить принципы своей деятельности на основе анализа и оценки многообразных внешних и внутренних факторов, влияющих на эффективность его функционирования. В свою очередь, рыночной экономике присущ динамизм и высокая степень неопределенности, поэтому фактор риска – неотъемлемый атрибут существования рынка, а управление рисками – часть той масштабной работы, которую ведет любая компания.

Маркетинг, в свою очередь, – это одна из важнейших концепций в управлении предприятием в независимости от сферы его деятельности. С одной стороны, она направлена на выявление и удовлетворение нужд и потребностей покупателей, с другой – на достижение целей организации. Успеха достигает та компания, которая удовлетворяет потребности покупателей наиболее экономным и удобным для них способом, обеспечивая при этом эффективную двустороннюю связь. Ф. Котлер определяет маркетинг как «социальный и управленческий процесс, в ходе которого отдельные группы лиц получают то, что им необходимо для удовлетворения своих потребностей, за счет создания и обмена товарами и ценностями». Успешная маркетинговая деятельность помогает компании найти такой способ предоставления клиентам высшей потребительской ценности, который не смогут обеспечить конкуренты.

В то же время маркетинговая деятельность помогает снизить степень неопределенности, в которой приходится выживать и развиваться любому предприятию. В компании может быть внедрено бюджетирование, управление издержками, планирование и дисконтирование денежных потоков, но все это будет недостаточно при отсутствии четкого понимания того, благодаря чему и как компания получает свою прибыль, т.е. каких товаров (услуг), сколько и по какой цене необходимо продавать.

К сожалению, в области маркетинга комплексному изучению рисков в настоящее время не уделяется должного внимания. Как правило, ведутся разработки отдельных проблем управления рисками. Например, в рамках маркетинговых исследований пристальное внимание уделяется разного рода ошибкам выборки при их проведении, а также действия, направленные на их минимизацию, что напрямую не является риск-менеджментом как таковым, но является его составной частью по сути.

Управление рисками и маркетинг тесно связаны в процессе функционирования компании. Можно сказать, что маркетинг является инструментом риск-менеджмента, так как маркетинго-

вая деятельность вносит существенный вклад в снижение риска, вероятности его возникновения. Данную связь можно легко проследить на примере маркетинговых исследований.

Например, за счет правильного определения уровня спроса на продукцию фирмы и потребительских мотиваций можно повысить эффективность распоряжения финансовыми ресурсами компании. Если в результате исследований окажется, что уровень спроса ниже предполагавшегося ранее, руководство может принять решение об отказе привлечения внешних денежных средств с целью снижения риска несбалансированности структуры капитала. В случае же увеличения спроса появится возможность пересмотра структуры бюджета и отказа от привлечения дополнительных средств, например, банковского кредита. Тесную взаимосвязь и взаимозависимость маркетинга и риск-менеджмента можно схематично представить следующим образом (рис. 1).

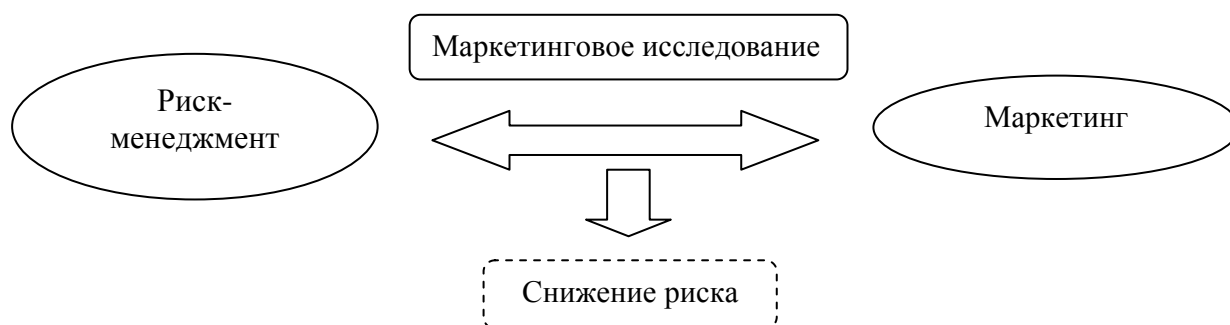


Рис. 1. Взаимосвязь риск-менеджмента и маркетинга

Аналогично и другие компоненты маркетинга оказывают непосредственное влияние на уровень рисков компании. Это относится в первую очередь к выбору маркетинговых стратегий. Так, конкурентная стратегия позволяет не тратить излишние средства на конкурентную борьбу. В противном случае может возникнуть риск неоправданных затрат в борьбе с конкурентами, что в некоторых случаях приводит к поглощению компании более сильными игроками на рынке либо к банкротству.

Другие маркетинговые стратегии также являются методами снижения в первую очередь финансовых рисков и применяются в совокупности с традиционными методами риск-менеджмента.

Для более полного понимания особенностей управления рисками в маркетинговой деятельности компании необходимо рассмотреть понятие «маркетинговые риски».

Маркетинговые риски - это совокупность рисков, присущих маркетинговой сфере в деятельности компании, которые характеризуются вероятностью возникновения определенных событий и их последствий, затрудняющих достижение целей на отдельных этапах маркетинговой деятельности или целиком в сфере маркетинга.

Достижение поставленной цели на каждом этапе маркетинговой деятельности осложняется наличием тех или иных рисков. Наиболее часто встречается разделение рисков на внешние и внутренние, с последующим выявлением и оценкой рисков по видам, т.е. по источнику (фактору) их генерирования.

Рассмотрим данную классификацию на примере первого этапа маркетинговой деятельности - разработки рыночной стратегии. В него входит анализ рыночных возможностей компании с помощью проведения маркетинговых исследований, целью которых является установление мотиваций и уровня спроса на товар.

В рамках данных исследований можно выделить внешние и внутренние риски, объективные и субъективные. К числу внешних относится объективный риск высокой динамики факторов внешней среды. Он обусловлен тем, что к окончанию исследования факторы могут измениться, и результаты исследования не будут отражать действительную ситуацию.

К числу внутренних факторов можно отнести следующие: риск низкой квалификации маркетологов-исследователей; риск недостаточности ресурсов для проведения исследования; временной риск, т.е. затягивание времени исследования; риск влияния заказчика. Данная классификация представлена на рис. 2.



Рис. 2. Виды рисков при проведении маркетинговых исследований

Немаловажной особенностью выявления маркетинговых рисков является необходимость различать маркетинговые риски для внутренних подразделений компаний и для самостоятельных, специализированных маркетинговых компаний. Для последних все риски так или иначе связаны с их основной деятельностью, т.е. с маркетингом. Поэтому все они сначала выступают как операционные риски. Но при этом у таких компаний есть свои, сугубо маркетинговые риски, связанные с маркетингом ее консалтинговой деятельности. Т.е. изучением их потребителей, конкурентов, выбором маркетинговой стратегии и т.п.

Риск-менеджмент маркетинговых исследований имеет свои особенности и тесно связан с конкретными этапами процесса маркетинговых исследований. Традиционно принято выделять следующие этапы: определение целей маркетингового исследования; разработка исследовательских задач; оценка ценности маркетинговой информации; организация и планирование маркетингового исследования; осуществление маркетингового исследования; разработка рекомендаций; подготовка отчета и презентация результатов маркетингового исследования. И на каждом из этапов есть свои особенные факторы, генерирующие риски при проведении маркетинговых исследований.

Для выявления рисков чаще всего применяются традиционные методики выявления экономических рисков. В частности, составление технологической карты маркетингового исследования, которое заключается в графическом изображении технологии проведения маркетинговых исследований. Данные карты необходимы для выявления основных элементов процесса проведения маркетингового исследования, от которых зависит его надежность и устойчивость. Такие элементы называют узловыми, поскольку нарушение их режима и выход из строя прерывают весь процесс или приводят к возникновению критических ситуаций.

Кроме того, применяются также другие методы управления рисками маркетингового исследования: избегание рисков (исследование вообще не проводится); принятие рисков на себя; предотвращение убытков; уменьшение убытков; передача рисков (один или несколько этапов маркетингового исследования передаются более квалифицированным исполнителям из внешней организации).

Рассматривая специфику управления рисками в маркетинге, нельзя не сказать о рисках потребителя (или воспринимаемых рисках). Впервые концепция воспринимаемых рисков была

освещена в 1960 году американским маркетологом Бауэром. К сожалению, в России она используется довольно редко. Остановимся на основных чертах данной концепции.

В первую очередь необходимо учитывать, что данная теория касается только субъективного (воспринимаемого) риска, но никак не объективного. Маркетологи, в отличие от актуариев и финансистов, имеющих возможность использовать статистическую и фактическую информацию для определения параметров вероятности происхождения тех или иных событий, вынуждены принимать во внимание только ожидания и потребности среднестатистических потребителей. В свою очередь, потребители обладают ограниченной информацией, малым числом попыток (т.е. покупок продукции) и несовершенной памятью. Во многих случаях они впервые сталкиваются с тем или иным товаром/услугой. Таким образом, точная оценка риска невозможна. Даже если удастся определить значение риска, то это будет субъективное восприятие конкретного потребителя.

Использование маркетологами данной концепции позволяет взглянуть на ситуацию глазами потребителя, что дает большие возможности для объяснения поведения потребителей, которые часто стремятся не столько максимизировать полезность, сколько избежать ошибок. Кроме того, концепция воспринимаемых рисков позволяет грамотно и экономически эффективно распределять бюджетные средства на различные маркетинговые мероприятия и при необходимости корректировать стратегию развития компании.

Подводя итоги, мы можем сказать, что риск-менеджмент в сфере маркетинга – это отдельная функция управления маркетингом, которая обусловлена неопределенностью факторов внутренней и внешней среды компании при принятии решений в области маркетинга, и предполагающая особую процедуру выявления, оценки, выбора и использования методов воздействия на риски, обмена информацией о рисках, и контроля результатов. Реализация данной функции чаще всего не требует от маркетологов компаний больших дополнительных затрат и разработки совершенно новой методологии риск-менеджмента. Для выявления и оценки маркетинговых рисков с небольшой доработкой успешно могут применяться стандартные методики. Самым важным для успешного начала деятельности по управлению маркетинговыми рисками должно стать выявление имеющихся рисков и выбор конкретных методов воздействия на них в зависимости от особенностей внешней и внутренней среды компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. Армстронг Г., Вонг В., Котлер Ф., Сондерс Д. Основы маркетинга. 4-е европ. изд. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007.
2. Артамонов Б.В. Маркетинг на рынке авиатранспортных услуг. - М.: Авиа Бизнес Групп, 2007.

RISK MANAGEMENT IN MARKETING

Chagina O.A.

This article describes the urgency of risk researching and risk-management in marketing, the concept of marketing risks and its peculiarities.

Key words: risk-management, marketing.

Сведения об авторе

Чагина Ольга Александровна, окончила МГТУ ГА (2009), главный специалист Дирекции авиационного и космического страхования ООО «СК Согласие», автор 4 научных работ, область научных интересов – риск-менеджмент, страхование.

УДК 330.839

АКТУАЛЬНОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В АВИАКОМПАНИИ И ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

О.А. ЧАГИНА

Статья представлена доктором экономических наук, профессором Артамоновым Б.В.

В статье затрагивается тема актуальности внедрения системы риск-менеджмента в авиакомпании на современном этапе развития рынка, раскрываются особенности и проблемы расчета ее эффективности.

Ключевые слова: риск-менеджмент, эффективность.

В сложившихся условиях нестабильной конъюнктуры рынка авиаперевозок возникает понимание необходимости управления рисками. К сожалению, практически ни в одной авиакомпании в России вопросу риск-менеджмента не уделяется должного внимания. В ряде авиакомпаний система риск-менеджмента внедряется частично, чаще всего как обязательное условие прохождения аудита, например, по авиационной безопасности и безопасности полетов. В большинстве же авиапредприятий РФ управление рисками сводится лишь к обязательному страхованию в рамках Воздушного кодекса и условий выполнения международных полетов.

Рассмотрим основные теоретические аспекты управления рисками. По своей сути система риск-менеджмента или управление рисками - это процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на экономически эффективную защиту организации, с целью предотвращения недопустимого риска и минимизации возможного ущерба.

В основе риск-менеджмента лежит целенаправленный поиск и организация работы по снижению степени риска, искусство получения и увеличения дохода (выигрыша, прибыли) в неопределенной хозяйственной ситуации. Конечная цель риск-менеджмента должна соответствовать целевой функции предпринимательства и стратегической цели бизнес-системы.

Риск-менеджмент включает в себя стратегию и тактику управления.

Стратегия риск-менеджмента - это искусство управления риском в неопределенной хозяйственной ситуации, основанное на прогнозировании риска и приемов его снижения.

Тактика - это конкретные методы и оперативные приемы для достижения конкретной поставленной цели в определенных условиях. Задачей тактики управления является выбор оптимального решения и наиболее приемлемых в данной хозяйственной ситуации методов и приемов управления.

Риск-менеджмент как система управления состоит из двух подсистем: управляемой подсистемы (объекта управления) и управляющей подсистемы (субъекта управления).

Объектом управления в риск-менеджменте являются риск, рискованные вложения капитала и экономические отношения между хозяйствующими субъектами в процессе реализации риска. К этим экономическим отношениям относятся отношения между страхователем и страховщиком, заемщиком и кредитором, между предпринимателями (партнерами, конкурентами) и т.п.

Субъект управления в риск-менеджменте - это специальная группа людей (топ-менеджеры по стратегическому развитию, специалист по страхованию, актуарий, андеррайтер), которая посредством различных приемов и способов управленческого воздействия осуществляет целенаправленное функционирование объекта управления.

Система управления рисками призвана не только снизить влияние негативных воздействий на предприятие и минимизировать финансовые последствия, но и повысить конкурентоспособность авиакомпании на рынке.

Систему риск-менеджмента можно также представить в виде структурной схемы.



Рис. 1. Структурная схема риск-менеджмента

В настоящее время некоторые российские компании говорят о том, что создали у себя систему риск-менеджмента. Согласно глобальному опросу Ernst & Young, проведенному в 2008 году, из 88 отечественных компаний-респондентов 47% сообщили, что имеют документально оформленную стратегию управления рисками. Это не намного ниже среднемирового уровня, где доля положительных ответов составила 52%. Но, как показывает практика, большинство владельцев системы внедряют ее лишь частично.

Риск-менеджмент в реальном секторе интересен тем, что в каждой отрасли существует специфический набор операционных рисков. Авиационная отрасль подвержена жесткому регулированию со стороны государства и международных организаций, в том числе и в сфере операционных рисков. Международная организация гражданской авиации (International Civil Aviation Organization – ИКАО) потребовала от всех авиакомпаний мира внедрить к 1 января 2009 года систему управления рисками в отношении обеспечения безопасности полетов. ИКАО не ограничилась декларацией требования: в разработку методологии и программ обучения инвестированы достаточно большие средства. По словам Анатолия Слюсаря, возглавляющего Департамент риск-менеджмента и страхования АК «Аэрофлот», методологические наработки ИКАО особенно актуальны для небольших компаний, которые не имеют ресурсов для разработки собственных. Чаще всего выделяют следующие риски, реализация которых критична для непрерывности деятельности компании:

- нестабильность экономической ситуации, в т.ч. политические и валютные риски;
- дефицит квалифицированного персонала;
- невыполнение программ обновления флота воздушных судов;
- авиационные происшествия;
- недостаточное развитие наземной инфраструктуры, в т.ч. в аэропортах.

Примечательно, что авиационные происшествия, которых общественность опасается больше всего, по степени своего влияния на бизнес авиакомпании оказались только на третьем месте.

Далеко не каждый руководитель авиакомпании знает, каким рискам подвержена его организация в наибольшей степени. Поэтому, одна из ключевых задач риск-менеджеров, независимо от того, состоят ли они в штате фирмы или представляют приглашенную консалтинговую компанию, заключается в выявлении и ранжировании рисков, т.е. в определении степени опасности и вероятности событий, которые могут негативно повлиять на деятельность организации, а также их возможные последствия и размеры ущерба.

Можно сказать, что сегодня несмотря на отдельные успехи ситуация с пониманием природы риск-менеджмента в целом в секторе гражданской авиации остается пока неоднозначной. Чаще всего риск-менеджментом интересуются топ-менеджеры, отвечающие за финансы. В определенной мере это понятно, поскольку именно они в авиакомпании отвечают за основные финансовые показатели, валовую прибыль, стоимость акций, снижение затрат, сроки окупаемости инвестиций и т.д. Однако вследствие этого часто получается перекошенный взгляд на риск-менеджмент. За такими показателями, как сроки окупаемости, IRR, NPV не видно риск-менеджмента, отражающего состояние операционных процессов и защищающего сохранность имущественных интересов владельцев компании. Очень часто решения по выявленным рискам сводятся лишь к страхованию – это означает, что использование только одного инструмента из огромного арсенала создает только имитацию участия.

Когда встает вопрос о расчете эффективности действующей системы риск-менеджмента, то специалисты сталкиваются с определенными трудностями: отсутствие разработанных математических методов, отсутствие статистики происшествий и инцидентов по отрасли, информационная изолированность многих авиакомпаний, превалирование качественных показателей над количественными, что усложняет расчеты и анализ эффективности и многое другое.

Если мы говорим об успешном функционировании системы риск-менеджмента в авиакомпании, то во многом оно зависит от постоянного совершенствования процессов, а именно:

- накопление и обмен знаниями в сфере управления рисками;
- интеграцию риск-менеджмента в процесс постоянного совершенствования деятельности Авиакомпании, а также в показатели оценки эффективности деятельности;
- формулирование общей по Авиакомпании стратегии риск-менеджмента.

Также среди критериев эффективности можно выделить:

- улучшение качества корпоративного управления;
- обеспечение гарантии управления рисками компании;
- уверенность топ-менеджмента в качестве принятых решений;
- представление отчетности по рискам Правлению, Совету директоров и профильным комитетам компании.

Создание комплексной системы риск-менеджмента в авиакомпании представляет собой продолжительный процесс и требует перестройки корпоративной культуры, для чего необходимы индивидуальные подходы и эффективный процесс управления преобразованиями, направляемый руководством компании.

При этом хотелось бы отметить, что «человеческий фактор» так же важен, как и «технологическая сторона» риск-менеджмента. Данное условие позволяет объединить технологии, обеспечивающие реальные результаты для бизнеса, и человеческий фактор, обеспечивающий успех преобразований.

В случае, когда необходимо предоставить количественные расчеты по оценке эффективности проводимых мероприятий, то можно использовать взаимосвязь расходов на внедрение защитных механизмов от рисков и расходов на страхование.

Страхование для авиакомпании не может эффективно решаться простым приобретением страхового полиса, которым может заниматься сотрудник, не имеющий специализированных

знаний в данной области и не имеющий представления о ситуации на рынке авиационного страхования. Для полноценного и равноправного сотрудничества со страховщиками авиакомпания в первую очередь должна предоставить информацию в полном объеме и в «понятном виде», для того чтобы рынок их оценил и предложил выгодные условия. На размер страхового тарифа напрямую повлияет:

- финансовая устойчивость компании;
- рост ключевых показателей из года в год: объем перевозок, количество выполненных циклов;
- история страхования авиакомпании;
- история инцидентов и происшествий (убытков) и т.д.

Именно риск-менеджеры авиакомпании непосредственно участвуют в принятии решений по проведению оценки рисков, выбору страховщика, взаимодействию с ним во время периода страхового покрытия, сборе и анализе поступающей статистической информации как по всему парку компании, так и по каждому борту.

Немаловажным моментом является проведение общей оценки рисков в авиакомпании либо собственными силами, либо силами брокеров или сюрвейеров.

Работа со страховым рынком необходима постоянная, а не только на этапе годового возобновления договора. Эта работа включает встречи с андеррайтерами, посещение андеррайтерами авиакомпании, обмен информацией и т.д. Если компания своевременно предоставляет необходимую информацию и находится в контакте со страховым рынком, она имеет возможность снизить свои расходы на страховую защиту.

Компания должна уметь работать по убыткам, в противном случае теряются деньги, репутация, вводятся меры со стороны государственных органов, повышается стоимость страхования и т.д.

В авиакомпании также необходимо разработать план действий каждого сотрудника в момент наступления страхового случая. Этот пункт относится к работе с убытками, но требует отдельного пояснения. Очень важно для авиакомпании разработать документ, который позволит согласованно и быстро действовать в случае серьезного происшествия. Такой документ, по сути, - набор инструкций для всех, вовлеченных в работу внутри компании. Они должны знать, как поступать в тех или иных критических ситуациях, кому звонить, кого извещать, от кого просить инструкции, что можно говорить прессе, кто может говорить от имени авиакомпании и т.д. Такой план должен содержать контактную информацию о других компаниях, которые будут вовлечены, - страховщик, брокер, сюрвейер, юристы.

Построение из отдельных важных элементов работы единой системы, в сущности, и является частью организации системы риск-менеджмента. В этой работе заметную помощь авиакомпаниям могут оказать профессиональные участники рынка - страховые брокеры.

Рассмотрим на примере страхования части парка авиакомпании, как может повлиять внедрение системы риск-менеджмента на расходы по данным статьям.

В качестве исходных данных для первоначальных расчетов страховой премии по страхованию каско ВС мы возьмем некий парк воздушных судов и средние тарифы на рынке.

Сумма страховой премии по договору страхования каско воздушного судна (ВС) может считаться как по каждому борту в отдельности, так и по совокупной стоимости всего парка. В том и другом случае применяется единая формула расчета

$$S_{\text{пр}} = S_{\text{ВС}} * T(\%), \quad (1)$$

где $S_{\text{пр}}$ - страховая премия; $S_{\text{ВС}}$ - стоимость ВС; $T(\%)$ - тариф.
Получаем следующие расчеты, представленные в табл. 1.

Таблица 1

Расчет страховой премии первоначальной

№ п/п	Воздушное судно	Страховая сумма, долл. США	Тариф	Страховая премия, долл. США	Франшиза, долл. США
1	Boeing 767-216ER	12 500 000	0,48%	60000	1 000 000
2	Boeing 767-216ER	36 000 000		172800	
3	Boeing 767-300ER	40 000 000		192000	
4	Boeing 767-300	40 000 000		192000	
5	Boeing 767-3Q8	40 000 000		192000	
6	Boeing 767-201ER	18 500 000		88800	
7	Boeing 767-37E	50 000 000		240000	
8	Boeing 737-4S3	20 000 000		96000	
9	Boeing 737-4Y0	15 000 000		72000	
10	Boeing 737-400	21 000 000		100800	
11	Boeing 737-300	10 000 000		48000	
12	Boeing 737-300	10 000 000		48000	
13	Boeing 737-400	18 000 000		86400	
14	Boeing 737-400	21 500 000		103200	
15	Boeing 737-5Q8	12 000 000		57600	
	ИТОГО	346 500 000		1 749 600	

Как показывает практика, когда страховщик и брокер обладают полной информацией об объекте страхования, когда авиакомпания является для него «прозрачной» и в любой момент готова предоставить интересующую их информацию, когда авиакомпания настроена работать со своим партнером продолжительный период времени, то тарифная политика существенно меняется в пользу страхователя. Это может быть значительное снижение тарифов, около 30%, условия рассрочки оплаты страховой премии, снижение размера франшизы и т.д.

Условие франшизы (не покрываемой страховщиком суммы убытка) является одним из немаловажных аспектов договора страхования, и авиакомпания должна это четко понимать, так как от этого напрямую зависят размеры расходов на ремонт. Например, первоначально размер франшизы может достигать 1 млн. долларов США. Это означает, что все произошедшие повреждения в рамках данной суммы авиакомпания будет устранять за счет собственных средств.

При долгосрочном и плодотворном сотрудничестве со страховщиком и перестраховочным брокером авиакомпании может быть предоставлен шанс за определенную плату снизить размер франшизы в пределах от 750 000 до 100 000 долларов США. При этом руководство компании должно понимать, что затраченные сегодня дополнительные средства в будущем превратятся в выгоду. Именно риск-менеджеры компании обязаны понимать это и донести до руководства компании.

Рассчитаем затраты на страхование парка ВС с применением понижающих коэффициентов. Предположим, что благодаря предоставленной информации брокеры снизили ставки на 30%.

Уровень франшизы также снижен до 550 000 долларов США за дополнительную плату в размере 30 000 долларов США. При этом на каждый борт придется 2000 долларов США, а сумма непокрываемого ущерба снизится на 450 000 долларов США, что является наглядным примером бесспорной выгоды.

Таблица 2

Расчет страховой премии после проведенной оценки рисков

№ п/п	Воздушное судно	Страховая сумма, долл. США	Тариф	Страховая премия с доплатой за франшизу, долл. США	Франшиза, долл. США
1	Boeing 767-216ER	12 500 000	0,336%	44000	550 000
2	Boeing 767-216ER	36 000 000		122960	
3	Boeing 767-300ER	40 000 000		136400	
4	Boeing 767-300	40 000 000		136400	
5	Boeing 767-3Q8	40 000 000		136400	
6	Boeing 767-201ER	18 500 000		64160	
7	Boeing 767-37E	50 000000		170000	
8	Boeing 737-4S3	20 000 000		69200	
9	Boeing 737-4Y0	15 000 000		52400	
10	Boeing 737-400	21 000 000		72560	
11	Boeing 737-300	10 000 000		35600	
12	Boeing 737-300	10 000 000		35600	
13	Boeing 737-400	18 000 000		62480	
14	Boeing 737-400	21 500 000		74240	
15	Boeing 737-5Q8	12 000 000		42320	
	ИТОГО	364 500 000		1 254 720	

Проанализировав табл. 1 и 2, мы видим, что проведенная оценка рисков и грамотное, тесное сотрудничество со страховщиками может сэкономить компании около **500 тысяч долларов США** не только по выплаченной страховой премии, но и увеличить сумму реального страхового покрытия за счет снижения франшизы.

В авиакомпании совокупность рисков может составлять более 1 миллиарда долларов, что заставляет задуматься об экономии каждого процента, выплачиваемого в качестве страхового взноса. Внедрение комплексной системы риск-менеджмента, как показывает практика АК «Аэрофлот», может позволить снизить расходы на покрытие рисков в 10 раз, а кредитный риск – в 2 раза.

Анализ текущего состояния и тенденций развития отрасли гражданской авиации и экономики в целом, проблем и особенностей предприятий подтверждает актуальность и своевременность разработки механизма управления рисками. Несомненно, что риск-менеджмент как наука еще только формируется, но уже сегодня становится понятно, что ни один из процессов жизнедеятельности авиакомпании не обходится без рисков, а соответственно есть потребность в управлении ими.

URGENCY OF RISK-MANAGEMENT SYSTEM INTRODUCTION INTO AIRCOMPANY AND ITS EFFICIENCY

Chagina O.A.

This article describes the urgency of risk-management system introduction into aircompany at the present stage of market development, peculiarities and problems of its efficiency calculation.

Key words: risk-management, efficiency.

Сведения об авторе

Чагина Ольга Александровна, окончила МГТУ ГА (2009), главный специалист Дирекции авиационного и космического страхования ООО «СК Согласие», автор 4 научных работ, область научных интересов – риск-менеджмент, страхование.

УДК 656.7:658

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ И РИСКИ ФОРМИРОВАНИЯ КЛАСТЕРНЫХ ЗОН В СФЕРЕ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ

ВУ ДАНГ КУАНГ ЧУНГ

Статья представлена доктором экономических наук, профессором Артамоновым Б.В.

В статье анализируются достоинства и недостатки перспективы создания кластерных зон в сфере гражданской авиации, дается комплексная характеристика возможного кластера.

Ключевые слова: кластер, гражданская авиация, экономический кризис.

Кризис - это явление не единовременное. Согласно теориям экономической цикличности спады и подъемы в силу различных причин повторяются через некоторые промежутки времени. Величина интервала варьируется учеными от нескольких лет до столетий и даже эпох. Жизненный цикл, на протяжении которого функционирует бизнес-системы, если она закрепилась на рынке и удерживает достойные позиции в течение определенного периода, неизбежно столкнется с влиянием колебаний рыночной конъюнктуры. Игнорировать существенное воздействие как внешних факторов, так и внутренних нельзя. Подобная ситуация может нанести организации серьезный урон. Особенно в период экономического кризиса.

Предприятие вынуждено искать новые нестандартные подходы для сохранения достигнутого уровня и в идеальном случае для расширения своей деятельности в рамках освоенного сегмента, а также захвата новых рыночных ниш. В одиночку бывает трудно преодолеть входные барьеры, высокую конкуренцию, иногда сказывается нехватка или не рациональное использование стратегического потенциала организации.

Крупным бизнес-системам, выполняющим набор функций полного цикла от исследований конъюнктуры, добычи сырья, его переработки в готовую продукцию до транспортировки и непосредственной продажи проще выжить в кризис, нежели предприятию, которое только производит аналогичную продукцию и зависит от деятельности поставщиков и посредников, тоже испытывающих на себе давление нестабильности.

Несколько небольших компаний для выживания и для борьбы с серьезным конкурентом могут объединяться в альянсы, например, в сфере гражданской авиации:

- стратегические - основаны на владении одними авиакомпаниями, долями в уставном капитале других авиакомпаний;
- глобальные - заключаются между финансово-независимыми авиакомпаниями и не предполагают взаимного обмена собственностью;
- маркетинговые - краткосрочная форма сотрудничества авиакомпаний в форме различных коммерческих отношений: интерлайн, соглашение о пуле, совместная эксплуатация авиалинии, код-шеринг.

Исход объединений усилий однопрофильных организаций не решает всех проблем, ведь авиакомпании не могут оказывать услугу перевозки без взаимодействия с аэропортом.

В современном стратегическом менеджменте для решения проблем малого бизнеса, а также для повышения эффективности коммуникаций между предприятиями в одном регионе и по одному направлению бизнеса появилось понятие «кластер». Под ним подразумевается совокупность организаций, функционирующих на одной территории и взаимосвязанных между собой сферой деятельности, способных дополнять друг друга, осуществлять разноплановые операции, конечным этапом которых является продажа товара или предоставление услуги потребителю.

Рассмотрим преимущества и риски формирования кластерных зон для гражданской авиации (рис. 1).

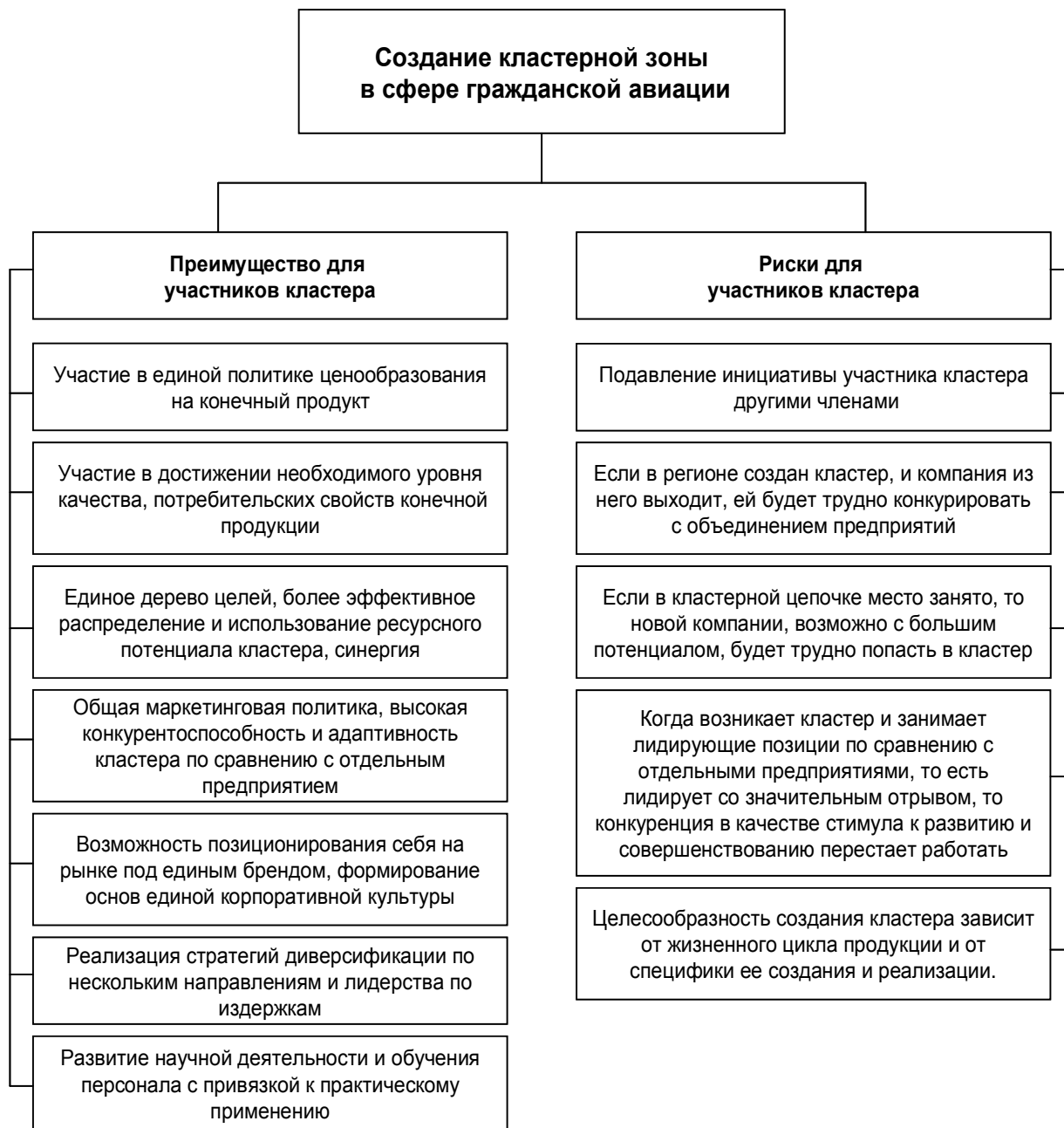


Рис. 1. Преимущества и риски для участников кластера в сфере гражданской авиации

В настоящее время большинство авиакомпаний, аэропортов, туристических агентств представляют собой самостоятельные бизнес-системы со своими миссиями, целями, стратегиями, потенциалами, однако данные организации оказывают услуги одним и тем же потребителям в смежных или пересекающихся направлениях, стремясь получить выгоду. Теперь представим, что между данными предприятиями существуют не стандартные деловые договоренности, а кластерные взаимосвязи. Достоинство и удобство такого положения заключается в том, что для кластера можно построить единое дерево целей, охватывающее и координирующее деятельность всех участников, их стратегические потенциалы, что позволяет кластеру быть более адаптивным к циклическим перепадам и более конкурентоспособным, за счет возникновения синергетического эффекта и формирования спектра услуг в отличие от организации, оказывающей

только один вид услуг. Диверсификация кластера в сфере гражданской авиации может быть разнообразной, начиная от косметических услуг на борту самолета и заканчивая полным обеспечением оздоровительно-развлекательной программы по принципу - все включено.

Поскольку кластерная цепочка состоит из ряда элементов, то каждый из них способствует изменению цены на комплексную услугу, включающую не только перелет, но и наземное обслуживание, туризм, бронирование мест в гостинице, предоставление автомобильного транспорта и т.п. На состояние рыночной конъюнктуры и, прежде всего, на соотношение спроса и предложения участники кластера влияют посредством общей маркетинговой политики. Издержки производства здесь будут зависеть не от одного предприятия, а от группы. За счет грамотного перераспределения ресурсов внутри кластера можно достичь экономии, что увеличит среднюю прибыль и снизит общественную цену производства, вплоть до достижения лидерства по издержкам. Состояние денежной сферы обязательно повлияет на стоимость пакета услуг, однако за счет привлечения большого числа потребителей продукции можно снизить воздействие инфляции. Также участники кластера могут договориться об установлении цен на взаимные услуги в определенных денежных единицах и оговорить размер оплаты внутри общей зоны, что выгодно при тенденции роста рыночных цен и колебаниях курсов валют. В процессе ценообразования на кластерную продукцию особое внимание следует уделить антимонопольному регулированию, так как есть опасность, что группа предприятий может начать завышать цену, будучи безусловным лидером, а законодательство должно соблюдаться.

Помимо основных факторов, оказывающих воздействие на цену, необходимо сказать о дополнительных, которые в большей степени подвластны самим участникам кластера. Здесь объем производства зависит от политики не только одной организации, возможно выбравшей неверную стратегию, а от совокупности бизнес-систем, согласовывающих данный параметр, то есть вероятность ошибки снижается.

Для своевременного оказания услуг нужно, чтобы не было перебоев в поставках, чтобы были правильно организованы коммуникации, этому способствует единый кластер. Качество конечной продукции зависит от всех участников в целом, на каждом этапе взаимодействия здесь важно осуществлять контроль, чтобы в ситуации отклонения от заданных параметров незамедлительно проанализировать причины и принять меры, так как результат скажется на всех участниках, а не только на одной организации, которая может расторгнуть договор с нарушившим правила партнером или посредником.

Прямая и обратная связи кластера с целевой аудиторией, то есть с пассажирами и грузоотправителями, отличаются от стимулирования сбыта продукции авиакомпания или аэропорта. Группа бизнес-систем, представляющая потребителю комплекс услуг, сможет выступать под единым брендом, играющим роль не только идентификационного символа, но и гарантии ответственного отношения к делу. Возможен также вариант кобрендинга, то есть расположение одного бренда рядом с более сильным, но неконкурентным. Для реализации эффективной программы связей с общественностью кластеру нужен фундамент в виде корпоративной культуры, базирующейся на ценностях и нормах, принятых всеми участниками.

Соблюдение вышеизложенных рекомендаций позволит группе организаций создать положительный имидж в глазах как внешней общественности, так и внутренней, что будет также способствовать эффективной работе и соответственно увеличению прибыли.

Если компания попадает в кластер, то ей оказывается поддержка, но существуют и риски, о которых следует помнить. Резкое повсеместное насаждение кластерных зон может привести к конформистскому давлению наиболее влиятельных элементов на слабые с целью пропаганды своего видения развития, что в итоге может нанести ущерб общей деятельности, так как были проигнорированы ценные идеи, проблемы, кажущиеся сначала незначительными, интересы участника, упущена важная информация. Предприятиям, не вошедшим в кластерную систему, будет трудно конкурировать с группой успешно взаимодействующих и поддерживающих друг друга предприятий, особенно в регионах, где выбор партнеров, посредников, поставщиков не

такой обширной, как в центральной части России. Если говорить о таком государстве, как Вьетнам, с меньшей площадью территорий, обозначенная проблема стоит еще острее. Новым авиакомпаниям, только начинающим свою деятельность или авиакомпаниям, переходящим на другие рынки, где уже существует кластер, вероятно, будет трудно в него войти, если требования к участникам уже обозначены и им нужно соответствовать, также место, на которое претендует новичок, может быть занято не просто успешным конкурентом, а противником, выстроившим прочные и эффективные коммуникации со всеми участниками кластера. Стремление к захвату максимальной доли рынка может сделать кластер реальным лидером с серьезным отрывом от конкурентов, но при этом есть вероятность снижения мотивации к совершенствованию, если ведущая позиция прочно закреплена за данной группой предприятий.

Для рационального функционирования кластеров необходимо не только желание и действия участников по отношению к потребителям и конкурентам, но, прежде всего, четко обозначенная государственная политика по данному вопросу, без которой риски могут значительно возрасти, а положительные аспекты останутся неиспользованными.

Кластерные зоны целесообразно создавать не всегда и не во всех сферах бизнеса. Это обусловлено в первую очередь целями, характером деятельности, жизненным циклом товара или услуги, который включает в себя кривую объема продаж и кривую прибыли. Если запланировано быстро произвести продукцию, не вкладывая значительные средства в ее разработку, провести масштабную рекламную кампанию и за короткий период продать большое количество, например, нового сорта шоколада или одежду на модной волне, то есть товар, к которому скоро будет потерян интерес, то кластер создавать не выгодно. Его организация потребует времени и значительных вложений.

Гражданская авиация - это востребованная клиентурой сфера, так как отправка грузов и почты воздушным транспортом является неотъемлемым процессом осуществления деятельности многих организаций, это скоростной транспорт, доставляющий пассажиров в самые удаленные уголки мира. На сегодняшний день даже в экономический кризис авиация остается одной из самых востребованных сфер услуг по объективным причинам.

Услуга перевозки напрямую связана с безопасностью, поэтому ведутся постоянные научные разработки по совершенствованию техники и технологий, реинжиниринг. Исследования, как правило, затратные. Кластерная зона позволяет привлекать инвесторов для вложения средств в разработку инноваций с привязкой к непосредственной практической деятельности. Взаимодействие внутри кластера позволит создать центры обучения для подготовки и повышения квалификации персонала, что будет являться дополнительным стимулом для работников. Также при грамотной кадровой политике в регионах можно создать новые рабочие места и улучшить условия труда, демографическое положение населения. Четко структурированный кластер будет удобен для управления как непосредственным руководством, так и для частного государственного партнерства.

Основными участниками кластерной зоны в сфере воздушного транспорта будут, безусловно, являться авиакомпании и аэропорты. Также для развития наземной инфраструктуры регионов, международных связей и бизнеса в данную зону могут войти туристические агентства, медицинские и развлекательные центры, нефтедобывающие и перерабатывающие компании и т.д. Пример кластерной структуризации авиатранспортного комплекса представлен на рис. 2.

Базовыми положениями для эффективной работы такого кластера являются:

1. Координация усилий всех структур для достижения стратегических целей.
2. Единая общекорпоративная стратегия.
3. Единая маркетинговая и инновационная политика.
4. Единая ресурсно-целевая матрица.
5. Единая информационная система.
6. Координация направлений диверсификации.



Рис. 2. Пример кластерной структуризации авиатранспортного комплекса

Создание кластеров также будет способствовать интеграции в международный бизнес, позитивному брендингу страны, обмену опытом и установлению длительных продуктивных отношений с зарубежными партнерами.

ЛИТЕРАТУРА

1. Артамонов Б.В. Стратегический менеджмент на воздушном транспорте. – М.: Ави Бизнес Групп, 2008.

POSITIVE ASPECTS AND RISKS OF FORMING CLUSTERS IN THE SPHERE OF CIVIL AVIATION

Vu Dang Kuang Chung

This article discusses clusters in the sphere of civil aviation, analyses their advantages and disadvantages.

Key words: cluster, civil aviation, economic crisis.

Сведения об авторе

Ву Данг Куанг Чунг, 1986 г.р., окончил МГТУ ГА (2008), аспирант кафедры менеджмента МГТУ ГА, автор 2 научных работ, область научных интересов - стратегия развития воздушного транспорта Вьетнама.

УДК 656.7:658

СТРАТЕГИЯ ПРОРЫВА КАК ОДИН ИЗ ВАРИАНТОВ ВЫХОДА ИЗ КРИЗИСА ДЛЯ ГРУЗОВОЙ АВИАКОМПАНИИ

А.Н. ШУБИН

Статья представлена доктором экономических наук, профессором Артамоновым Б.В.

В статье рассматривается возможность преодоления экономического кризиса для грузовой авиакомпании путем выхода на новый рынок и предлагаются варианты оценки целесообразности такого стратегического решения.

Ключевые слова: стратегия, экономический кризис, индикаторы привлекательности рынка.

Ситуация кризиса требует от грузовой авиакомпании, с одной стороны, сохранения себя как единой целостной бизнес-системы, а с другой стороны, провоцирует неминуемые изменения стратегии организации для ее адаптации к нестабильности рыночной конъюнктуры, к ее циклическому характеру.

Обратимся к особенностям проявления феномена цикличности на рынке авиаперевозок. Как и на других рынках, здесь конъюнктура подвержена постоянным колебаниям, а цикл включает четыре фазы: кризис, подъем, бум и спад. Суждение о ее состоянии и развитии выносится на основе анализа системы действующих конъюнктурообразующих факторов и показателей, которые отображают процессы общественного воспроизводства и могут быть объектом непосредственного наблюдения (рис. 1).



Рис. 1. Взаимосвязь конъюктурообразующих факторов и показателей и их влияние на грузовую авиакомпанию как бизнес-систему

Конъюнктурообразующие факторы - это причины, которые определяют условия возникновения и развития рыночного процесса, как правило, они находятся в тесной взаимосвязи и оказывают друг на друга прямое или косвенное влияние. Показатели конъюнктуры - параметры, отражающие обобщенную количественную и качественную характеристику явлений и процессов, происходящих на рынке под воздействием конъюнктурообразующих факторов. Следует также учитывать, что бизнес-система, являясь открытой, не только принимает на себя влияние факторов и учитывает показатели, но и сама способна в определенной мере влиять на факторы, например, посредством лоббизма, пропаганды, ПР-деятельности, и изменять показатели, например, с помощью грамотной инновационной маркетинговой политики, которая может значительно увеличить спрос на услуги данной грузовой авиакомпании.

При наступлении кризиса воздействие факторов внешней среды ощущается бизнес-системой особенно остро. Здесь перед грузовой авиакомпанией встает неминуемый выбор между ликвидацией, разработкой стратегии выживания и возможностью использования сложившихся условий для активного поиска незанятых рыночных ниш, их захвата и выхода из кризиса в обновленном качестве победителя.

Варианты поведения авиакомпании в условиях кризиса представлены на рис. 2.



Рис. 2. Пути адаптации грузовой авиакомпании к кризисной ситуации

Принятие управленческого решения в пользу одного из трех указанных выше направлений зависит, прежде всего, от стратегического потенциала бизнес-системы и соблюдения принципов

стратегического планирования: скольжения, резервирования, гибкости, многовариантности, непрерывности, то есть от состояния внутренней среды авиакомпании по отношению к условиям внешней среды.

В данном случае рекомендуется провести подробный SWOT-анализ, то есть описать сильные и слабые стороны авиакомпании в сравнении с конкурентами, взвесить свои возможности и оценить риски как при попытке захватить новую рыночную нишу, так и при отстаивании своих позиций в уже освоенном сегменте.

Для реализации первого этапа при наличии одного сильного конкурента удобно воспользоваться радаром конкурентоспособности, который представляет собой окружность, разбитую на сектора, соответствующие параметрам конкурентоспособности. На оси наносятся значения параметров для каждой грузовой авиакомпании, точки соединяются линиями, образующими контур, разрывы в значениях помечаются стрелками. Такой метод сразу позволяет наглядно увидеть проблемные зоны бизнес-системы.

В ситуации, когда нужно сопоставить характеристики нескольких конкурентов более эффективно использовать карту конкурентоспособности. Она выглядит как таблица, где по горизонтали располагаются параметры, по которым проводится сравнения, а по вертикали - их оценка в баллах от 1 до 10. Далее, согласно произведенным оценкам, на пересечении каждого параметра и его значения по шкале ставится точка, точки соединяются в график, отражающий сильные и слабые стороны как самой грузовой авиакомпании, так и ее конкурентов. Разрывы в конкурентоспособности также наносятся на карту в виде пунктирных стрелок.

Схематичное изображение радара и карты конкурентоспособности представлены на рис. 3 и рис. 4.



Рис. 3. Радар конкурентоспособности грузовой авиакомпании

При анализе сильных и слабых сторон грузовой авиакомпании важно не только правильно оценить отставание или опережение конкурентов по ряду показателей, но и выстроить эти показатели в иерархию, где одни будут более приоритетными, чем другие. Именно на эти пара-

метры следует направить большую часть находящихся в распоряжении ресурсов. Так, например, цена и потребительские свойства услуги грузовой перевозки для потребителя являются первостепенными в отличие от наличия дополнительного бизнеса у данной компании, не связанного с основной услугой. Однако для самой бизнес-системы использование конгломератной диверсификации может выступать в качестве существенного конкурентного преимущества, так как дополнительный источник прибыли повышает финансовую маневренность, например, эти финансовые средства могут пойти на развитие основной деятельности.



Рис. 4. Карта конкурентоспособности грузовой авиакомпании

Следующий этап SWOT-анализа, а именно оценку шансов и угроз для грузовой авиакомпании при взаимодействии с внешней средой, эффективно совместить с PEST-анализом, то есть учесть совокупное влияние конъюнктурообразующих факторов как на данную авиакомпанию, так и на ситуацию на рынке в целом.

Если руководство бизнес-системы после выявления ее сильных и слабых сторон определило высокий уровень конкурентоспособности на уже освоенном рынке и не отвергло возможность выхода из кризиса путем расширения сфер влияния, учитывая адаптационный и ресурсный потенциал грузовой авиакомпании и требования антимонопольного регулирования со стороны государства, то ему рекомендуется проанализировать степень привлекательности нового рынка. Для этого целесообразно использовать соответствующие индикаторы, которые выстраиваются в определенной очередности в зависимости от их значимости для принятия управленческого решения (рис. 5). Их применение позволит одновременно учесть влияние конъюктурообразующих факторов и сформулировать шансы и угрозы для грузовой авиакомпании при попытке захватить намеченную нишу на выбранном рынке.

Количество и сущность индикаторов зависит от критерия, по которому производилось сегментирование рынка. Если в основу был положен уровень платежеспособности клиентуры, то грузовой авиакомпании необходимо, прежде всего, продумать систему ценообразования на свои услуги, и будут ли они конкурентоспособны на новом рынке, обладая такой ценой. Если

сегментирование производилось по региональному принципу, то сначала нужно обратить внимание на технические возможности авиакомпании и т.д.



Рис. 5. Индикаторы привлекательности рынка для грузовой авиакомпании

Когда принято решение о выборе конкретной новой рыночной ниши согласно проранжированному перечню индикаторов привлекательности, грузовой авиакомпании снова рекомендуется реализовать первый этап SWOT-анализа, то есть оценить свои сильные и слабые стороны относительно грузовых авиакомпаний, способных составить конкуренцию в новом рыночном сегменте. В итоге у грузовой авиакомпании появится достаточно оснований для принятия решений об осуществлении либо оборонительной стратегии, либо наступательной, при наличии весомых конкурентных преимуществ, либо, если ее стратегический потенциал и внешние условия позволяют осуществить стратегию прорыва.

ЛИТЕРАТУРА

1. Артамонов Б.В. Стратегический менеджмент на воздушном транспорте. – М.: Авиа Бизнес Групп, 2008.

STRATEGY OF BREAK AS A VERSION TO GO OUT THE CRISIS FOR CARGO AIRCOMPANY

Shubin A.N.

The article discusses deals with the strategy of break through as a version to go out of the crisis for cargo aircompany.

Key words: strategy, economic crisis, criterion of market attraction.

Сведения об авторе

Шубин Александр Николаевич, 1986 г.р., окончил МГТУ ГА (2009), аспирант кафедры менеджмента МГТУ ГА, автор 1 научной работы, область научных интересов - маркетинг, стратегический менеджмент, грузовые авиаперевозки.

УДК 351.263

ЭКИПАЖ ВОЗДУШНОГО СУДНА КАК СОЦИАЛЬНАЯ ГРУППА

Т.И. ШУРДУКОВА

Статья представлена доктором экономических наук, профессором Артамоновым Б.В.

Рассматриваются понятия «экипаж» и «группа», сходства и отличия.

Ключевые слова: экипаж воздушного судна.

Воздействие коллектива на личность осуществляется через приобщение личности к конкретной профессионально-трудовой деятельности, моральным и эстетическим ценностям посредством системы воспитательных мер по месту работы и жительства членов коллектива. Социально зрелый человек во многом сам себя создает, однако на его ценностные ориентации, мотивы и поведение воздействует коллектив общественным мнением, разъяснениями, критикой, одобрением и другими способами, мерами и средствами. При этом влияние коллектива на личность зависит от уровня развития коллектива, его сплоченности. Здесь можно отметить как положительные, так и отрицательные моменты влияния социальной группы на личность (рис. 1).



Рис. 1. Анализ влияния социальной группы на личность

Несмотря на возросшую степень автоматизации авиационно-транспортной системы, решающая роль в обеспечении безопасности полетов в гражданской авиации по-прежнему принадлежит экипажу.

Экипаж имеет сложную структуру, во многом зависящую и от объективных факторов, например, рода авиации и соответственно от вида полетных заданий, а также от ряда субъективных или внутренних факторов (таких, например, как духовные запросы личности, профессио-

нальный уровень членов экипажа, мотивы деятельности, особенности поведения в стрессовой обстановке и т.д.). В то же время экипаж является той жизненной средой, в которой происходит формирование личности каждого его члена, ее развитие.

Именно здесь происходит непосредственное взаимное влияние группы на личность, решаются прямые вопросы взаимопомощи и коллективных взаимоотношений. В то же время экипажи испытывают на себе влияние членов других экипажей, их мнения, традиций и т. д. Поэтому правильная организация взаимодействия среди членов одного экипажа положительно сказывается на деятельности не только в ходе полетного задания, но и в повседневной жизни, оказывает положительное воздействие на окружающих.

Понятие «экипаж» во многом созвучно понятию «группа», представляющему собой объединение двух или более людей ради совершения какого-либо действия или взаимодействие двух или более человек, и вошло в наш официальный язык примерно в конце 70-х годов.

Группы как объекты изучения включают в себя любые типы объединения двух и более лиц для достижения конкретных целей. Они характеризуются тем, что взаимодействующие в них лица одновременно оказывают влияние на других, и испытывают на себе их влияние (рис. 2).



Рис. 2. Статическая структура взаимодействия субъектов

Группа - это определенная, реально существующая общность людей, объединенных каким-либо одним или несколькими признаками, разновидностью совместной деятельности или по-

мещенных в идентичные условия, обстоятельства и определенным образом осознающих свою принадлежность к этой общности.

Группы в организации необходимы для выполнения определенных функций и решения определенных задач. Если группа не обладает необходимыми свойствами, она не может эффективно выполнять поставленные перед ней задачи. Если группа не соответствует заданным параметрам, то следует либо изменить ее характеристики (качественные или структурные), либо расформировать данную группу и создать новую в соответствии с выбранными параметрами. Практика показывает, что не всегда есть возможность замены существующей группы на новую, поэтому возникает необходимость изменять группу и соответственно заменять ее членов.

Например, кто-то склонен к конкретному восприятию информации, кто-то к абстрактному, кто-то к эмоциональному. Если в группе, принимающей решение, представлены все способы восприятия информации, то вероятность отражения всех сторон проблемы в выбранном варианте решения увеличивается. В противном случае решение будет либо слишком абстрактным, либо слишком конкретным, либо слишком эмоциональным.

Объединения людей характеризуются количеством участников, местом действия, видом действия, целью, временными рамками (табл. 1). Каждый из перечисленных факторов может меняться и по-разному оказывать влияние на жизнедеятельность группы и отдельных ее членов.

По составу коллективы бывают гомогенные (однородные) и гетерогенные (разнородные). Эти различия могут касаться пола, возраста, профессии, статуса, уровня образования и др.

Таблица 1

Виды групп и их основные характеристики

Отличительный признак	Виды групп	
Количество участников (размер группы)	Малые группы или микрогруппы имеют в своем составе от 2-х до 10 участников. Особенность контактность . Возможность общения всех со всеми и влияния всех на всех максимальная	Макрогруппы имеют размеры от нескольких десятков человек до сотен тысяч. Возможность контактов между ее членами практически отсутствует. Взаимовлияние друг на друга проблематично
Время жизни (существование)	Ограничено временем действия или временем достижения цели	Не задано, не ограничено параметрами
Тип объединения	Формальные - организационно оформленные. Основой к существованию являются документы типа Устава, Положения, инструкции	Неформальные - организационно не оформленные. Основой существования являются договоренности, личные взаимоотношения
Эмоциональная близость, задушевность	Первичные группы . Высокая эмоциональная вовлеченность в дела группы, отождествление себя с группой, большая психологическая совместимость	Вторичные группы опираются на систему отношений, регулируемых правилами

Гетерогенные коллективы более эффективны при решении сложных проблем; они эффективны также при интенсивной творческой работе (мозговая атака). В то же время гомогенные лучше решают простые задачи. Чем больше сходство между членами коллектива, тем значительнее влияние, которое оказывают друг на друга, быстрее вырабатывается чувство общности. Однако здесь острее внутренняя конкуренция и поэтому гомогенные коллективы более конфликтны, особенно чисто женские (поэтому желательно, чтобы соотношение представителей

разного пола было примерно одинаковым). Но в целом эффективный коллектив должен состоять все же из непохожих личностей.

Исходя из сроков существования, коллективы подразделяются на временные, предназначенные для решения разовой задачи, и постоянные. В соответствии с их функциями выделяют коллективы, ориентированные на достижение определенной цели как официальной, так и не официальной, на реализацию совместных интересов и общение. В свою очередь, функциональная классификация может дополняться и детализироваться классификацией по всем видам деятельности.

Разграничивают внешнюю форму группы и внутреннюю связь (рис. 3).

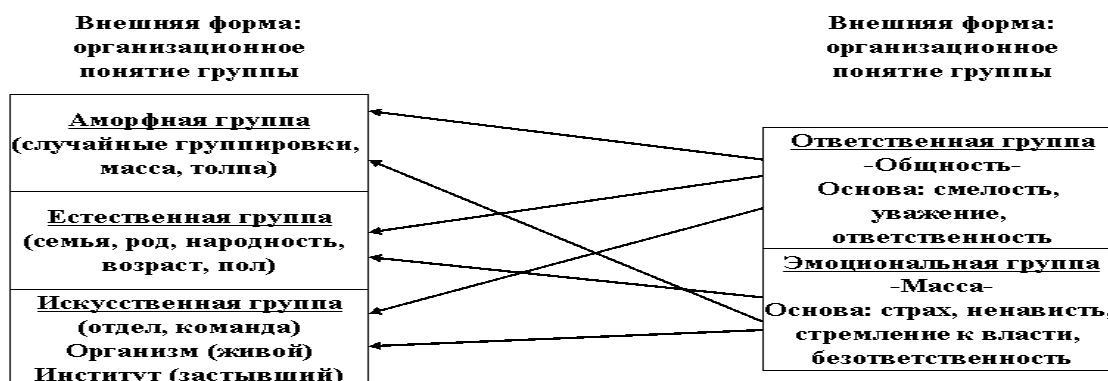


Рис. 3. Виды групп по Г. Аммельбургу

По внешней форме различают, во-первых, аморфные, или бесформенные, группы, которые могут возникать при случайных встречах на улице, в поезде или в перерывах каких-либо мероприятий, во-вторых, природные, или естественные, группы, связь в которых определяется возрастом, полом, семьей, родом, национальностью или расой, и, в-третьих, искусственные группы, которые создаются в профессиональных, политических, спортивных, религиозных или иных целях.

По внутренней связи, то есть с психологической точки зрения, различают два вида групп. Первая из них - ответственная группа, в которой коллективное сознание образуется на основе взаимного уважения, общих интересов и целей, готовности прийти друг другу на помощь, дисциплины (исходя из осознания ее необходимости), а также общей осознанной ответственности, которая также влияет на прочность группы.

В противоположность этому эмоциональная группа является объединением, которое основывается на таких мотивах, как страх, ненависть, упоение властью или воодушевление, то есть обусловлена эмоционально.

Существует также классификация по формальному и неформальному признаку. Формальные группы - это те, которые предусмотрены в структуре организации для выполнения конкретных задач. Организация любого размера состоит также из формальных и неформальных групп, которые создаются администрацией. Они подчиняются формальному управлению, имеют структуру, иерархию полномочий и ответственности и определенный набор должностей. Среди формальных групп можно выделить группы, функционирующие на относительно постоянной основе, например, менеджер и те, кто ему непосредственно подчиняется, и временные группы, сформированные на время выполнения тех или иных задач. Примером временной группы может служить группа студентов, объединившихся для совместной работы на время подготовки коллективного доклада и его презентации.

Неформальные группы - это спонтанно образовавшиеся группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения общих целей. Такие группы более динамичны, чем формальные. Эти группы создаются для удовлетворения социальных потребностей и общения людей, например, группа сотрудников, окончивших одно и то же учебное заведение, группа

коллег, объединившихся для совместного проведения отпуска, для участия в спортивных соревнованиях и т.п. Такого рода группы нельзя недооценивать, так как они оказывают существенное влияние на поведение людей в организации и эффективность ее работы, подчас не менее важное, чем группы, формально предусмотренные в организационной структуре. Кроме того, неформальные группы имеют тенденцию объединения в сеть и являются важнейшими каналами передачи информации в организации.

В летном подразделении авиапредприятия рекомендуется использовать как формальный, так и неформальный принцип комплектования экипажей. Процесс комплектования характеризуется подбором членов экипажа воздушного судна по должности в соответствии с разработанными требованиями, а также положениями руководящих документов, действующих в гражданской авиации. Формирование экипажа является дальнейшим процессом совершенствования его как единого, слетанного и надежного в полетах коллектива.

На стадии формирования экипажа воздушного судна важно изучить личностные характеристики и уровень профессиональной подготовленности каждого работника - члена будущего коллектива, учесть наличие опыта, а также пожелания будущих коллег - сотрудников.

Формирование нового первичного коллектива, доукомплектование действующего и связанное с этим изучение психологических, социальных и профессиональных качеств специалистов - это забота и обязанность руководителя данного коллектива и заинтересованных вышестоящих руководителей. Кроме того, в изучении личных качеств специалистов как прибывающих, так и уже работающих, должны принимать участие психологи и социологи, рекомендации которых особенно нужны при комплектовании экипажей современных воздушных судов, подразделений для выполнения специальных работ в отрыве от базы, других первичных коллективов, деятельность которых непосредственно связана с обеспечением безопасности полетов. Именно в этих коллективах гражданской авиации «зарождаются», а затем и совершаются летные происшествия.

На следующих стадиях развития коллектива люди сближаются, изучая друг друга, могут появиться микрогруппы, которые объединяются на основе общностей интересов. Руководитель заинтересован, чтобы на этом этапе образовался актив из добросовестных и дисциплинированных исполнителей, которые раньше других усваивают требования и поддерживают порядок, участвуют в выполнении общественных поручений. С началом деятельности актива руководитель может и должен передать ему некоторые свои функции (например, контроля) и выдвигать требования не только от своего имени, но и от имени актива или с его непосредственным участием на собрании всего коллектива или на конференции представителей, на служебном разборе итогов рабочего дня, недели или другого периода производственной деятельности. Так постепенно формируется общественное мнение вокруг недисциплинированных сотрудников, вырабатывается отрицательное (осуждающее) отношение коллектива к различным отклонениям от норм жизни и труда, предписанных в соответствии с законодательными актами и утвердившихся в коллективе.

На стадии развития коллектива утверждаются отношения сотрудничества и взаимопомощи, когда коллектив понимает руководителя и принимает его требования. В свою очередь, коллектив оказывает свое воздействие на руководителя, предъявляя к нему свои требования и активизируя его рост и развитие как личности авиаработника - коллеги по совместной работе и как организатора.

Таким образом, экипаж представляет собой малую группу, обладающую высоким уровнем сплоченности, имеющую общую цель, которую разделяет каждый из ее членов, групповые нормы и традиции.

Специфика правового положения авиационного персонала, входящего в состав экипажа воздушного судна, предопределяет наличие норм, регулирующих деятельность экипажа и составляющих один из важнейших институтов воздушного права, который требует отдельного рассмотрения.

Экипаж гражданского воздушного судна - лица, которым в установленном порядке

поручено выполнять определенные обязанности по управлению и обслуживанию воздушного судна в полете.

Экипаж воздушного судна состоит из командира, других лиц летного состава и обслуживающего персонала.

Деление экипажа на летный и обслуживающий персонал имеет принципиальное значение. Летный состав выполняет обязанности, связанные с управлением воздушным судном в полете. К летному составу экипажа относятся лица, имеющие специальную подготовку и свидетельство на право летной эксплуатации воздушных судов и их оборудования: пилоты, штурманы, бортинженеры, бортмеханики, бортрадисты, летчики-наблюдатели, а также бортоператоры, выполняющие специальные работы.

Обслуживающий персонал не выполняет функций, связанных с управлением воздушным судном в полете. Он комплектуется в зависимости от назначения воздушного судна и условий полета. К обслуживающему персоналу экипажа относятся бортпроводники, бортоператоры транспортных самолетов и другие специалисты, перечень которых устанавливается МГА. Так, при испытательных полетах и полетах для научно-исследовательских целей в состав экипажа могут включаться инженеры и другие специалисты.

Экипаж воздушного судна представляет собой мобильный и работоспособный коллектив, обладающий профессиональными знаниями, практическими навыками, а также необходимыми психофизиологическими и моральными качествами.

В процессе формирования экипажа добиваются единого понимания общих целей и задач, стоящих перед экипажем; четкого исполнения всеми его членами конкретных обязанностей, предписаний, поручений и распоряжений командира воздушного судна и старшего по служебной соподчиненности; развития чувства ответственности за порученное дело.

В процессе формирования экипажа у его членов развивается стремление к постоянному совершенствованию своего профессионального мастерства и к тренировке по развитию психофизиологических качеств, необходимых для успешной и надежной летной деятельности.

При комплектовании экипажей необходимо учитывать соответствие членов экипажа требованиям, предъявляемым к летному составу, и стремление к наиболее целесообразному сочетанию индивидуальных свойств членов экипажа на основе их социально-психологической совместимости, степени их подготовки и практического опыта работы.

При комплектовании экипажа вновь вводимому командиру необходимо подобрать специалистов, имеющих опыт работы на данном типе воздушного судна, способных оказать практическую помощь в принятии грамотного и правильного решения в создавшейся ситуации.

При комплектовании экипажа воздушного судна в его состав включается только один член экипажа (кроме бортрадиста), имеющий налет менее 200 ч на данном типе воздушного судна (в исключительных случаях в первый год освоения новых типов воздушных судов комплектование экипажей допускается с отступлением от указанного требования по налету часов).

Допуск к полетам вновь скомплектованных экипажей или при замене двух членов экипажа осуществляется после проведения командно-инструкторским составом наземной подготовки и проверки знаний Инструкции по взаимодействию и Технологии работы экипажа.

Управление экипажем в зависимости от конкретных условий его деятельности основывается на принципе единоначалия и демократии.

При комплектовании экипажа командиру корабля в возрасте старше 50 лет рекомендуется подбирать молодого второго пилота с отличной техникой пилотирования на данном типе воздушного судна.

Комплектование и дальнейшее развитие экипажа основывается на принципе максимального сохранения его постоянного (стабильного) состава. При комплектовании экипажей важно наличие возможности взаимопомощи и заменяемости в пределах соответствующих профессиональных знаний и умений.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Артамонов Б.В., Никифорова Л.Х.** Кадровая политика на воздушном транспорте. - Н. Новгород: ТАЛАМ, 2003.
2. **Яницкий О.Н.** Социология риска. - М.: Изд-во LVS, 2003.
3. **Аммельбург Г.** Предприятие будущего. Структура, методы и стиль руководства / пер. с нем. В.А. Чекмарева. - М.: Междунар. отношения, 1997.
4. **Лейченко Д., Малишевский А.В., Михайлик Н.Ф.** Пат. 2182815 Рос. Федерация, МТЖ7 А 61 В 5/16. Способ оценки подготовки экипажа воздушного судна в области человеческого фактора. - № 2001124897/14; заявл. 31.08.2001; опубл. 27.05.2002, Бюл. - № 15.
5. **Букалов А.В.** Применение новых технологий эффективного менеджмента на крупных промышленных предприятиях // Соционика, ментология и психология личности. -2003. - № 1(46). - С. 5-7.
6. <http://www.aviatehnic.ru/index.php?link=bezopasnost>

AIRCRAFT CREW AS A SOCIAL GROUP

Shurdukova T.I.

Some aspects of concepts "crew" and "group", similarities and differences are dealt with in the article.

Key words: aircraft crew.

Сведения об авторе

Шурдукова Татьяна Игоревна, окончила МГТУ ГА (2009), соискатель ученой степени кандидата социологических наук МГТУ ГА, автор 1 научной работы, область научных интересов - социология управления, связи с общественностью, менеджмент.

УДК 656.7

МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ СПРОСА И СТИМУЛИРОВАНИЯ СБЫТА LOW-COST АВИАКОМПАНИЙ В ПЕРИОД КРИЗИСА

А.В. ЛЯХОВ

Статья представлена доктором экономических наук, профессором Афанасьевым В.Г.

Рассмотрены основные шаги к формированию спроса и стимулирования сбыта low-cost авиакомпаний в период кризиса. Приведены типовые примеры для существующих авиаперевозчиков. Выполнено сравнение эффективности внедрения рассматриваемых мероприятий на примере двух российских low-cost авиакомпаний.

Ключевые слова: low-cost авиакомпании, формирование спроса, стимулирование сбыта.

Начнем с рассмотрения ситуации на российском рынке оказания авиауслуг в настоящее время, когда послекризисная ситуация более менее стабилизируется. Сегодня для определения экономических ориентиров в целом и авиаотрасли, в частности, служит статистика 2009 года. Дело в том, что такой способ определения экономических координат слишком упрощает картину и при всей своей внешней привлекательности обнаруживает тенденции, далекие от искомым и, главное, способные вводить в заблуждение. К примеру, результаты восьми месяцев текущего года уже превысили не только прошлогоднюю аналогичную отчетность, но и, шутка ли, цифры самого "тучного", 2008 года. Причем по всем позициям. То есть даже в условиях допустимого сезонного снижения показателей наши эксплуатанты вполне могут обновить рекордные отметки по перевозкам пассажиров и грузов – соответственно 50 млн. человек и 780 тыс. тонн.

В отношении производственных планов определенная ясность существует. Загадка таится в финансовой части результатов деятельности авиакомпаний. Причем волна пессимизма одолевает не только отечественную гражданскую авиацию. Во второй половине года Международная ассоциация воздушного транспорта (IATA) прогнозирует сокращение темпов роста и снижение спроса на авиаперевозки. Эта тенденция, считают в IATA, продолжится и в следующем году, по итогам которого прибыль авиакомпаний упадет до 5,3 млрд. долл., или на целых 3,5 млрд. долл. по отношению к сумме, спрогнозированной Ассоциацией ранее на год нынешний.

Основанием для пересмотра тенденций финансовой доходности авиаперевозчиков стало замедление роста пассажиропотока мировых авиакомпаний в августе по отношению к июлю. Увы, оно коснулось и нас. За 8 месяцев текущего года силами российских авиакомпаний было перевезено 37,89 млн. пассажиров и 583,8 тыс. тонн грузов. Между тем, если июльский рост пассажироперевозок в сравнении с предыдущим месяцем превысил 13%, а перевозок грузов и почты 2,5%, то в августе эти показатели выглядят существенно скромнее. Так, объем перевозок пассажиров вырос за месяц всего на 2%, а грузоперевозок и вовсе снизился более чем на 4 процентных пункта. Отнюдь не косвенными признаками намечающейся стагнации являются также снижение (пока незначительное) эффективности использования провозных мощностей в обоих сегментах перевозок и рост количества задержек рейсов.

Для объективности уровень пунктуальности компаний можно посчитать и по другой шкале, так сказать в натуральном выражении. Картинка складывается иная. В этом случае абсолютным лидером по числу задержек регулярных рейсов в августе становятся "Уральские авиалинии" (251 случай). В лидерах также "Аэрофлот - российские авиалинии" (187) и "ЮТэйр" (157). Кстати, эти компании входят в число наиболее отличившихся и по числу самых продолжительных, более чем 6-часовых опозданий вылетов воздушных судов. Справедливо будет указать, что объемы перевозок названных эксплуатантов несопоставимы с объемами того же "Небесного Экспресса".

Эффективное развитие российской экономики, наблюдаемое в последнее время, благоприятно сказалось на повышении уровня благосостояния населения. За счет увеличения покупательной способности граждан значительно возрос спрос на использование услуг гражданской авиации, в частности в сфере внутренних авиаперевозок. Однако несмотря на это, традиционные отечественные авиакомпании не смогли создать адекватного предложения для потребителя в сфере регионального авиасообщения ввиду следующих причин:

- рейсы авиакомпаний более чем в 60% случаев выполнялись на изношенных (и крайне нерентабельных для эксплуатации на мало- и среднемагистральных направлениях) самолетах еще советского производства. При этом каждый год отечественные воздушные суда требовали больших финансовых затрат на техническое обслуживание и ремонт (ТОиР), что значительно увеличивало конечную стоимость авиабилетов. Более того, в период с 1998 по 2006 гг. общее количество воздушных судов в России сократилось в 2 раза;

- в связи с этим внутренняя маршрутная сеть российских авиакомпаний ограничивалась небольшим количеством городов, а частота полетов на каждом из существовавших направлений оставалась предельно минимальной.

Таким образом, имел место рыночный парадокс. В России действовало более двухсот авиакомпаний, но все они формировали идентичное, а значит мнимое предложение для пассажиров. Оно отличалось одинаково высокой стоимостью услуги авиаперевозки и, в большинстве своем, низким качеством базового и сопутствующего сервиса.

В этой связи ключевой задачей для российского авиабизнеса в середине 2000-х гг. явилась необходимость создать привлекательное предложение, которое должно было полностью удовлетворять спросу массового потребителя. Эту цель ставят перед собой все низкотарифные перевозчики в мире, так называемые low-cost компании, предлагающие продукт более широким слоям населения. Эту же цель перед собой поставил и первый российский низкобюджетный перевозчик - "Скай Экспресс". Начало полетов в 2007 году этой авиакомпанией в города Сочи, Ростов-на-Дону и Мурманск стало первым и важным шагом в этом направлении.

Сегодня "Скай Экспресс" уже заслужил высокую популярность среди пассажиров за счет внедрения уникальной рыночной бизнес-модели доступных и безопасных полетов, основанной на широком использовании low-cost технологий. На некоторых из них мы остановимся подробнее.

В целях формирования привлекательного ценового предложения low-cost авиакомпании применяют эффективные меры по снижению себестоимости услуг во всех сферах операционной деятельности.

В сфере эксплуатации парка ВС эти меры заключаются в:

- оптимизации технических затрат по обслуживанию и содержанию парка запасных частей за счет единообразия парка ВС;

- оптимизации по летному персоналу за счет унификации воздушных судов - все специалисты одного типа, взаимозаменяемые и стандартно подготавливаемые;

- отсутствии стыковочных рейсов, полеты только из точки А в точку В (не нужно держать слот мест под стыковочных пассажиров, обеспечивать технологическую поддержку по обеспечению стыковок и специальный персонал);

- высокая оборачиваемость выполняемых рейсов (рейсы в обратном направлении выполняются через 1 час после посадки, это снижает расходы на стоянку и обслуживание самолетов в аэропорту прибытия).

В сфере разработки и дистрибуции услуг к мерам снижения себестоимости относятся:

- оптимизация управленческих издержек - минимум административного персонала за счет технологичности бизнес-процессов (2000 пассажиров на 1 сотрудника);

- активное использование системы E-ticketing при заказе и оплате билетов, что снижает расходы компании на выплаты агентам, содержание штата кассиров и печать бланков проездных документов;

- экономичный кейтеринг. Сокращение расходов на обеспечение пассажиров питанием и напитками на борту посредством реализации качественной продукции, которая не требует использования буфетно-кухонного оборудования, а также услуг по хранению и комплектации многоразовой посуды.

За счет вариативных способов оптимизации производственных затрат средняя стоимость билетов на рейсы авиакомпании составляет 2700-3000 рублей. Это служит рычагом для создания стабильного массового спроса на услуги "Скай Экспресс", который при должном управлении: стимулировании и развитии, является гарантией экономической эффективности работы компании. Управление существующим спросом, а именно:

- создание разнообразных каналов бронирования и оплаты полетов;
- предоставление пассажирам большого количества дополнительных сервисов, которые они могут выбрать по собственному желанию, исходя из их предпочтений и финансовых возможностей;
- расширение маршрутной сети авиакомпании;
- поддержание высокой частоты выполняемых рейсов от 1 до 6 в день обеспечивает постоянный рост пассажиропотока и коэффициента заполняемости пассажирских - ключевых показателей операционной деятельности.

Будучи единственным на рынке России low-cost перевозчиком, уже по итогам 2007 года "Скай Экспресс" перевез 678 тысяч пассажиров, что позволило занять 7-е место на рынке внутрироссийских пассажирских перевозок с долей рынка 3% и 17 место в общем рейтинге российских авиакомпаний по объемам перевезенных пассажиров. В мае этого года их количество уже перевалило за 1 миллион человек.

Отметим, что появление "Скай Экспресс" на отечественном рынке внутренних авиаперевозок стало серьезным раздражителем на рынке внутренних регулярных авиаперевозок и неприятным сюрпризом для традиционных компаний с большой рыночной историей. В этой связи многие из них стали более активно бороться за потребителя, снижая тарифы, вводя дополнительные услуги и применяя некоторые технологии лоу-кост перевозчиков.

С появлением первого low-cost на российском рынке специалистами отмечаются такие кардинальные изменения, как:

- более частое использование традиционными авиакомпаниями многочисленных дисконтных программ, в частности, сезонных и маршрутных скидок, особенно на направлениях работы "Скай Экспресс". В этой связи на рынке внутренних авиаперевозок возникла продуктивная конкуренция между единственным российским low-cost в лице "Скай Экспресс" и авиакомпаниями, применяющими механизмы дисконтирования тарифов, в основном представленными Аэрофлотом и S7;

- активное расширение маршрутной сети и частот полетов традиционными авиакомпаниями. На аналогичные и перспективные направления стали выходить авиакомпании и не помышлявшие год назад работать на них;

- значительное повышение пассажиропотока по причине усиления присутствия нескольких авиакомпаний на региональных рынках;

- активное внедрение электронного билета авиакомпаниями из первой десятки;

- замена неэффективных и устаревших ВС и активный поиск на вторичном рынке ВС западного производства.

Рассмотрим 5 шагов, которые предприняла другая low-cost авиакомпания России - «Авианова» - в период кризиса.

За первые шесть месяцев 2010 г. авиакомпания "Авианова" перевезла более 470 тыс. пасс., а количество направлений, по которым выполняют рейсы самолеты второго российского низкотарифного авиаперевозчика, возросло до 18. Парк самолетов при этом увеличился с двух до пяти (в компании эксплуатируются А320). Как сказал управляющий проектом "Авианова" Эндрю Пайн, ссылаясь на данные ТКП, если в январе перевозчику удалось войти в двадцатку крупнейших авиакомпаний по объему внутренних перевозок, то по итогам полугодия "Авианова" поднялась уже до 4-й позиции. Кроме того, перевозчик намеревается занять первое место в рейтинге авиакомпаний, выполняющих внутрироссийские рейсы. Пайн уверен, что это возможно благодаря фирменным тарифам авиакомпании от 250 руб. Как говорил ранее генеральный директор "Авиановы" Владимир Горбунов, пока в планах компании развивать перевозки только по внутренним направлениям, однако в перспективе рассматривается возможность выхода на рынок СНГ. Напомним, что "Авианова" начала полеты в конце августа 2009 г. и базировалась в московском аэропорту Внуково. В конце марта 2010 г. авиакомпания сменила базовый аэропорт на Шереметьево.

За год с начала работы на российском рынке авиакомпания "Авианова" перевезла 900 тыс. пасс., об этом заявил генеральный директор перевозчика Владимир Горбунов. Первый полет перевозчик выполнил в конце августа 2009 г. по маршруту Москва-Сочи. К концу 2010 г. "Авианова" рассчитывает перевезти 1 млн. 200 тыс. чел., а в 2011 г. довести этот показатель до 2,5 млн. пасс. Рост авиакомпании будет зависеть от темпов пополнения парка. Сейчас перевозчик эксплуатирует пять ВС А320 в компоновке экономкласса с 180 креслами. При этом от пошлин освобождаются самолеты вместимостью от 11 до 50 кресел, от 111 до 160 кресел, а также свыше 219 кресел. Руководитель проекта "Авианова" Эндрю Пайн в интервью АТО.ru рассказал, что авиакомпания вряд ли пойдет на изменение компоновки А320 при пополнении своего парка дополнительными машинами данного типа. Пайн рассчитывает, что таможенная норма будет пересмотрена и 180-местные попадут под отмену пошлин. Однако если этого не произойдет, "Авианова" рассмотрит возможность расширения парка за счет других типов ВС, которые можно будет эксплуатировать полностью в экономическом классе. В частности, это могут быть самолеты А319 (134 кресла в моноклассной компоновке) или А318 (117 мест в моноклассной компоновке). Как рассказал Горбунов, по бизнес-плану компании к 2014-2015 гг. в парке перевозчика будет 45-50 самолетов.

Авиакомпания "Авианова" 2 июня начала полеты из Москвы в Волгоград. Город стал восемнадцатым направлением в маршрутной сети российской низкобюджетной авиакомпании спустя всего 9 месяцев с начала ее работы. Рейсы Москва-Волгоград-Москва "Авианова" будет выполнять три раза в неделю на А320. На этом направлении уже работают авиакомпании S7 Airlines, "Аэрофлот", "Донавиа" и "РусЛайн". Помимо полетов из московского аэропорта Шереметьево "Авианова" развивает маршрутную сеть и из Санкт-Петербурга. В конце мая авиакомпания открыла рейсы из Пулково в Архангельск, Краснодар и Сочи. Открытие Волгограда стало возможным благодаря пополнению парка перевозчика пятым А320 (регистрационный номер EI-ELN), взятым в лизинг на пять лет у компании ACG. К концу 2011 г. "Авианова" планирует увеличить свой флот до 15-17 самолетов.

Вторая российская низкобюджетная авиакомпания с ноября устанавливает для всех аэропортов, в которые выполняет рейсы, максимально возможное время разворота своих воздушных судов. Время между прибытием на стоянку и отправкой для самолетов "Авиановы" будет ограничено 45 мин. Как говорится в сообщении авиакомпании, такая мера вводится для повышения эффективности эксплуатации воздушных судов перевозчика. "Чем больше времени самолет проводит на земле, тем меньше рейсов он может выполнить, — в результате растут расходы авиакомпании, и она вынуждена повышать тарифы", — говорит управляющий проектом "Авианова" Эндрю Пайн. Поэтому простой самолета в аэропорту между рейсами не идет на пользу эффективности. Сейчас компания эксплуатирует пять самолетов А320. Согласно стандартам западных операторов, время разворота воздушного судна типа Airbus А320 между

взлетом и посадкой составляет не более 30 мин. В России этот показатель выше в несколько раз. Представители "Авиановы" не раз говорили о том, что в аэропортах, куда они открыли полеты, им все-таки удалось уменьшить время с общепринятого до приемлемого для авиакомпании, поскольку это крайне важный показатель для бизнеса бюджетного перевозчика.

Таким образом, в период кризиса для эффективной работы low-cost перевозчика авиакомпания «Авианова» предприняла следующие действия:

- расширение маршрутной сети;
- рассмотрение возможности эксплуатации двух типов ВС;
- увеличение воздушного парка своих судов;
- установление для аэропортов максимально возможного времени обслуживания своих ВС.

Подводя краткие итоги обзора реалий и перспектив отечественного рынка low-cost перевозок, отметим, что в любом случае, пример успешной операционной деятельности "Авианова" станет импульсом для развития в России low-cost проектов. В свою очередь "Скай Экспресс" уже в этом году планирует существенно расширить собственную маршрутную сеть, увеличить парк ВС, а также предоставлять новые дополнительные услуги пассажирам как на уровне наземного, так и бортового обслуживания.

ЛИТЕРАТУРА

1. Авиатранспортное обозрение № 113 (АТО) от 11.10.2010 – low-cost авиакомпания «Авианова» и аэропорты.
2. Информационное агентство «Российская авиация и космонавтика» - «Посткризисное торможение».
3. Информационное агентство «Росбизнесконсалтинг» // «Обзор российского рынка low-cost».

METHODS OF FORMATION OF DEMAND AND STIMULATION OF LOW-COST AIRLINES SALE IN CRISIS

The basic steps are considered of formation of demand and stimulation of sale low-cost airlines in crisis. Typical examples are given for existing air carriers. Comparison of efficiency of introduction of measures considered is carried out using two Russian low-cost airlines.

Key words: low-cost airlines, formation of demand, stimulation of sale.

Сведения об авторе

Ляхов Алексей Вячеславович, 1987 г.р., окончил МГТУ ГА (2009), аспирант кафедры менеджмента МГТУ ГА, автор 1 научной работы, область научных интересов – исследование рынка авиаперевозчиков.

УДК 331.22

МЕХАНИЗМ РАЗРАБОТКИ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЛЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПЕРЕМЕННОЙ ЧАСТИ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

А.В. ПАЛАТКИНА

Статья представлена доктором экономических наук, профессором Фридлиндом А.А.

Рассматриваются пути и возможности совершенствования системы заработной платы работников путем внедрения ключевых показателей эффективности.

Ключевые слова: оплата труда, заработная плата, переменная часть заработной платы, ключевые показатели эффективности.

В условиях растущей конкуренции на рынке авиационных перевозок и дефицитного рынка труда для многих авиакомпаний назревает необходимость совершенствования и развития системы оплаты труда.

Первоначальным, важнейшим фактором эффективности работы любого авиапредприятия является наличие в нем квалифицированного сплоченного персонала и грамотно управляющего им руководства. Но этого не достаточно, нужен так же отлаженный механизм (система управления), обеспечивающий эффективное взаимодействие между двумя данными контингентами и установление показателей ответственности, нацеливающих руководство и исполнителей на достижение общих целей авиапредприятия. Сотрудники на всех уровнях должны обязательно знать, ради каких целей они работают, и что именно они могут сделать для воплощения общей стратегии авиакомпании. Необходима более тесная увязка системы оплаты труда с результатами производственной и финансовой деятельности компании, а также увеличение материальной заинтересованности персонала в повышении эффективности финансово-хозяйственной деятельности. Для достижения этих целей авиакомпаниям следует совершенствовать систему оплаты труда персонала на базе ключевых показателей эффективности (КПЭ).

КПЭ - система показателей, с помощью которой работодатели оценивают своих сотрудников. Ее особенность заключается в том, что показатели работы каждого отдельного сотрудника привязывают к общим КПЭ всей компании (таким как прибыль, рентабельность или капитализация). Цель системы - сделать так, чтобы действия сотрудников из разных служб не были противоречивыми и не тормозили работу специалистов из других подразделений. Каждый вносит вклад в общее дело, работает на достижение стоящих перед ним целей и в результате получает бонусы за их выполнение.

Действующая во многих авиакомпаниях система оплаты базируется на тарифных сетках для различных категорий сотрудников (постоянная часть) и переменной части оплаты, включающей надбавки, доплаты и премии. Логичная и сбалансированная на момент внедрения, со временем она стала громоздкой и непрозрачной, «обросла» значительным количеством дополнений и приложений, подчас излишне затрудняющих понимание как руководителем, так и сотрудником механизмов распределения заработной платы.

Поэтому авиакомпаниям следует обратить внимание на ключевые показатели эффективности, так как они помогут им совершенствовать переменную часть заработной платы. После внедрения системы ключевых показателей эффективности доход сотрудника состоит, как правило, из фиксированной составляющей - оклада, а также из переменной части, мотивирующей на достижение целей компании, командного и личного результата, выраженного в виде ключевых показателей.

В современных рыночных условиях соотношение постоянной и переменной частей заработной платы должно составлять 60% к 40%. Соотношение, когда постоянная часть превышает переменную, в большей степени нацеливает работников на выполнение плана, чтобы таким образом получить большую часть своего заработка. Вторая (переменная) часть будет устанавливать окончательную справедливость, поскольку в нее войдут только премии, которые четко дают понять, за что получил их работник (за свой вклад в результаты работы подразделения или целой компании). Все другие надбавки переменной части следует ликвидировать, так как они в значительной степени необоснованны. Чем меньше различных доплат в переменной части, тем лучше работник понимает, что он должен сделать для того, чтобы получить переменную часть зарплаты. Применение системы КПЭ дает возможность сотруднику не только знать, по каким критериям его оценивают, за что платят, но и может планировать его доход.

Для более эффективного применения системы КПЭ в авиакомпаниях можно разделить персонал на две большие категории: руководители и специалисты. К категории руководителей будут относиться работники, занимающие должности от заместителей генерального директора и главного бухгалтера до начальников отделов включительно. К категории специалистов - все остальные работники, переводимые на новую систему оплаты, включая заместителей начальников отделов, руководителей групп, главных специалистов, ведущих специалистов и т.д.

Для руководителей соотношение постоянной и переменной частей заработной платы составляет 50:50, для специалистов – 70:30. Такое различие в соотношении составляющих заработной платы вызвано стремлением не только увязать премию каждого сотрудника с результатами работы авиакомпании, но и учесть при этом уровень ответственности сотрудника, его положение в должностной иерархии, а значит и возможность влиять на достигнутые результаты.

Кроме оценки деятельности сотрудников система ключевых показателей помогает, во-первых, определить результаты по достижению целей компании в целом и закрепить положительный опыт, во-вторых, выявить проблемы, мешающие успешному выполнению задач, и принять решения по их преодолению, а в-третьих, как результат – повысить эффективность деятельности компании.

Мировая практика убедительно доказывает, что внедрение системы КПЭ увеличивает прибыль авиакомпаний от 10% до 30%, поскольку ориентирует работу сотрудников на результат, повышая и мотивацию, и лояльность персонала. Система оплаты труда за результат, когда определенная часть заработка ставится в зависимость от индивидуальной и общей эффективности работы, обеспечивает возможность избежать увольнений или сокращений заработной платы во времена мирового кризиса и повысить производительность труда.

Более сорока лет система КПЭ доказывает свою эффективность в западных компаниях и более пятнадцати лет – в компаниях России и стран СНГ.

Система ключевых показателей помогает смотреть на текущую ситуацию в стратегической перспективе. В каждой области задаются цели, согласованные со стратегией, а для оценки достижения этих целей формируются ключевые показатели деятельности.

Внедрение системы ключевых показателей эффективности на авиапредприятии проходит в несколько этапов. Последовательность этапов является определяющей, и ее изменение негативно отражается на работоспособности системы (рис. 1).



Рис. 1. Этапы внедрения системы ключевых показателей эффективности

Такая система управления, ориентированная на цели авиакомпании, включает в себя все: от видения общих перспектив до индивидуальных конкурентных стратегий, а также описание и контроль мероприятий с использованием сбалансированных КПЭ.

Цели и задачи для системы КПЭ должны соответствовать условиям SMART, это означает, что они должны быть:

- специфичными для авиакомпании/подразделения/сотрудника;
- измеримыми;
- достижимыми, реалистичными;
- релевантными, соответствующими, важными для сотрудника;
- основанными на установлении четких сроков выполнения.

Система ключевых показателей эффективности для авиакомпании должна включать:

- показатели, характеризующие финансово-экономическую эффективность деятельности авиакомпании (ROIC, EBITDAR, чистая прибыль и др.);
- финансово-экономические показатели работы структурных подразделений (процент занятости кресел, топливная эффективность, экономия при закупках топлива и др.);
- другие показатели качества и результативности деятельности (производительность труда подразделений, своевременность выполнения поручений, различные проектные КПЭ и др.).

Сами показатели должны быть разработаны таким образом, чтобы позволять объективно оценивать совместные усилия руководителей и сотрудников каждого структурного подразделения и компании в целом. Оценка выполнения ключевых показателей эффективности может производиться ежемесячно, поквартально и по результатам работы за год. Периодичность зависит от занимаемой должности, целей и задач авиакомпании.

Система КПЭ имеет как плюсы, так и минусы, представленные в табл. 1.

Таблица 1

Плюсы и минусы работы в системе КПЭ

За КПЭ	Против КПЭ
1. Размер бонуса сотрудника напрямую зависит от выполнения его персональных КПЭ	1. Из-за слишком большого количества КПЭ в общем бонусе доля каждого из них мала
2. За каждым закреплена ответственность за определенный участок работы	2. Слишком большой вес одного из показателей ведет к перекосам в работе
3. Сотрудник видит свой вклад в достижении общей цели компании	3. Реально недостижимые КПЭ демотивируют работу сотрудников

В пользу применения системы КПЭ можно выделить следующие аргументы:

- 100% - я ориентация на результат – сотрудник получает вознаграждение за достижение результата и за выполнение работ, которые должны привести к результату;
- управляемость – позволяет корректировать направленные усилия сотрудников без серьезной модификации самой системы при изменении ситуации на рынке;
- справедливость – достойная оценка вклада сотрудника в общий успех компании и справедливое распределение рисков в случае неуспеха;
- понятность – сотрудник понимает, за что компания готова его вознаграждать; компания понимает, за какие результаты и сколько она готова заплатить;
- неизменность – любой сотрудник выстраивает свою работу в соответствии с системой мотивации. Если в определенный момент система меняется, то часть усилий сотрудника уходит впустую.

Для качественного функционирования системы ключевых показателей в авиакомпании должна быть не только разработанная стратегия развития, но и четкая взаимосвязь системы ключевых показателей с системами бюджетирования, управления качеством и мотивации со-

трудников. Для этого на этапе планирования долгосрочные стратегические цели должны декомпозироваться в краткосрочные значения ключевых показателей, которые, в свою очередь, будут являться целевыми ориентирами при разработке бюджетов авиакомпании. Если руководители, а также сотрудники подразделений знают утвержденные им значения ключевых показателей, уверены в их достижимости и материально заинтересованы в их достижении, таким образом коллектив компании будет действовать в соответствии со стратегией авиакомпании.

Принципиальным моментом в применении системы КПЭ в управлении компанией является четкое понимание назначения данной методики и ее ограничений (методика КПЭ - лишь инструмент, облегчающий процесс принятия управленческих решений за счет обеспечения руководства полноценной информацией, а не панацея при решении системных проблем компании).

Позитивный эффект внедрения системы КПЭ обусловлен повышением общей эффективности деятельности компании, поскольку при действенности системы каждый сотрудник фирмы осознает связь между своими конкретными обязанностями и стратегическими целями компании. Руководители, обладая механизмом поддержки принятого решения, имеют возможность измерить эффективность работы каждого подразделения и могут влиять на процесс реализации стратегии компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. Десслер Г. Управление персоналом. – М.: Бином, 2004.
2. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н.Новгород: НИМБ, 2003.
3. Коул Д. Управление персоналом в современных организациях. - М.: Вершина, 2004.
4. Клочков А.К. KPI и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов. - М.: Эксмо, 2010.
5. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методика. Практика. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
6. Дэвид Парменгер. Ключевые показатели эффективности. - М.: Уралсиб, 2008.

THE MECHANISM OF WORKING OUT OF KEY INDICATORS OF EFFICIENCY FOR PERFECTION OF A VARIABLE PART OF A SALARY

Palatkina A.V.

Ways and possibilities of perfection of system of a salary of workers by introduction of key indicators of efficiency are considered.

Key words: salary, a variable part of a salary, key indicators of efficiency.

Сведения об авторе

Палаткина Анна Вадимовна, окончила МГТУ ГА (2009), аспирантка МГТУ ГА, автор 4 научных работ, область научных интересов – совершенствование системы заработной платы работников авиапредприятий, ключевые показатели эффективности, современные проблемы управления персоналом, маркетинг.

УДК 331.5

HR-БРЕНД-ОПТИМАЛЬНЫЙ ИНСТРУМЕНТ В КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ НА РЫНКЕ ТРУДА АВИАТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ РОССИИ

А.А. МИРОШНИЧЕНКО

Статья представлена доктором экономических наук, профессором Артамоновым Б.В.

Статья раскрывает концептуальное описание новой тенденции в системе управления персоналом, такой как “HR – бренд” и детализирует рекомендации по его формированию и развитию в авиапредприятиях.

Ключевые слова: рынок труда, инструмент, борьба.

Сегодня, в эпоху реформации авиатранспортной отрасли, перехода к эксплуатации иностранной авиатехники, роста объема перевозок и дефицита квалифицированных специалистов рынок кадровых ресурсов требует принципиально новых решений. Одной из важнейших задач на конкурентном рынке труда является привлечение персонала для качественного и, прежде всего, количественного решения кадровых задач авиапредприятий.

Предприятия авиатранспортной отрасли в последние годы столкнулись с интенсивными колебаниями на рынке труда: критический дефицит летных и инженерно-технических кадров в период активного роста перевозок до 2008 года и высвобождение большого количества специалистов после серии банкротств нескольких авиаперевозчиков, затем мировой финансовый кризис, и с 2010 года резкий рост объема перевозок. В 2011-м году, как прогнозируют в Росавиации, пассажирские авиаперевозки вырастут на 10-12%. Это будет почти вдвое больше, чем рост у мировых авиаперевозок, который прогнозируется на уровне 5-6%. Все это вызвало активную конкуренцию за ключевой ресурс на рынке – за кадры.

В конце 2010 года руководство ведущей российской авиакомпании “Аэрофлот – Российские авиалинии” заявило о том, что ставит “на прикол” 8 воздушных судов Airbus 320 из-за нехватки командиров воздушного судна. Чистый убыток авиакомпании из-за вывода части самолетов может составить около 10 миллионов долларов. Эта история заставила задуматься многих специалистов и аналитиков рынка труда гражданской авиации о причинах создавшейся ситуации и о том, какие меры должны принимать руководители авиакомпаний, чтобы побеждать в кадровой войне. Руководители компаний в России более, чем кто-либо иной, озабочены нехваткой ключевых специалистов, так как это обстоятельство представляет собой прямую угрозу перспективам роста бизнеса. Это беспокоит 67% участников исследования в России и 51% опрошенных в целом по миру.

Многогранная система управления персоналом требует все больше новых технологий, способных оптимизировать процессы авиапредприятия, связанные с укомплектованием штата, формированием кадрового резерва и удержанием кадров.

Массовое осознание руководителями авиапредприятий важности своих позиций на рынке в качестве работодателя привело к развитию нового элемента в системе управления персоналом, к формированию “HR - бренда”.

Несмотря на свою новизну для российского рынка труда, HR - бренд уже более 20 лет назад укрепил свои позиции на рынке труда в США.

HR - бренд сегодня – это бренд предприятия в качестве работодателя, индикатор известности и репутации работодателя, другими словами: это образ компании в качестве работодателя в среде соискателей работы, сотрудников и, в том числе, потребителей услуг компании.

Это явление привлекает в последнее время все больше сторонников во всем мире. Однако в России всего 2 авиапредприятия имеют осознанный и зафиксированный в качестве внутреннего

положения HR - бренд.

«HR - бренд» - это эффективный инструмент для привлечения лучших специалистов с помощью создания определенного, удовлетворяющего стратегическим потребностям имиджа работодателя на рынке труда, а также в рамках коллектива собственной компании. Это - незаменимый инструмент в реализации кадровой стратегии компании.

HR-брендингом компании принято в кругах специалистов в области управления персоналом называть работу по управлению репутацией работодателя.

HR - бренд формируется независимо от того, ведется над ним целенаправленная работа или нет. В связи с этим HR - брендинг может быть “стихийный” и “креативный”. Стихийный HR - бренд – это самостоятельно сложившаяся репутация работодателя на рынке труда. Так или иначе некое представление о компании как о работодателе у потенциальных сотрудников, особенно о крупных компаниях с известным брендом, формируется достаточно быстро при наличии информационного повода, касающегося кадровых вопросов (громких увольнений ключевых сотрудников, сокращения персонала, рекламной компании по привлечению на вакансии и т.д.). Серия подобных информационных поводов, если они не были тщательно продуманы и согласованы с долгосрочными стратегическими задачами предприятия, может вызвать необратимые последствия для предприятия в свете работы по управлению персоналом. Поэтому сегодня все больше компаний осознают, насколько важно созидать бренд компании в качестве работодателя, формировать “креативный HR - бренд”.

Созидательная и целенаправленная деятельность по формированию “креативного” HR - бренда представляет собой проектную деятельность, с четким определением: миссии работодателя, целей, задач и ресурсов, которые планирует использовать предприятие для создания оптимальной репутации работодателя.

Основополагающим документом, доказывающим наличие как минимум внимания со стороны руководства к такому новому и интересному инструменту решения кадровых задач на предприятии, как HR - бренд является "Положение об HR - бренде компании". Данное Положение должно содержать следующие параметры HR - бренда компании:

1. Видение, приоритеты, миссия.
2. Цели и задачи.
3. Факторы, влияющие на формирование HR - бренда компании.
4. Анализ HR - бренда компании (оценка его внутренней и внешней средой).
5. Структура взаимодействия служб и функциональные обязанности по формированию и поддержанию уровня HR - бренда, перечень ответственных лиц.
6. Концепция и план-график продвижения HR – бренда.
7. Перечень методик оценки эффективности HR – бренда.
8. Описание положения и его обязательность для сотрудников компании.

Миссия HR - бренда не обязательно должна быть связана с основной миссией предприятия, в большинстве случаев она несет социальный характер. Например: миссия HR - бренда авиакомпании в сегменте “Low cost” – популяризация авиатранспортной отрасли у населения России, привлечение внимания молодежи к возможностям работы в авиакомпании. Таким образом, HR - бренд молодой авиакомпании, занимающей новую нишу в сфере транспортных услуг, несет важную и четко фиксированную социально-значимую для общества и всей отрасли миссию. Миссия работодателя зачастую ошибочно воспринимается только в плоскости создания новых рабочих мест или получения новой квалификации специалистов, миссия выходит далеко за рамки полезности, осознаваемой стратегами в руководстве компании. Чем более масштабной и значимой для страны или отрасли она кажется, тем более эффективной оказывается ее фиксация для сотрудников компании и участников рынка труда. Миссия удовлетворяет потребность персонала в самореализации и в актуализации себя по отношению к значимой миссии.

Цель создания HR - бренда так же зависит от стратегических задач предприятия, однако в отличие от миссии работодателя, цель может формироваться в понятных количественных и в

качественных показателях. Например: целью формирования HR - бренда авиакомпании региональных и фидерных перевозок является создание образа работодателя новой формации для оперативного и мало затратного привлечения специалистов высокой квалификации в регионах, задействованных в карте полетов авиакомпании. Стратегические задачи компании: обеспечить полеты в регионе и осуществлять подвозку пассажиров на ближних расстояниях к крупным аэропортам. Такие задачи требуют определенного количества персонала в данном регионе, и для того чтобы привлечь этих специалистов и удержать, руководству авиакомпании придется приложить немало усилий в работе над созданием определенного образа, дающего уникальное предложение в отличие от других авиакомпаний. Правильный образ работодателя и его позиционирование будут способствовать быстрому набору персонала, сохранению необходимой атмосферы внутри коллектива и удержанию лучших кадров.

Стоит учитывать, что на формирование HR-бренда влияют факторы деятельности самой авиакомпании:

- бизнес (положение авиакомпании на рынке, известность ее бренда и другие характеристики бизнеса);
- менеджмент;
- команда и корпоративная культура;
- система мотивации персонала;
- условия труда;
- социальная политика компании.

Основными факторами, влияющими на создание эффективного HR-бренда, являются категории кадрового ресурса и инструменты работы с ними.

Таблица 1

Внешний кадровый ресурс (потенциальные соискатели работы в компании)	Внутренний кадровый ресурс (сотрудники компании)	Носители информации (бывшие сотрудники)
<ul style="list-style-type: none"> • Система привлечения сотрудников • PR концепция работодателя 	<ul style="list-style-type: none"> • Корпоративная культура • Менеджмент • Мотивация • Условия труда • Социальная политика • Климат 	<ul style="list-style-type: none"> • Процедура увольнения • Социальные гарантии

Таблица 2

1. Анализ HR - бренда	2. Разработка рекомендаций	3. Оценки эффективности
<ul style="list-style-type: none"> • Внутренний (оценка положения HR - бренда внутри компании) • Внешний (оценка положения HR - бренда на рынке труда) 	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка рекомендаций на основании анализа внутреннего положения HR - бренда • Разработка рекомендаций на основании анализа внутреннего положения HR - бренда • Разработка Положения об HR бренде 	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка эффективности “до” и “после” внедрения HR - бренда • Оценка эффективности внедрения рекомендаций по внутреннему анализу • Оценка эффективности внедрения рекомендаций по внутреннему анализу

В работе над созданием оптимального HR - бренда, удовлетворяющего потребности работодателя необходимо пройти три важнейших этапа:

1. Анализ HR – бренда.
2. Разработка рекомендаций.
3. Оценка эффективности.

Трудно переоценить значение анализа состояния HR - бренда работодателя как внутри компании, так и на рынке труда. Анализировать внутренне состояние образа работодателя можно с помощью детального проведения:

- оценки работодателя бывшими сотрудниками;
- оценки потенциальными сотрудниками;
- оценки положения HR - бренда на рынке труда по отношению к конкурентным авиакомпаниям;
- оценки PR стратегии в области HR - брендинга.

Для проведения таких оценок можно использовать известные для менеджеров по управлению персоналом инструменты, такие как: фокус-группы, интервью целевой аудитории по категориям кадрового ресурса (табл. 1), анализ публикаций в СМИ и интернет-ресурсах и другие инструменты.

В результате проводимых мероприятий по анализу необходимо получить полную и достоверную картину по:

- системе привлечения кандидатов и их отбора;
- эффективности PR концепции работодателя;
- системе увольнения персонала (процедура увольнения и социальные гарантии).

В отличие от анализа внешнего состояния HR - бренда на рынке труда, получение достоверной информации об удовлетворенности сотрудниками самой компании условиями их труда и образом работодателя возможно с помощью применения методики “360 градусов” (рис. 1), включающей исследование элементов:

- удовлетворенности персонала (исследование психологического климата в компании);
- корпоративная культура;
- эффективность системы мотивации;
- условия труда;
- социальная политика;
- состояние внутренней PR стратегии и информированности персонала.

Исследование удовлетворенности персонала проводится для оптимизации корпоративной HR стратегии. Анализ проблемных зон позволяет оценить удовлетворенность сотрудников различными параметрами работы в компании и изучить эти параметры детально на основе согласия с различными высказываниями.

Исследование удовлетворенности персонала также позволяет руководству получить огромное количество ценных идей, поскольку содержит большое количество открытых вопросов, на которые сотрудники отвечают охотно, поскольку опрос анонимен. Это является главным источником информации для поиска нематериальных путей мотивации сотрудников.

Осознанная и утвержденная высшим руководством компании стратегия развития HR – бренда позволяет оптимизировать издержки компании в области привлечения и удержания кадров, а также максимально снизить кадровые риски и вести внутри согласованную политику в области управления персоналом.

Вновь открывающиеся предприятия имеют сегодня уникальные возможности не допустить ошибок при стихийном формировании репутации и, управляя брендом работодателя, решать задачи по укомплектованию штата, а впоследствии снижать текучесть кадров до требуемого процента.



Рис. 1. Анализ отношения сотрудников к компании по технологии “360 градусов”

Эффективность работы по созданию HR бренда всегда можно оценить не только в качественных показателях, но даже в фиксируемых финансовых показателях коммерческой деятельности компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. Интернет-портал www.rb.ru (“Русский бизнес”), 30.12.2010.
2. Бруковская О., Осовицкая Н. “HR-Бренд. 5 шагов к успеху вашей компании”. - ISBN 2, 2011.

HR BRAND - OPTIMAL INSTRUMENT IN THE COMPETITION ON LABOR MARKET OF CIVIL AVIATION

Miroshnichenko A.A.

This article opens HR brand as a conceptual principle of the new trend in the system of human resource management and gives recommendations for its creating and developing in civil aviation companies.

Key words: struggle, labor market, human resource management.

Сведения об авторе

Мирошниченко Анастасия Александровна, окончила Московский юридический университет при МВД РФ (2007), соискатель кафедры менеджмента МГТУ ГА, автор 2 научных работ, область научных интересов - управление персоналом, стратегическое управление, государственное регулирование.

УДК 338.242

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ И МЕХАНИЗМЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕВЕРНЫХ АЭРОПОРТОВ

ЛЕ МАНЬ ТУАН

Статья представлена доктором экономических наук, профессором Фридляндом А.А.

В статье рассматривается текущее состояние авиаперевозок в регионах Крайнего Севера и удаленных территорий Сибири и Дальнего Востока. Основное внимание уделяется социально значимым перевозкам с низкой интенсивностью пассажиропотоков в районах, где воздушный транспорт является основным (а во многих случаях единственным) круглогодичным видом транспорта, рассмотрены основные экономические факторы, определяющие необходимость государственной поддержки авиаперевозок в этих районах, особенности различных механизмов реализации государственной поддержки и необходимые меры по ее совершенствованию.

Ключевые слова: аэродромная сеть, государственная поддержка, социальные перевозки, субсидирование авиационных перевозок.

В связи со значительными географическими размерами Российской Федерации воздушный транспорт выполняет важную социально-экономическую роль, обеспечивая необходимую транспортную доступность и осуществление функции географической связности регионов Российского государства. Более 60% территории Российской Федерации относится к регионам Крайнего Севера и приравненным к ним местностям. В ряде регионов, таких как Европейский Север, значительная часть Сибири, северо-восточная и островная часть Дальневосточного региона, воздушный транспорт является единственным круглогодичным магистральным видом транспорта, обеспечивающим связь этих регионов с остальной территорией России.

Аэропорты, как центральное звено наземной инфраструктуры гражданской авиации, могут эффективно решать задачи обеспечения стабильного обслуживания авиационных перевозок только на основе своевременного поддержания и развития (модернизации, реконструкции, обновления) материально-технической базы аэропортов, включая имущество аэродромных комплексов.

Концепция развития аэропортовой (аэродромной) сети Российской Федерации, принятая Министерством транспорта России на период до 2025 года, отнесла к последствиям неудовлетворительного состояния аэродромной сети:

- снижение транспортной доступности регионов страны, особенно районов Крайнего Севера и приравненных к ним территорий Российской Федерации, а также труднодоступных районов Сибири и Дальнего Востока, что влечет за собой негативные последствия экономического (для отраслей экономики) и социального (для населения) характера;
- снижение уровня авиационной безопасности и безопасности полетов воздушных судов;
- нарушение логистики транспортных связей и, как следствие, увеличение инфраструктурных издержек как хозяйствующих субъектов, так и экономики страны в целом, что влечет за собой также снижение эффективности, конкурентоспособности и темпов ее развития.

Реализуемая в последние 2-3 года политика передачи аэропортов и (или) аэродромов гражданской авиации из федеральной собственности в собственность субъектов Российской Федерации на основании Федерального закона Российской Федерации от 18.10.2007 г. № 230-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием разграничения полномочий» создает условия для вложений в развитие многих аэропортов и аэродромных комплексов бюджетных средств субъектов Российской Федерации, что расширит финансовую базу обеспечения их деятельности и должно изменить ситуацию в экономическом положении северных аэропортов в лучшую сторону.

При этом фактор повышения инвестиционной привлекательности и расширения доходной базы аэропортов за счет ускорения развития неавиационной деятельности по предоставлению неавиационных услуг физическим лицам (пассажирам и встречающим), а также юридическим лицам, работающим в аэропортах, не может быть эффективно реализован для северных аэропортов из-за низкой интенсивности обслуживаемых ими полетов.

Во многих странах мира аэропорты с малой интенсивностью полетов, призванные обеспечить социально – значимые авиационные перевозки, получают государственную поддержку, пользуются льготами, субсидиями из бюджетов всех уровней.

Услуги, которые в настоящее время оказывают региональные и (или) местные аэропорты населению и хозяйствующим субъектам регионов, в том числе в районах Крайнего Севера, в значительной мере длительный период недофинансируются. Недофинансирование приводит к закрытию и переводу многих аэропортов в статус авиаплощадок, которые характеризуются 100% начисленным износом основных производственных фондов, находящихся в эксплуатационном использовании.

За последние годы гражданская авиация на Севере России и иных удаленных, труднодоступных территориях претерпела существенные изменения. Значительно сократилось количество регулярных авиационных связей, закрылись многие местные аэропорты, основные производственные фонды многих аэропортов изношены на 80-90 и более процентов.

Все это приводит к росту себестоимости услуг аэропортов и, как следствие, повышению авиационных тарифов, спаду перевозок или полному их прекращению.

Функционирование воздушного транспорта в районах Крайнего Севера и местностях, приравненных к ним, связано с повышенными эксплуатационными расходами, что связано как расходами на оплату труда, так и повышенным износом сооружений в сложных климатических условиях, повышенными транспортными расходами на завоз материально-технических ресурсов. Учитывая, что индекс потребительских цен в районах Крайнего Севера значительно выше, чем средний по России, высокие цены на потребляемые гражданской авиацией ресурсы в значительной степени влияют на размер аэропортовых сборов и тарифов.

Система авиаперевозок на местных воздушных линиях, несмотря на усилия регионов по поддержке региональных авиакомпаний и местных аэропортов и вопреки положительным тенденциям в экономике страны и на рынке магистральных авиаперевозок, все еще находится в состоянии кризисной стагнации. Пассажирооборот на самолетах пассажироместимостью 15-19 мест сегодня в 40 раз меньше, чем в 1990 году, а самолетов пассажироместимостью 12 мест - почти в 60 раз.

Для обеспечения транспортной доступности во всех регионах страны, количество местных перевозок, по данным ГосНИИ ГА, должно быть увеличено в 2 раза, что требует значительного увеличения объемов субсидий авиакомпаниям и аэропортам.

Необходимым условием для развития социально значимых местных и региональных воздушных перевозок и аэропортовой деятельности в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях является формирование эффективных механизмов государственной поддержки деятельности авиаперевозчиков и аэропортов.

Государственная поддержка эксплуатационной деятельности авиакомпаний в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях должна быть направлена на снижение тарифа на авиаперевозку до приемлемого уровня, обеспечивающего транспортную доступность для населения, а государственная поддержка в таких районах аэропортовой деятельности должна быть ориентирована на обеспечение приемлемого уровня аэропортовых сборов при безубыточном функционировании аэропортов.

Основными механизмами системы государственной поддержки местных и региональных воздушных перевозок и аэропортовой деятельности являются:

- субсидирование из бюджетов всех уровней аэропортовой деятельности на основании соответствующих программ развития и обоснованных нормативных расчетов средств, необходи-

мых для содержания инфраструктуры аэропортовых комплексов, включая аэродромы, расположенные в северных и удаленных регионах (через механизмы финансирования развития северных аэропортов и через новые механизмы создания и финансирования деятельности казенных аэропортовых предприятий);

- субсидирование из бюджетов всех уровней (федеральный, региональный) авиакомпаний, осуществляющих социально значимые местные, региональные и магистральные авиаперевозки, на основе разработанных и утвержденных критериев и порядка определения социально значимых маршрутов.

С целью частичной компенсации убытков аэропортов, связанных с оказанием услуг по обеспечению посадки и вылета воздушных судов на северных аэродромах, ежегодно осуществляется государственная поддержка в виде субсидий за счет средств федерального бюджета аэропортам, расположенным в районах Крайнего Севера (далее – аэропорты КС) и приравненных к ним местностях.

Предоставление субсидий аэропортам, расположенным в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, осуществляется в целях обеспечения неразрывности авиатранспортных связей, обеспечения устойчивости функционирования воздушного транспорта в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, сдерживания роста авиатарифов для обеспечения доступности пользования населением воздушным транспортом, не имеющим в ряде регионов альтернативных видов наземного сообщения, а также обеспечения для авиационных компаний экономически приемлемых условий для осуществления полетов в районы Крайнего Севера и приравненные к ним местности, сдерживания (преодоления) спада и восстановления социально приемлемого уровня авиаперевозок.

Однако размер выделяемых субсидий аэропортам Крайнего Севера и приравненных к нему территорий относительно невелик и составляет около 180 млн. рублей в год.

Количество авиапассажиров, отправляемых ежегодно из аэропортов, получающих субсидии за счет средств федерального бюджета, составляет менее 0,5 млн. пасс.

Помимо предоставления аэропортам Крайнего Севера субсидий, осуществляются капитальные вложения в развитие объектов наземной (авиатранспортной) инфраструктуры, в соответствии с федеральной целевой программой «Модернизация транспортной системы России (2002-2010 годы)» в размере около 2,5 млрд. руб. в год. Право на получение субсидий ограничено следующими параметрами: субсидии предоставляются предприятиям, оказавшим по итогам деятельности за предыдущий год в пределах 3700 услуг (взлето-посадочных операций) по обеспечению посадки и вылета воздушных судов на аэродроме; ставка аэропортового сбора за взлет-посадку не должна превышать 770 рублей на одну тонну максимальной взлетной массы воздушного судна; аэродромный комплекс аэропорта должен находиться в федеральной собственности.

Размер субсидии по каждому аэропорту определяется как произведение общего тоннажа максимальных взлетных масс воздушных судов, и базовой ставки за одну тонну максимальной взлетной массы, скорректированной на поправочные коэффициенты, учитывающие категорию аэродрома, удаленность территории и тоннаж взлетной массы эксплуатируемых воздушных судов.

В действующей методике не учитывается напрямую фактор рентабельности (убыточности) деятельности аэропортов Крайнего Севера (как в целом по аэропорту, так и по взлет-посадкам воздушных судов).

На наш взгляд, целесообразно снять ограничение на предоставление субсидий по величине интенсивности взлето-посадочных операций (включив тем самым средние по объемам перевозок аэропорты в программу субсидирования). Однако при этом необходимые на отраслевом уровне потребности в субсидировании авиационных перевозок возрастают, из-за возможного дефицита выделяемых бюджетных средств необходимо ввести учет факторов ранжирования приоритетности аэропортов при обосновании предоставления субсидий. С учетом анализа экономики аэропортовой деятельности, основными ранжирующими факторами, отражающими потребности в финансовой поддержке аэропортов, по нашему мнению являются факторы (показа-

тели) объемов предоставляемых услуг по аэропортовой деятельности, рентабельности аэропортовой деятельности и наличия конкурирующего наземного транспортного сообщения в регионе.

Поэтому ранжирование претендующих на субсидии аэропортов должно использоваться таким образом, чтобы в ситуации наличия дефицита средств бюджетного субсидирования приоритеты в предоставлении субсидий были у тех операторов аэропортов, где за счет субсидирования можно обеспечить неразрывность транспортных связей, снизить убыточность социально значимых перевозок в труднодоступные регионы.

ЛИТЕРАТУРА

1. О создании и регулировании деятельности федеральных казенных предприятий: постановление Правительства РФ от 15 декабря 2007г. № 872.

2. Об утверждении Правил предоставления субсидий из федерального бюджета организациям (за исключением федеральных государственных учреждений и федеральных казенных предприятий), эксплуатирующим аэродромы, находящиеся в федеральной собственности и расположенные в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях: постановление Правительства РФ от 20.12.2007 N 907.

ECONOMIC FACTORS AND THE MECHANISMS OF STATE SUPPORT FOR NORTHERN AIRPORTS

Le Manh Tuan

The article discusses the current state of air transportation in the regions of the Far North and remote areas of Siberia and the Far East. The focus is made on socially relevant transportation with low intensity of passenger traffic in areas where air transport is the main (and in many cases the only) year-round mode of transportation, the main economic factors that determine the need for state support of air traffic in these areas, the special character of different mechanisms of state support implementation and necessary measures to improve it.

Key words: airfield network, government support, social transportation, air transportation subsidies.

Сведение об авторе

Ле Мань Туан, 1983 г.р., окончил МГТУ ГА (2006), аспирант кафедры организации перевозок МГТУ ГА, область научных интересов - экономика воздушного транспорта.

УДК 338.5

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ, РЕГУЛИРОВАНИЯ И ВЗИМАНИЯ СБОРОВ И ТАРИФОВ ЗА ОБСЛУЖИВАНИЕ ВОЗДУШНЫХ СУДОВ В АЭРОПОРТАХ И ВОЗДУШНОМ ПРОСТРАНСТВЕ

И.А. БЕЛАВИНЦЕВ

Статья представлена доктором экономических наук, профессором Фридлиндом А.А.

В статье рассматриваются экономико-правовые основы совершенствования системы формирования, регулирования и взимания сборов и тарифов за обслуживание воздушных судов в аэропортах и воздушном пространстве России.

Ключевые слова: аэропортовые сборы, формирование тарифов.

В соответствии со статьей 64 Воздушного кодекса Российской Федерации полномочиями по установлению правил формирования и применения тарифов, взимания сборов в области гражданской авиации наделен Минтранс России.

Приказами Минтранса России от 02.10.2000 г. № 110 «Об аэронавигационных и аэропортовых сборах, тарифах за обслуживание воздушных судов эксплуатантов Российской Федерации в аэропортах и воздушном пространстве Российской Федерации» и Федеральной службы воздушного транспорта от 15.05.2000 г. № 125 «Об аэронавигационных и аэропортовых сборах за обслуживание воздушных судов иностранных эксплуатантов в воздушном пространстве и аэропортах Российской Федерации» (далее приказ № 110 и приказ № 125) введены действующие правила формирования тарифов, которые составляют правовую основу ценообразования в сфере наземного обслуживания в аэропортах Российской Федерации.

Указанные документы определяют перечень аэронавигационных и аэропортовых сборов, тарифов за обслуживание воздушных судов, а также порядок их применения. Практика применения и реализации положений приказов указывает на необходимость дополнительного анализа и доработки положений данных документов.

Приказом № 110 предусмотрено 5 видов аэропортовых сборов и 38 видов тарифов за наземное обслуживание воздушных судов в аэропортах Российской Федерации. В то же время приказом № 125 предусмотрено установление 4 видов аэропортовых сборов для иностранных эксплуатантов, остальные виды услуг предоставляются на основании стандартного соглашения о наземном обслуживании ИАТА (есть официальное разъяснение Минтранса России письмо от 09.10.2008 г. № 01-01-02/2675). Данными приказами определен состав услуг каждого сбора и тарифа и правила их расчета и применения. Также установлен порядок утверждения сборов и тарифов. Приказами также предусмотрено обязательство по регистрации и опубликованию тарифов в установленном порядке. Порядок регистрации и опубликования аэронавигационных и аэропортовых сборов, тарифов за обслуживание воздушных судов эксплуатантов Российской Федерации в аэропортах и воздушном пространстве Российской Федерации и цен на материально-технические ресурсы, предоставляемые эксплуатантам Российской Федерации в аэропортах Российской Федерации, утвержден Первым заместителем Министра транспорта Российской Федерации 13.04.2001 года. Ставки аэропортовых сборов и тарифов для иностранных эксплуатантов опубликовываются в сборниках аэронавигационной информации в порядке, определенном в приложении 2 к приказу № 125.

В целях приведения приказов в соответствие с действующим законодательством Российской Федерации Минтрансом России был утвержден приказ Министерства транспорта Российской Федерации от 23 ноября 2009 г. № 211 «О внесении изменений и дополнений в приказ Министерства транспорта Российской Федерации от 02 октября 2000 г. № 110». Приказ был зарегистрирован в Минюсте России 31.12.2009 г., регистрационный № 15930.

Признание утратившими силу ряда пунктов приказа было обусловлено изменениями в воздушном законодательстве Российской Федерации в области естественных монополий, структуры государственных органов власти и т.д.

В целях расширения круга лиц, на которых распространяется приказ, термин «эксплуатант» заменен на «потребитель».

В соответствии с пунктом 3 статьи 61 Воздушного кодекса Российской Федерации эксплуатант - это гражданин или юридическое лицо, имеющее воздушное судно на праве собственности, на условиях аренды или на ином законном основании, использующее указанное воздушное судно для полетов и имеющее сертификат (свидетельство) эксплуатанта.

При этом ряд пользователей услуг аэропортов гражданской авиации не имеют сертификатов эксплуатанта, в частности Министерство обороны Российской Федерации и другие органы, авиационные подразделения которых составляют государственную авиацию.

Подобное понятие также используется в законодательстве Евросоюза по наземному обслуживанию (Директива Совета 96/97 от 15.10.1996 г.), однако в определении ключевым критерием является не владение воздушным судном, а ответственность за перевозку пассажиров, почты и/или грузов воздушным путем.

Из текста приказа исключен термин «работы» - с учетом положений Налогового кодекса Российской Федерации «работа» и «услуга» разные понятия, кроме того, освобождение от НДС предусмотрено только в отношении услуг по обслуживанию воздушных судов в аэропортах Российской Федерации.

В соответствии со статьей 38 главы 7, раздела IV, части 1 Налогового кодекса Российской Федерации для целей налогообложения признаются два вида деятельности:

- работа - деятельность, результаты которой имеют материальное выражение и могут быть реализованы для удовлетворения потребностей организации и (или) физических лиц;
- услуга - деятельность, результаты которой не имеют материального выражения, реализуются и потребляются в процессе осуществления этой деятельности.

По тексту приказа исключены положения, касающиеся порядка округления массы воздушного судна в целях установления порядка расчета тарифа на основании фактического показателя максимальной взлетной массы воздушного судна и исключения разногласий по данному вопросу между аэропортами и авиакомпаниями. Расчет на основе фактического показателя максимальной взлетной массы позволил исключить необоснованные увеличенные затраты.

Согласно положениям приказа № 110 и № 125, сборы за взлет-посадку и обеспечение авиационной безопасности определяются на основе установленной ставки и максимальной взлетной массы воздушного судна, указанной в сертификате летной годности гражданского воздушного судна (удостоверении о годности к полетам).

Данная норма некорректна в части ссылки на сертификат летной годности гражданского воздушного судна (удостоверение о годности к полетам), так как данной информации в указанном документе не предусмотрено.

Источником информации о максимальной взлетной массе в соответствии с приказом является руководство по летной эксплуатации, в отношении воздушных судов государственной и экспериментальной авиации используется максимальная взлетная масса типа или модификации воздушного судна.

Руководство по летной эксплуатации воздушного судна в соответствии со статьей 67 Воздушного кодекса Российской Федерации должно находиться на борту воздушного судна.

В соответствии с международной практикой информация о максимальной взлетной массе указывается в полетном задании (fleet list) или руководстве по летной эксплуатации (Airplane Flight Manual (AFM)) воздушного судна, в случае отсутствия указанных документов для расчета платы используется наибольший показатель максимальной взлетной массы типа воздушного судна, заявленный производителем данного типа воздушного судна.

В подпункте 3.1.1, определяющем состав операций услуги за взлет - посадку, добавлена операция – «управление движением воздушных судов на перроне».

При этом согласно подпункту 2.3.1 приказа 110 сбор за аэронавигационное обслуживание в районе аэродрома устанавливается за аэронавигационное обслуживание воздушных судов при посадке на аэродром (аэроузел) на этапах снижения для посадки, захода на посадку, посадки и руления до места стоянки, при вылете с аэродрома (аэроузла) на этапах руления с места стоянки, взлета и набора высоты до выхода на воздушную трассу.

На первый взгляд между указанными положениями приказа имеется противоречие.

Однако согласно пункту 9.1 Федеральных авиационных правил «Подготовка и выполнение полетов в гражданской авиации Российской Федерации», утвержденных приказом Минтранса России от 31.07.2009 г. № 128, аэронавигационное обслуживание полетов воздушных судов включает в себя организацию и обслуживание воздушного движения, обеспечение авиационной электросвязи, предоставление аэронавигационной и метеорологической информации, поиск и спасание.

«Воздушное движение» в соответствии с Федеральными правилами использования воздушного пространства Российской Федерации, утвержденными постановлением Правительства Российской Федерации от 22.09.1999 г. № 1084, является движением воздушных судов, находящихся в полете и на площади маневрирования аэродрома, при этом площадь маневрирования аэродрома согласно приказу Минтранса России от 31.07.2009 г. № 128 «Об утверждении Федеральных авиационных правил "Подготовка и выполнение полетов в гражданской авиации Российской Федерации» - это часть аэродрома, исключая перрон (стоянку), предназначенная для взлета, посадки и руления воздушных судов.

Кроме того, под управлением движения воздушных судов на перроне следует понимать аэропортовую деятельность по аэродромному обеспечению полетов гражданских воздушных судов, включающую в себя разработку изменений к схемам руления воздушных судов на перроне и местах стоянок, организацию движения воздушных судов на перроне и другие операции, предусмотренные Федеральными авиационными правилами «Сертификационные требования к юридическим лицам, осуществляющим аэропортовую деятельность по аэродромному обеспечению полетов гражданских воздушных судов», утвержденными приказом Федеральной службы воздушного транспорта от 06.05.2000 г. № 121.

В отношении сбора за взлет-посадку предусмотрено разделение данной услуги при выполнении отдельных операций, входящих в услугу, различными организациями.

Пунктом по Сбору за обеспечение авиационной безопасности в сбор включены расходы на обеспечение авиационной безопасности, предусмотренные ФАП № 142.

Изменен порядок взимания сбора за сверхнормативную стоянку, вместо фиксированных 5 % теперь процент может быть установлен ФСТ России на уровне экономически обоснованных расходов, связанных с предоставлением данной услуги.

Тариф за обеспечение авиаГСМ разделен на два отдельных тарифа: тариф за обеспечение заправки авиационным топливом и тариф за хранение авиаГСМ. Данное изменение обусловлено вступлением в силу постановления Правительства Российской Федерации от 22.07.2009 г. № 599 «О порядке обеспечения доступа к услугам субъектов естественных монополий в аэропортах», в соответствии с которым было введено государственное регулирование тарифов на услуги по обеспечению заправки воздушных судов и хранению авиационного топлива.

В этой связи возникла необходимость дифференциации расходов, связанных с хранением собственного топлива ТЗК и топлива, принадлежащего авиакомпаний.

Включение ТЗК аэропортов расходов на хранение собственного топлива в цену реализуемого авиационного топлива через формулу его цены, на наш взгляд, не противоречит действующему законодательству Российской Федерации.

Реализация указанного предложения позволит обеспечить ТЗК механизмом возмещения расходов, связанных с хранением собственного топлива, и сохранить условия для развития конкуренции в области обеспечения потребителей авиационным топливом. Также необходимо отметить, что в аэропортах с низкой интенсивностью полетов и находящихся в удаленных районах услуга по хранению авиационного топлива не востребована авиакомпаниями, и в таких условиях наличие авиационного топлива может быть обеспечено только силами ТЗК.

Расходы на хранение собственного топлива ТЗК могут быть учтены в составе затрат по нерегулируемым видам деятельности (в цене реализации топлива). При этом в доходах от нерегулируемых видов деятельности (от реализации собственного топлива) будут выделяться доходы от хранения собственного (не принадлежащего потребителю) авиатоплива, как источник компенсации затрат по его хранению.

Положение о случаях, когда сборы и тарифы не взимаются, дополнено фразой «при выполнении потребителями Российской Федерации полетов, связанных с поиском и спасением людей и воздушных судов, терпящих бедствие, и из-за чрезвычайной ситуации, связанной с актом незаконного вмешательства в деятельность ГА».

В отношении аэронавигационных сборов установлена скидка 75% при посадке ВС по метеоусловиям, что исключило противоречие между приказом Федеральной аэронавигационной службы (ФАНС) от 14.12.2006 г. № 100 «Об утверждении Административного регламента ФАНС по предоставлению государственных услуг по аэронавигационному обслуживанию пользователей воздушного пространства Российской Федерации» и приказом Минтранса России № 110.

Внесенные изменения позволили привести положения приказа № 110, утвержденного почти 10 лет назад, в соответствие с действующим законодательством Российской Федерации, а также учесть современные тенденции в обеспечении наземного обслуживания в аэропортах Российской Федерации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Об аэронавигационных и аэропортовых сборах, тарифах за обслуживание воздушных судов в аэропортах и воздушном пространстве РФ: приказ Минтранса РФ от 02.10.2000 №110 (ред. от 23.11.2009 г.).

IMPROVING THE SYSTEM OF FORMATION, MANAGEMENT AND COLLECTION OF FEES AND CHARGES FOR MAINTENANCE OF AIRCRAFT AT AIRPORTS AND IN AIRSPACE

Bilavinsev I.A.

This article deals with economic and legal framework to improve the system of formation, management and collection of fees and charges for maintenance of the aircraft at the airports and the airspace of Russia.

Key words: airport tax, formation of tariffs.

Сведения об авторе

Белавинцев Илья Александрович, 1975 г.р., окончил Волгоградскую академию государственной службы (1997), аспирант кафедры организации перевозок МГТУ ГА, область научных интересов - экономика воздушного транспорта.

УДК 656.7:061.5

О ПРОБЛЕМЕ ВХОЖДЕНИЙ АВИАКОМПАНИИ В СЕГМЕНТ ДЕЛОВОЙ АВИАЦИИ И ПУТЯХ ЕЕ РЕШЕНИЯ

С.Д. ЛОБАНОВ

Статья представлена доктором экономических наук, профессором Артамоновым Б.В.

В статье излагаются подходы к формированию сегмента деловой авиации в регионе с использованием бизнес - моделей.

Ключевые слова: деловая авиация, бизнес-модель.

Мировое сообщество уже давно считает деловую авиацию (ДА) важнейшим инструментом ведения бизнеса. Всего в мире к началу 2009 года насчитывалось примерно 13 тысяч авиакомпаний, работающих на рынке деловой авиации, в этом сегменте рынка эксплуатировалось около 20 тысяч самолётов, причём около 70% авиакомпаний и примерно такой же процент самолётов базировались в Северной Америке. По развитию деловой авиации США занимает лидирующее место в мире. Это огромная индустрия, в которой задействовано более 500 тысяч рабочих мест, и годовой оборот оценивается приблизительно в 47 млрд. долларов.

Наибольшее влияние на развитие мирового рынка бизнес-авиации традиционно оказывают три фактора: объем внутреннего валового продукта как в мире в целом, так и на ключевых для отрасли рынках (США, Европейский союз); состояние крупного частного капитала; объемы прибыли предприятий. Развитие всех перечисленных факторов во второй половине 2010 года показало неоднородную положительную динамику, подтверждающую восстановление мировой экономики. Согласно оценкам экспертов Международного валютного фонда (МВФ), опубликованным в июле, мировой экономический рост в 2010 г. составит 4,5%. Глобальная экономика восстанавливается, хотя в условиях возобновления финансовой нестабильности риски ухудшения ситуации также возрастают. ВВП США в I и II кварталах текущего года продемонстрировал рост на 3,0 и 3,2% соответственно по сравнению с теми же периодами в 2009 г. В Европе положительная динамика ВВП оказалась не столь существенной: 1,7% в II квартале (в I - всего 0,5%). Российский ВВП вырос на 2,9% и 5,4% в I и II кварталах соответственно (оценка Минэкономразвития РФ).

Количество лиц, обладающих крупным частным капиталом (high net worth individuals, HNWI), а также размеры их состояний после значительного снижения в 2008 г. вновь увеличились в 2009 г. И все же общий объем состояний HNWI, согласно исследованию компаний Merrill Lynch и Cargemini, к началу 2010 г. хотя и превысил значения 2006 г., но еще не достиг уровня докризисного 2008 г. Количество HNWI в России в 2009 г. значительно возросло - с 97,1 тыс. до 117,7 тыс. чел.

Рынок деловой авиации глобален, поэтому конкуренция на нём тоже носит глобальный характер, то есть конкурировать приходится не только национальным авиаперевозчикам между собой, но в этот процесс включаются и иностранные авиакомпании. Следовательно, по мере расширения этого рынка, в нём будут появляться свои лидеры и свои аутсайдеры. Чтобы занять определённые позиции на рынке деловой авиации авиаперевозчики уже сейчас должны выявить перспективные направления его развития, потребительский спрос на этом направлении, расширить номенклатуру предлагаемых авиатранспортных и сопутствующих услуг, причём качество этих услуг должно быть таким, какое потребители готовы оплатить [5].

На первоначальном этапе становления и развития отечественной бизнес - авиации подавляющая часть её пассажиров были иностранцами. Сейчас ситуация в корне изменилась: почти 90% заказчиков бизнес - перевозок - представители российского бизнеса, причём две трети всех рейсов деловой авиации совершается в пределах Российской Федерации, в основном это перевозки в центры нефти и газодобычи, а также в районы, где разворачивается крупное строительство. Только треть полётов деловой авиации приходится на страны дальнего зарубежья (в основном это Германия, Франция и Швейцария). VIP авиаперевозки в последнее время используются не только в интересах бизнеса. На самолётах деловой авиации в России летают государственные чиновники, менеджеры крупных компаний, звёзды спорта и шоу-бизнеса, их стали использовать состоятельные клиенты для свадебных путешествий, семейного отдыха, для туристических поездок. Очень важный аспект бизнес - авиации - конфиденциальность оказываемых услуг.

Основные особенности российского рынка деловых перевозок в обобщенном виде представлены в табл. 1.

Таблица 1

Основные особенности российского рынка деловых перевозок

Параметр	Особенности рынка ДА
Бурный рост спроса	Всплеск платежеспособного спроса для деловых перевозок после резкого роста цен на сырьевые ресурсы, особенно между Москвой и небольшими городами в сырьевых регионах Возросшее бизнес-сообщение между Москвой и европейскими городами. Стоимость перевозки на одного пассажира - от 2000 долл. США и выше на направлениях средней дальности людей
Таможенные ограничения	Высокий суммарный налог при регистрации ВС в России (пошлина 20% и НДС 18%), что заставляет большинство операторов регистрировать и базировать свой парк за границей Содержание ВС за границей приводит к резкому удорожанию операционных расходов из-за частых порожних перелетов Это также сдерживает формирование отечественной инфраструктуры техобслуживания, так как ВС в основном обслуживаются по месту базирования
Наличие инфраструктуры	За пределами Москвы, где действуют VIP - терминалы в «Домодедово», «Шереметьево» и «Внуково», качественная наземная база для ДА сильно ограничена В целом, количество аэропортов, которые могут быть использованы для деловой авиации, в России сильно ограничено и приходится пользоваться перегруженными аэропортами для регулярного коммерческого сообщения
Законодательные ограничения	В отличие от Запада, где действует уведомительная система полетов ДА, в России на каждый полет требуется разрешение Разрешение на полет ДА требует процедуры оформления, аналогичной коммерческой авиации, что многократно удлиняет сроки и приводит к потере оперативности

Нами были проведены исследования возможностей выхода авиакомпании «С» в сегмент деловой авиации. На основе проведенного анализа была сформулирована основная цель проекта по разработке стратегий развития - обеспечить для авиакомпании четкое понимание ключевых аспектов вхождения в сегмент деловой авиации России, включая:

- составление детального понимания текущего состояния рынка и основных тенденций;

- понимание основных ограничений и требований для вхождения на рынок;
- выбор модели вхождения и формулирование основных принципов функциональных стратегий;
- прогноз экономики и оценка инвестиционной привлекательности бизнеса.

Системный подход требует всесторонней оценки внутренней и внешней среды объекта исследования [1], поэтому содержание проекта вхождения в сегмент деловой авиации предлагается представить в следующем виде:

- 1 этап. Детальный анализ рынка.
- 2 этап. Определение бизнес-модели.
- 3 этап. Инвестиционная оценка.

В процессе исследования на базе анализа ограниченной российской и зарубежной информации [5] был проведен анализ бизнес-моделей использования ВС в деловой авиации. В мировой практике используются различные организационно-экономические модели функционирования деловой авиации. Наиболее широко используемые модели и их характеристики представлены в табл. 2.

Таблица 2

Краткая характеристика основных бизнес моделей
использования ВС в деловой авиации

Код модели	Тип бизнес-модели	Краткая характеристика	Примечание
1а, 1б	Владение и эксплуатация / корпоративные челночные рейсы	Владение и эксплуатация ВС, в основном для собственных нужд Убыточная экономика из-за высоких затрат на владение ВС	Фундаментальная характеристика всех основных моделей – низкая окупаемость владения ВС
2	Долевое владение	Эксплуатация парка ВС, находящегося в долевом владении у большого количества собственников На грани убыточности для крупных операторов (не считая наценку на стоимость приобретения ВС при продаже долей на владение)	
3	Чартеры	Представление чартерных услуг по требованию заказчиков, в основном на арендуемом парке ВС Операционно прибыльно, но редко возмещает полные затраты владения ВС, нуждаясь в ВС для совместного использования с собственником	Для большинства собственников ВС экономические убытки компенсируются преимуществами нематериального характера
4	Управление парком ВС	Управление парком собственников – обычно применяется в сочетании с чартерной моделью	В то же время профессиональным операторам требуется детально продуманная стратегия обеспечения устойчивой рентабельности
5	Брокеры по фрахтованию (в дальнейшем не рассматривается)	Предоставление услуг по фрахту ВС, принадлежащих третьим лицам Прибыльно в США, но основная трудность вне США – ограниченный доступ к подходящему парку	

Рассмотрим некоторые особенности бизнес-моделей.

Модель 1а. Характеристика корпоративного владельца:

- средний типовой налет - 500 часов в год на ВС (400 – 650 часов);

- арендованные часы больше 90%;
- президент компании обычно принимает решение о приобретении парка ВС и о каких-либо изменениях в его составе, может также выдавать разрешения на пользование парком;
- корпоративные ВС используются для руководителей верхнего уровня и, если есть полеты на дальние расстояния, могут позволять использовать операторам;
- имеет свой закрепленный экипаж, ангарную стоянку, техобслуживание и топливозаправочное.

Модель 1б. Использование челночных перевозок обусловлено как экономическими, так и нематериальными соображениями:

- при достаточном объеме пассажиров (по крайней мере, 40 пассажиров в день на конкретном маршруте) использование челночного рейса может быть вполне экономически оправдано;
- однако главным фактором, обуславливающим решение компании воспользоваться челночными перевозками, являются нематериальные преимущества (удобства, положительный настрой сотрудников, гибкость);
- в России крупные нефтегазовые компании все больше используют челночное сообщение (хотя и с низкой регулярностью) для доставки сотрудников в отдаленные центры добычи.

Модель 2. В сегменте долевого владения выделяются два типа игроков – федеральные и региональные. Их отличия представлены в табл. 3.

Таблица 3

Характеристика владельцев в модели 2

Параметры	Тип владельца	
	Федеральный	Региональный
Состав парка ВС	Обычно эксплуатируются парки из ВС многих типов, хотя в последнее время предпринимаемые ими шаги говорят о понимании преимуществ рационального парка	Обычно модель выстраивается вокруг парка из ВС одного типа, в основном легких типов
Эксплуатационная готовность/уровень обслуживания	Предлагают гарантированную эксплуатационную готовность и используют внешние чартеры, чтобы добавить рейсов при пике спроса, представляя ВС при уведомлении всего за 4 часа до вылета	Гарантии эксплуатационной готовности не столь гибкие (максимальное время уведомления до 8 часов) – операторы используют альтернативные чартерные ВС для покрытия спроса при необходимости
Географическое присутствие	Имеют международное присутствие	Акцент на региональных маршрутах и использовании ВС меньшей дальности для полетов на меньшие расстояния В России долевыми операторы пока не представлены (по имеющейся информации)

Модель 3. Чартерный бизнес в основном децентрализован и носит местный характер. Только единичные операторы имеют парки значительных размеров (более 50 ВС).

Модель 4. Крупные чартерные компании управляют парком ВС для прочих собственников. Имеют различные программы управления парком ВС. Так Atlantic Aviation (парк 135 ВС) имеет три программы управления:

- специализированная (больше 600 часов в год чартерного времени по розничным тарифам для тех владельцев, которые используют ВС ограниченное время);
- гибкая (300-600 часов в год чартера по оптовым почасовым тарифам);
- под заказ (меньше 300 часов в год чартеров).

На основании анализа моделей с учетом опыта отечественных и зарубежных перевозчиков можно предложить потенциальные альтернативы вхождения АК «С» в сегмент деловой авиации России (табл. 4).

Таблица 4

Варианты вхождения в сегмент деловой авиации

Вариант	Описание	Ключевые факторы успеха
1	Приобретение и эксплуатация парка деловых ВС для использования одним или несколькими крупными партнерами на основе долгосрочных фиксированных контрактов	Высокий коэффициент использования ВС (порядка 1200 летных часов в год) Наличие партнеров, готовых эффективно покрывать стоимость владения ВС без непосредственного владения им
2	Приобретение и эксплуатация региональных ВС для предоставления услуг корпоративного челночного сообщения	Наличие компаний с крупными потребностями в челночном сообщении, готовыми доверить их организацию третьей стороне Обширные корпоративные контакты и способность постоянно развивать новых клиентов
3	Эксплуатация деловых ВС для корпоративных партнеров	Наличие компаний, имеющих собственный парк ВС и готовых предоставить их в эксплуатацию третьей стороне
4	Приобретение и эксплуатация ВС для розничного чартерного бизнеса	Высокий коэффициент использования ВС (порядка 1200 летных часов в год) Сильные коммерческие навыки для успешной работы в условиях квази - розничного рынка
5	Управление парком ВС для различных собственников, потенциально, совместно с чартерным бизнесом	Наличие существенного количества небольших собственников, и сильные маркетинговые навыки для их привлечения
6	Инициация компании - оператора ВС в долевой собственности	Наличие класса потенциальных клиентов, готовых рискнуть с долевым владением в российских условиях Сильные маркетинговые навыки для идентификации и привлечения потенциальных клиентов. Сильные навыки управления разбросанной сетью

Анализ опыта аэропортов Московского и Санкт-Петербургского аэроузлов и опыт зарубежья позволяет сделать вывод о том, что процессы развития бизнес-авиации в регионе во многом зависят от организации обслуживания ВС и пассажиров. Наиболее рациональным здесь является создание специального центра деловой авиации. Такой центр должен предоставлять комплексный и индивидуальный подход к обслуживанию пассажиров бизнес-авиации, который распространяется и на обслуживание членов экипажей и клиентов аэропорта (представителей авиакомпаний, встречающих/проводящих лиц).

В России наземное обслуживание бизнес-джетов и их пассажиров относится к высокорентабельному бизнесу - 25-30%, отмечает Сергей Колтович, менеджер австрийской авиакомпании Jet Alliance (одного из крупнейших в Европе операторов бизнес-джетов). Только парковка в ангаре обходится в среднем в 20 000-40 000 евро в месяц. А для пассажиров практически все услуги в 3-5 раз дороже, чем на обычных регулярных рейсах [2]. Центр ДА должен включать

стояночные площади, ангары, станцию технического обслуживания бизнес-джетов. Все эти работы требуют не только больших затрат, но и значительных специализированных ресурсов.

В базовом аэропорту авиакомпании «С» целесообразно построить специализированный терминал для обслуживания пассажиров деловой авиации. Такой терминал обеспечит пассажирам высокий уровень сервиса и комфортное ожидание рейса. При проектировании терминала особое внимание должно уделяться разработке и согласованию внутренней планировки помещений, размещению и подключению оборудования служб пограничного и таможенного контроля, службы авиационной безопасности.

По опыту аналогичных проектов общая стоимость создания такого Центра деловой авиации - около 500 млн. руб., срок окупаемости - около семи лет [7]. Источниками финансирования такого проекта могут быть как организации различных форм собственности, так и физические лица, инвесторы вкладывают средства пропорционально долям. Реализация проекта создания центра ДА позволит провести практическую отработку различных форм государственно-частного партнерства при проектировании, строительстве и эксплуатации объектов наземной авиационной инфраструктуры в регионе.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Аралов Г.** Неосвоенный ресурс отрасли // Гражданская авиация. – 2010. - № 3.
2. Деловая авиация в России. Аналитический обзор. – М.: РосБизнесКонсалтинг, 2008.
3. **Шевель О.** Пограничные полеты // Финансы. - 2010. - № 22.
4. Специализированный портал бизнес-авиации <http://www.jets.ru>.

THE PROBLEM OF AIR COMPANY'S JOINING THE SEGMENT OF BUSINESS AVIATION AND WAYS OF SOLVING SAID PROBLEM

Lobanov S.D.

Approaches to forming the segment of business aviation in a region using a business model are treated in the article.

Key words: business aviation, business model.

Сведения об авторе

Лобанов Сергей Дмитриевич, 1943 г.р., окончил Томский институт Р и ЭТ (1966), кандидат технических наук, заведующий кафедрой управления и экономики на воздушном транспорте УВАУ ГА(И), автор 76 научных работ, область научных интересов – стратегический менеджмент.

УДК 347.77

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА И ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПЕРЕПОДГОТОВКА КАДРОВ КАК ФАКТОРЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ В ПЕРИОД КРИЗИСА

А.П. ВАСИЛЬЕВ, В.И. ПОЗДЕЕВ

Статья представлена доктором экономических наук, профессором Артамоновым Б.В.

В статье рассмотрены возможность применения системы дополнительного премирования персонала с целью мотивирования сотрудников и проблемы профессиональной переподготовки кадров в период кризиса.

Ключевые слова: система управления персоналом, кризис, мотивационное поле, система премирования, профессиональная переподготовка кадров, инфраструктура непрерывного профессионального образования.

В настоящее время в условиях последствий мирового экономического кризиса возникает острая потребность в высококвалифицированных специалистах, которые смогут решать на высоком профессиональном уровне стоящие перед ними задачи. Однозначно, что любой кризис представляет собой угрозу выживанию предприятия. Грамотные руководители признают ценность и важность человеческого ресурса, и значимость его вклада в успех деятельности организации. Очевидно, что ход реализации социально - экономических преобразований, напрямую связанный с уровнем профессионализма кадров, требует изменений в подходах к организации и функционированию системы управления персоналом на предприятии. В данном контексте рассмотрим такой подход к совершенствованию системы управления персоналом, как мотивация персонала, а также проблемы профессиональной переподготовки кадров в период кризиса.

Проводя анализ системы стимулирования на некоторых авиапредприятиях можно отметить, что мотивационное поле в организациях часто слабо стимулирует персонал к более полному использованию его трудового потенциала для достижения личных, групповых и организационных целей. Так же трудно найти такой универсальный метод оплаты труда, который учитывал бы интересы и работодателя, и сотрудника.

Часто в рыночной экономике работодатель устанавливает систему премирования. Организация премирования означает разработку и применение системы воздействия на интересы работника посредством стимулов, охватывающих самые актуальные количественные и качественные стороны результатов труда. Система воздействия предусматривает наличие соответствующего инструментария, выбор мотивированных интересов работников, адекватных им стимулов, определение видов, периодичности и размеров премирования.

При выборе круга интересов работника важно, чтобы его личные интересы адекватно и точно отражались в соответствующих стимулах. Например, интерес к профессиональным знаниям может быть отражен путем установления повышенной заработной платы при росте мастерства или при учебе в институте; заинтересованность в жилье - путем предоставления предприятием жилья семье работника или частичной оплаты стоимости жилья. Однако недостатком системы премирования может стать появление антистимула как следствие недостаточно продуманного отбора стимулов к труду. Показатель, выбранный в качестве стимула, на деле может обернуться антистимулом.

Примем во внимание все вышесказанное и предложим следующий вариант системы дополнительного премирования. Основной идеей этого подхода является стимулирование инициативы и предприимчивости сотрудника компании, направленное на то, что за выдвижение сотрудником идей определённого уровня, то есть выдвижение идей, внедрение которых принесёт компании определённый эффект, сотрудник получает конкретное, установленное вознаграждение.

Для ранжирования предлагаемых идей, для осуществления фильтрации, то есть отсева или принятия идей, необходимо разработать определённого вида таблицу, с указанием ступеней для каждой идеи, а также необходимо создать комиссию, которая будет заниматься оценкой идей.

В общем случае система ранжирования идей должна соответствовать следующим требованиям:

- обладать простотой восприятия;
- перемещение идеи на высший уровень должно строго соответствовать ценности её для организации;
- границы уровней должны быть строго очерчены;
- выдвинутые идеи должны быть доступны для каждого сотрудника, в целях возможности их усовершенствования.

Квалификационными требованиями к служащим, замещающимся оценкой и фильтрацией существующих идей, являются:

- уровень профессионального образования с учетом группы и специализации должностей организации;
- стаж и опыт работы по специальности;
- знание законодательства Российской Федерации;
- присутствие в группе аналитиков специалистов из разных областей деятельности.

Предлагаемая схема приведена на рис. 1.

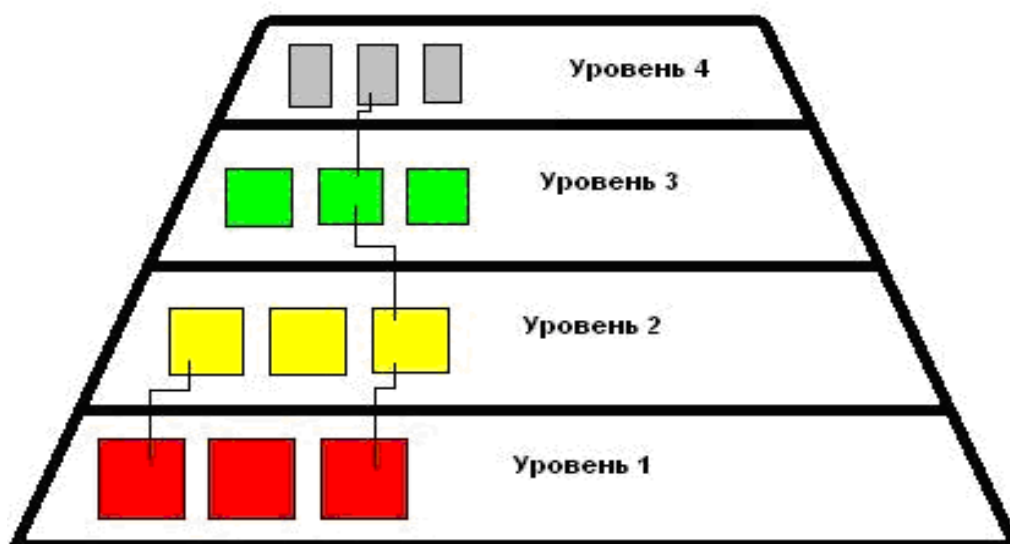


Рис. 1. Система ранжирования предлагаемых идей

Согласно данной системе, при возникновении новой идеи сотрудник помещает её в кармашек первого уровня. Идеи этого уровня оценивает начальник отдела, и тут возникают три варианта. Если идея не представляет для компании больших затрат и в дальнейшем получения большого эффекта, то идея может быть приведена в действие. Если идея имеет большую материальную ценность, то начальник отдела может передвинуть эту идею на второй уровень. Если идея не имеет практической ценности для организации, то она может быть отвергнута. В таком случае сотрудник или его коллега может доработать идею. Оценку идеи на первых двух уровнях может проводить начальник отдела или подразделения. При попадании идеи на более высокий уровень – оценку проводит специальная комиссия, требования к предлагаемому нововведению становятся жестче, но и выгода сотрудника вырастает. На самом высшем уровне сотруднику могут предложить более высокую должность и оклад.

В условиях кризиса вышел на поверхность феномен, маскируемый нынешней системой образования: значительное количество выпускников вузов не получают достаточных для профес-

сиональной работы компетенций. В период быстрого роста без жесткого бюджетного ограничения, характерного для 2000 г. - первой половины 2008 г., это маскировалось видимостью дефицита рабочей силы. Распространявшаяся по всей экономике волна денег и оптимизма вела не только к повышенному спросу на работников: предприятия боялись расстаться даже с наименее эффективными работниками, ибо цена рабочей силы постоянно шла вверх. Как известно, в посткризисное время перенасыщенность предприятий работниками сыграло с ними злую шутку.

Профессиональная переподготовка означает обучение квалифицированных работников с целью изменения их профессионального профиля для достижения соответствия квалификации кадров требованиям производства.

Необходимо отметить, что специалисты с дипломом о дополнительном профессиональном образовании менее распространены, чем специалисты с дипломом о высшем образовании. Многие работодатели еще не привыкли к такому уровню образования. Однако в крупных городах России профессиональная переподготовка набирает обороты. Количество желающих получить дополнительное образование увеличивается. И потребность в профессиональной переподготовке будет только расти.

В то же время бизнес-школы в России в период финансового кризиса столкнулись с проблемами с набором слушателей на программы секторов корпоративных и краткосрочных программ, тренингов, и даже на долгосрочные программы МВА. До кризиса слушатели были «всеядны», а теперь тщательно подходят к выбору, всех волнует вопрос управления бизнесом в условиях нестабильной экономики. Специалисты отмечают, что слушатели выбирают курсы, которые можно применить на практике: «Им нужен не диплом, а конкретные навыки». Для любого руководителя самым важным фактором при приеме на работу являются знания и умения специалиста, а уже потом – формальные подтверждения, зачастую весьма дорогостоящие. В современных реалиях представляются недостаточными имеющиеся возможности обеспечить растущие потребности в профессиональной переподготовке, имеющаяся инфраструктура доступа к непрерывному профессиональному образованию в течение всего периода профессиональной деятельности.

Основными элементами этой инфраструктуры должны стать:

- общественно-профессиональные организации, деятельность которых направлена на формирование адекватных запросам рынка труда квалификационных требований к уровню подготовки специалистов, поиск и отбор современных образовательных технологий, а также оценку (аттестацию и аккредитацию) качества образовательных программ;

- единая система зачетных единиц, построенная на основе современной информационной инфраструктуры учета, хранения и накопления данных о результатах образования и подготовки, полученных человеком в различных образовательных организациях;

- независимая от организаций, реализующих образовательные программы, общенациональная система оценки качества образования, призванная обеспечить единство образовательного пространства за счет предоставления гражданам возможности объективного контроля уровня приобретенных знаний и компетенций.

Важно понимать, что только специалисты высокого уровня подготовки образуют ядро кадрового потенциала страны для ее будущего развития. Уровни их профессиональной квалификации и их вовлечения в экономику (в том числе в качестве предпринимателей) критически важны для экономического роста России - особенно в посткризисный период. Допускать декартификацию этих групп или продолжительное снижение их экономической активности нельзя.

Учитывая всё вышесказанное, в качестве средства дополнительного метода стимулирования можно рассматривать возможность формирования и внедрения адекватной времени системы повышения квалификации и обучения персонала на предприятии. На уровне компании, функционирующей в рыночных условиях, повышение квалификации и обучение персонала

включает в себя систему процессов получения новыми и действующими сотрудниками навыков, необходимых для успешного выполнения работы.

Сегодня все больше и больше фирм используют повышение квалификации и обучение персонала для достижения двух целей, во-первых, предоставлять сотрудникам более широкий спектр навыков и профессиональных знаний, во-вторых, посредством обучения способствовать формированию чувства ответственности сотрудника. Мы же выделим ещё третью цель: это стимулирование персонала проявлять инициативу и предприимчивость в работе, основанные не просто на желании проявить себя и получить от этого личную выгоду, а на квалифицированную, хорошо продуманную, а также своевременную идею, которая смогла бы принести компании полноценную прибыль с учетом минимума издержек на её реализацию.

Введение данной системы позволяет организовывать переобучение, дополнительное обучение или прохождение планового повышения квалификации сотрудниками строго в необходимых для компании на данном этапе её развития направлениях. Благодаря ей достигается соответствующая требованиям трудового процесса квалификация кадров, тем самым решается проблема недостаточной квалификации кадров, то есть неполучения ими достаточных для профессиональной работы знаний, умений и навыков. Кроме этого наличие перспективной системы стимулирования и профессиональной переподготовки кадров является превосходным стимулом привлечения талантливых специалистов, готовых развиваться и развивать компанию, особенно в кризисный и посткризисный периоды.

ЛИТЕРАТУРА

1. Деркач А.А, Зазыки В.Г. Акмеология. - СПб.: Питер, 2003.
2. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.-мл. Организации: поведение, структура, процессы. - М., 2007.
3. Артамонов Б.В., Никифорова Л.Х. Кадровая политика на воздушном транспорте. - Н.Новгород: Талам, 2003.

THE PERSONNEL MOTIVATION AND PERSONNEL PROFESSIONAL RETRAINING AS FACTORS OF IMPROVING THE SYSTEM OF ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT IN CRISIS

Vasiliev A.P., Pozdeev V.I.

The article discusses a possibility of application of additional staff bonuses to motivate employees and personnel professional retraining problems during a crisis.

Key words: personnel management system, crisis, motivational field, professional personnel retraining, infrastructure of continuing professional education.

Сведения об авторах

Васильев Андрей Петрович, 1986 г.р., окончил УВАУ ГА (2008), аспирант кафедры менеджмента МГТУ ГА, область научных интересов – управление персоналом на предприятиях, стратегический менеджмент.

Поздеев Виктор Игоревич, 1989 г.р., окончил МГТУ ГА (2010), аспирант кафедры менеджмента МГТУ ГА, автор 1 научной работы, область научных интересов – управление персоналом на предприятиях.

УДК 338.46

БРЕНД ГРУЗОВОЙ АВИАКОМПАНИИ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ПРОДВИЖЕНИЯ УСЛУГ НА РЫНОК

Л.А. ЛЕБЕДЕВА, А.Н. ШУБИН

Статья представлена доктором экономических наук, профессором Артамоновым Б.В.

В статье анализируется возможность влияния грамотного маркетинга на повышение спроса на услуги грузовой авиакомпании с учетом циклических колебаний рыночной конъюнктуры.

Ключевые слова: бренд, экономический кризис, грузовая авиакомпания.

Кризисные явления в мировой экономике неизбежно отражаются в изменении показателей рыночной конъюнктуры. Грузовые авиакомпании терпят убытки из-за снижения объема перевозок. Такое падение связано с тем, что основные клиенты, т.е. грузоотправители тоже ощущают на себе воздействие циклических колебаний и вынуждены разрабатывать креативные решения, сокращать издержки, вкладывать резервные средства в рекламу в лучшем случае или сокращать производство и балансировать на грани выживания. В худшем случае им приходится покидать рынок и либо изменять приоритеты и направление деятельности, либо пытаться освоить другие сегменты, либо ликвидироваться. Нельзя забывать и о конкуренции, возрастающей из-за того, что потребителей услуги грузовой перевозки в период нестабильности становится все меньше и меньше. Таким образом, с одной стороны, грузовая авиакомпания должна максимально удовлетворить нужды своей целевой аудитории, а с другой, победить в конкурентной борьбе в условиях ограниченности ресурсов и снижения потока заказов в целом по отрасли.

Добиться успеха здесь может помочь гибкая маркетинговая политика, основой которой является комплекс маркетинга 8 P, включающий в себя:

- product - продукция, услуга по перевозке груза и характеристики качества ее оказания: сохранность транспортируемых объектов, своевременность доставки, регулярность осуществления рейсов, качество наземного обслуживания, наличие возможности складирования и т.д.;
- price - цена, включающая в себя совокупность расходов, которые как минимум должны окупиться для выживания фирмы, и прибыли;
- place - место, отображающее физическое расположение точек продаж услуги и ее производства, то есть осуществления передвижения грузов из одного пункта в другой, необходимо чтобы оно соответствовало нуждам потребителя по удобству расположения;
- promotion - стимулирование сбыта посредством убеждения клиента в том, что данная авиакомпания предоставляет лучший сервис по выгодной цене, а также в наличии положительных аспектов для постоянных клиентов организации с положительным имиджем и перспективами развития, то есть не просто привлечение потребителя, а заключение с ним длительных деловых отношений для поддержания имеющегося спроса и его последующего роста;
- process - бизнес-процессы нуждаются в постоянном контроле, ведь от правильного построения системы коммуникаций с партнерами, поставщиками, посредниками, средствами массовой информации во многом зависит обмен информацией с внешней средой, непосредственно влияющей на внутреннюю среду и движение сообщений по организационной структуре;
- philosophy - корпоративная философия, ядром которой являются единые ценности, разделяемые всеми сотрудниками авиакомпании и обозначенные как в организационной культуре внутри предприятия, так и при взаимодействии во вне;
- personal - персонал, трудовые ресурсы авиакомпании, которые должны стремиться обеспечивать ее процветание благодаря эффективной командной работе, особое внимание следует уделить руководству, так как оно выполняет еще и представительские функции;

• реорле - клиенты, совокупность ранжированных параметров целевой аудитории для четкого понимания уровня их платежеспособности и требований, предъявляемых к продукции, то сеть подробный анализ потребительских предпочтений грузоотправителей и грузополучателей, их достатка и возможности продать им услугу перевозки, не просто опередив конкурента, но уверенно обойдя его на длительный период за счет устойчивых преимуществ.

Для организации, готовой заплатить за услугу перевозки груза, базовыми параметрами при выборе авиакомпании будут выступать цена и потребительские свойства. В отличие от пассажирских перевозок с широким диапазоном цен и условий перелета, где пассажир вправе отдать предпочтение дешевому билету в ущерб комфорту при перевозке low-cost или потратить значительную сумму для ощущения престижа или удовлетворения экзотических желаний, грузоотправитель должен считаться с условиями транспортировки, необходимыми с нормативной точки зрения, а также для соблюдения безопасности, сохранности при перевозке груза без задержек. Таким образом, ни ценой, ни качеством пренебрегать нельзя.

Спрос на грузовые авиаперевозки обладает эластичностью по цене, то есть чувствителен к ее изменению, особенно в период экономического кризиса, когда грузоотправители вынуждены экономить, а авиакомпании - хотя бы выживать. Серьезным конкурентным преимуществом здесь является предоставление услуг по более низкой стоимости, чем у конкурента. Этого можно достичь за счет снижения издержек производственного характера, что может пагубно отразиться на качестве продукции и в конечном итоге отпугнуть клиентов, потерять их доверие и нанести урон репутации. Внедрение новых технологий и техники потребует дополнительных затрат, что также не понизит цену и может стать рискованным мероприятием в условиях нестабильности. Если сократить издержки не удастся, следует обратить внимание на качественные характеристики, не влекущие существенных денежных вложений или с большой вероятностью гарантирующие прибыль на инвестиции.

Основные черты ценовой и неценовой конкуренции в сфере грузовых авиаперевозок представлены на рис. 1.



Рис. 1. Ценовая и неценовая конкуренция на рынке грузовых авиаперевозок

К потребительским свойствам продукции воздушного транспорта относятся не только основополагающие, регламентированные параметры, такие как безопасность и регулярность, но и имидж компании.

Имидж организации - это совокупный образ бизнес-системы в глазах как широкой общественности, так и отдельно взятых аудиторий: государственных органов, конкурентов, потребителей, персонала и т.д. В независимости работает над его созданием фирма или нет, он всегда есть. Если имидж складывается только стихийно или исключительно искусственно специалистами отдела маркетинга или PR-службы, это может в последствии негативно отразиться на деятельности грузовой авиакомпании, так как на имидж влияет абсолютно все, начиная от реальных результатов работы и заканчивая отзывами прессы о частной жизни топ-менеджера организации. Каждую мелочь невозможно учесть, но нужно стремиться к постоянному совершенствованию. Положительный имидж не возникает из неоткуда, он складывается на протяжении многих лет, претерпевает на себе удары экономической цикличности, натиск конкурентов и недоброжелателей, зиждется на таких понятиях, как репутация и брендинг, и может быть в одночасье разрушен. Взаимосвязь внутреннего и внешнего имиджей грузовой авиакомпании отображена на рис. 2.



Рис. 2. Взаимосвязь внутреннего и внешнего имиджей грузовой авиакомпании

Целесообразно подробнее рассмотреть понятие бренда как одного из фундаментальных компонентов имиджа организации. В древние времена под ним подразумевалась идентификация непосредственного производителя: ремесленника, художника и т.д., ставившего клеймо на изделии. С течением времени бренд стал ассоциироваться с торговой маркой, он символизировал принадлежность продукции конкретной бизнес-системе, но при этом сам создавал ей добавочную ценность. Потребитель платил не только за товар или услугу с его функциональными характеристиками, такими как размер, вес, способность выполнять большое число операций, но и за престижность данной фирмы перед другими, то есть в сущность за эмоцию, созданную собственным восприятием под влиянием грамотного маркетинга.

В настоящее время в некоторых отраслях появилась тенденция воспринимать товар или услугу исключительно как носитель бренда. Высокая конкуренция привела к тому, что физические свойства продукции практически не отличаются от заменителей, цена почти одинакова, и влиять на выбор клиента можно только посредством эмоционального воздействия. Например, когда человек заходит в магазин, продавец может предложить ему десятки наименований питьевой воды в бутылочках различной конфигурации, с неповторимым дизайном этикеток, примерно по одной стоимости. Выбор может быть спонтанным, может основываться на подсознательном усвоении более удачной рекламы, на привычке покупать товар одной и той же фирмы, на возможности поучаствовать в акции и получить подарок или помочь детям-сиротам, если часть прибыли от продаж идет на благотворительность. В сущности потребитель покупает просто воду, чтобы утолить базовую потребность организма - жажду, а рынок готов предоставить ему паттерн эмоций. Если говорить о модной одежде, то здесь добавочная стоимость бренда значительно больше, нежели в случае с лекарственным препаратом. Так как в первой ситуации чувства затронуты сильнее, чем рациональное мышление, то вещь одного и того же фасона и из идентичной ткани будет стоить намного дороже, если на ней будет лейбл модного дома, потому что такой гардероб позволит владельцу произвести более сильное впечатление на вечеринке, ощутить свою принадлежность к определенным слоям общества. Во втором варианте покупатель выберет ту фирму, чье лекарство, по его мнению, наиболее эффективно устранит болезнь, то есть здесь упор нужно делать, прежде всего, на целебные свойства лекарства, а не только на красивую упаковку.

При осуществлении брендинга для грузовой авиакомпании очевидно, что в данной сфере деятельности невозможно добиться высокой эффективности одними словами и эмоциями, так как потребителю нужна качественная перевозка по разумной цене. Но представим ситуацию, когда две авиакомпании, закрепившиеся на данном рынке и не уступающие друг другу ни в качестве, ни в цене, находятся в острой конкурентной борьбе на фоне экономического кризиса. В данной ситуации не следует пренебрегать брендом. Его направления могут быть разнообразны, каждый из них имеет свои достоинства и недостатки (рис. 3).

Брендинг – процесс создания, продвижения и совершенствования бренда, т.е. совокупности реальных свойств услуги грузовой перевозки и паттерна эмоций, которые позволяют идентифицировать авиакомпанию и обеспечивают ей конкурентное преимущество			
Вариант брендинга	Сущность	Достоинства	Недостатки
Ребрендинг	Частичное или полное обновление имеющегося бренда	Можно напомнить о себе в новом качестве, сгладить негативные ассоциации с прошлым опытом компании	Может потребовать значительных затрат времени и денег на, как правило, масштабные мероприятия
Кобрендинг	Размещение своего бренда рядом с другим на базе взаимовыгодного сотрудничества	Поддержка со стороны партнера, возможность выхода на его клиентов, предоставление комплексной услуги	Зависимость от другой организации и ее поведения, ряд решений нужно согласовывать
Региональный брендинг	Использование природно-географического пространства региона, его истории и инфраструктуры	Возможность привлечения инвесторов, связанных с добычей природных ресурсов, капитальным строительством и т.д.	Если инфраструктура региона не развита или не привлекательна для инвесторов, то такой брендинг может не принести результатов
Социальный брендинг	Привлечение внимания к себе за счет участия в социальных программах	Свидетельствует о финансовой состоятельности компании, если есть деньги на меценатство, улучшение имиджа	Благотворительность может вызвать одобрение широкой общественности, не привлечь клиентов
Антибрендинг	Использование псевдо негативных образов для поддержания интереса и лучшего запоминания	Можно резко выделиться на фоне других компаний, показать свой креативный подход к делу	Может возникнуть ассоциация с ненадежностью, агрессией, что может отпугнуть потребителя
Несколько направлений брендинга можно совмещать, если это целесообразно. Затраты на брендинг должны своевременно окупаться и влиять на рост прибыли			

Рис. 3. Варианты брендинга для грузовой авиакомпании в период экономического кризиса, их достоинства и недостатки

Оболочкой бренда служит фирменный стиль. Он начинается с минимального пакета компонентов и заканчивается максимальным (рис. 4).



Рис. 4. Компоненты фирменного стиля грузовой авиакомпании

Фирменный стиль нужен как опознавательный знак для потребителя, он должен соответствовать направлению деятельности, миссии, целям и стратегии грузовой авиакомпании, отражать ее конкурентные преимущества, заявлять о них, ассоциироваться с надежностью, безопасностью, солидностью, внимательному отношению к клиентам и доверию, что внесет свой положительный вклад в укрепление позиций бизнес-системы.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что креативный promotion, как элемент комплекса маркетинга, является одним из эффективных способов преодоления экономического кризиса для грузовой авиакомпании.

ЛИТЕРАТУРА

1. Артамонов Б.В. Стратегический менеджмент на воздушном транспорте. – М.: Авиа Бизнес Групп, 2008.
2. Чумиков А.Н., Бочаров М.П. Связи с общественностью. Теория и практика. - М.: Дело, 2008.

BRAND OF CARGO AIRCOMPANY AS AN EFFECTIVE INSTRUMENT OF SERVICES PROMOTION

Lebedeva L.A., Shubin A.N.

This article discusses brand of cargo aircompany as an effective instrument of service's promotion.

Key words: brand, economic crisis, cargo aircompany.

Сведения об авторах

Лебедева Любовь Александровна, окончила МГТУ ГА (2009), преподаватель кафедры менеджмента МГТУ ГА, автор 19 научных работ, область научных интересов - маркетинг, стратегический менеджмент, управление персоналом.

Шубин Александр Николаевич, 1986 г.р., окончил МГТУ ГА (2009), аспирант кафедры менеджмента МГТУ ГА, автор 2 научных работ, область научных интересов - маркетинг, стратегический менеджмент, грузовые авиаперевозки.

УДК 656.7.072.64

ИНТЕРВАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ КАЧЕСТВА ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ

Ю.А. БАЙКОВА

Статья представлена доктором экономических наук, профессором Артамоновым Б.В.

Рассматриваются причины неудовлетворенности клиентов качеством гостиничных услуг, вопросы по их улучшению.

Ключевые слова: гостиница, услуга, качество.

В период выхода из экономического кризиса предприятиям для того, чтобы удержаться на рынке и не обанкротиться, необходимо постоянно развивать и улучшать качество предоставляемых ими услуг.

Услуга – это любое мероприятие или выгода, которую одна сторона может предложить другой, и которая в основном неосвязаема, это целесообразная трудовая деятельность, результат которой выражается в удовлетворении каких-либо потребностей человека. В России в 1994 году впервые был введен в действие ГОСТ Р 50646-94 «Услуги населению. Термины и определения». В соответствии с этим документом под услугой понимается результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребности потребителя (в том числе духовных и эстетических).

Специфика гостиничной услуги определяется особенностями и технологиями обслуживания гостей. Технологический процесс оказания гостиничной услуги может оказываться на комплексной основе и включает в себя: встречу гостя при входе в гостиницу; регистрацию, оформление документов и размещение гостя; обслуживание в номере; обслуживание при предоставлении услуг питания; удовлетворение культурных запросов, спортивное, оздоровительное и фитнес-обслуживание; оформление выезда, проводы при отъезде.

Услуга не может иметь готовой, законченной формы, она формируется в ходе обслуживания при тесном взаимодействии исполнителя и потребителя. Процессы производства и потребления гостиничной услуги протекают одновременно с момента въезда в гостиницу и до момента выезда. В течение всего гостиничного цикла гость воспринимает услугу как результат деятельности персонала гостиницы. Гость вступает в контакт с обслуживающим персоналом в ресторане, у стойки портье, в номере, следовательно, гостиничное предприятие должно обеспечивать успешное контактирование персонала с клиентом. Вместе с тем гость обязан соблюдать правила проживания и следовать принятым нормам поведения в общественных местах.

Важной особенностью гостиничной услуги является невозможность ее хранения и накопления. Таким образом, гостиничная услуга – это организованное взаимодействие гостя и персонала гостиницы, непрерывно воздействующее на гостя в течение всей своей длительности. Этот продукт существует только в течение пребывания гостя, и в это время постоянно идет диалог между гостем и гостиницей, его невозможно запрограммировать или создать некий стандарт или алгоритм обслуживания. Следовательно, гостиничная услуга в каждом конкретном случае носит индивидуальный характер. Поэтому стратегия развития гостиничного предприятия должна также иметь в виду и, более того, делать особый акцент на совершенствование отношений и общения между клиентами и гостиничным предприятием.

Предоставление гостиничных услуг высокого качества является составной частью постоянного внимания администрации гостиницы независимо от формы собственности.

Структуру гостиничного продукта с точки зрения потребителя можно представить в виде следующей схемы (рис. 1).



Рис. 1. Структура гостиничного продукта с точки зрения потребителя

Структура продукта включает в себя две части: «ядро» продукта – его функциональные свойства и характеристики, и «фирменная оболочка» продукта, куда входят эстетические показатели качества, показатели комфортности, марка, гарантии, имидж.

«Оболочка» интересует туриста в большей мере, так как он выигрывает от ее качества, именно «оболочка» обеспечивает полное, завершенное удовлетворение от гостиничной услуги.

В структуре гостиничного продукта обычно выделяются три уровня: продукт по замыслу, продукт в реальном исполнении и продукт с подкреплением (рис. 2).

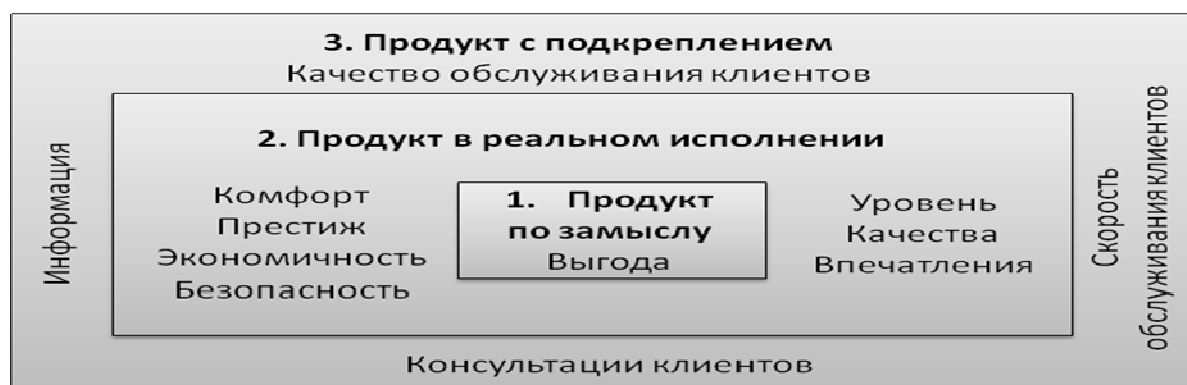


Рис. 2. Три уровня в структуре гостиничного продукта

В основе любого продукта лежит необходимость удовлетворения какой-либо потребности, поэтому сущность продукта составляет замысел, то есть направленность на решение определенной проблемы, удовлетворение конкретной нужды потребителя. Следовательно, для администрации отеля большое значение имеет представление и распространение не свойств самого продукта, а реальной пользы (выгоды) от него для потребителя. На этом этапе гостиничный продукт для потребителя еще не существует, клиент анализирует продукты, которые предлагают ему различные отели, на предмет реальной пользы и выгоды для себя. При этом формируется содержательная сторона продукта, оговаривается полный набор услуг, в сознании потребителя идет сравнительный анализ предполагаемых выгод и фактической стоимости предлагаемого продукта.

Если замысел продукта выступает как его содержание, то его форма в реальном исполнении – это определенный набор свойств, позволяющих реализовать этот замысел, то есть удовлетворить какую-то потребность гостя. На этом этапе продукт уже существует реально, и потребитель может конкретно оценивать его свойства, преимущества, недостатки и характеристики, такие как уровень качества, комфорт, престиж, безопасность, экономичность и др.

Подкрепление гостиничного продукта (третий уровень) подразумевает особенности обслу-

живания, консультации и информацию, что в значительной степени способствует поиску и сохранению потенциальных клиентов. Это может быть достигнуто путем высокого качества и скорости обслуживания, грамотными и полными консультациями, неформальным общением с клиентом, благожелательным отношением. С точки зрения конкуренции идея подкрепления продукта позволяет персоналу отеля выявить возможности совершенствования продукта наиболее эффективным способом.

Качество гостиничных услуг в огромной степени зависит от квалификации и заинтересованности обслуживающего персонала, от его творческих способностей, умения осваивать новые технологии, а также от использования новых организационных процессов и материальной базы. Качество услуг в гостиничном бизнесе - это мера того, как уровень предоставленной услуги удовлетворяет ожидания клиента. Уровень качества, в свою очередь, зависит от степени совпадения представлений клиента о реальном и желаемом обслуживании в гостинице или ресторане. Компания должна не только выделить услуги, лучше других соответствующие потребностям клиентов, но и разработать такое предложение, которое при необходимости можно модифицировать или полностью изменить. Менеджмент должен быть ориентирован на будущее.

А. Парасураман, В. Зейтамль и Л. Бери разработали интервальную модель качества услуги, в которой нашли свое отражение основные требования к ожидаемому качеству услуг (рис. 3).



Рис. 3. Интервальная модель качества услуги

Эта модель описывает пять ступеней, которые являются причиной неудовлетворенности клиентов предоставляемыми услугами:

Степень 1. Ожидания потребителя и реакция руководства. Иногда руководители не понимают (или ошибочно понимают) пожелания клиентов и соответственно не могут полностью удовлетворить их потребности. Например, при организации тура туроператор оговаривает с гостиничным предприятием наличие фирменного сувенира в номере, который турист может забрать домой как напоминание об отдыхе. Однако результаты показывают, что подобный знак внимания остается незамеченным по сравнению, например, с бесплатными прохладительными напитками, которые подаются всем туристам после утомительного перелета и трансферта.

Степень 2. Восприятие руководства и спецификации качества обслуживания. Данная ступень проявляется в ситуациях, когда менеджеры знают, чего хотят их клиенты, но неспособны или не желают развивать системы, которые это обеспечат. Характерным примером может служить график работы основных сервисных служб отеля. Невозможность клиента воспользоваться услугами

банкомата при отеле после 20:00 часто вызывает у него чувство неудовлетворенности.

Ступень 3. Спецификации качества обслуживания и предоставление услуг. Нередко возникает ситуация, когда руководство понимает, какие потребности есть у клиентов, и разрабатывает соответствующие спецификации для их выполнения, но служащие неспособны или не желают предоставить такой уровень обслуживания. Например, при размещении клиента сотрудниками службы размещения и непосредственно в номерах предоставляется основная информация. Однако получение дополнительной информации часто представляет значительные трудности для клиентов.

Ступень 4. Предоставление обслуживания и внешние связи. Часто бывает так, что гостиничное предприятие обещает людям больше, чем может им реально предоставить. При этом причины такого несоответствия могут быть самыми разными – от недостоверности рекламы услуг до стремления к минимизации издержек, например, отказа от размещения туристов в номерах более высокой категории. Очень часто отмечаются факты выселения российских туристов из номеров и предоставление их иностранным группам туристов. Российские туристы при этом заселяются в номера более низкой категории, отличной от забронированных.

Ступень 5. Ожидаемое обслуживание и восприятие предоставленного обслуживания. Это производная ступень от других компонентов. Ожидаемое качество – это то, что гость ожидает получить от размещения в том или ином отеле. Предоставленное качество – то, что гость чувствует на самом деле. Если гость получает меньше, чем ожидал, то остается неудовлетворенным. Персонал отеля должен создать такую систему качества на своем предприятии, которая бы служила достижению главной цели обслуживания – полного удовлетворения всех потребностей туристов. Оправдались ли ожидания потребителей услуг, можно выявить в так называемый момент истины, когда происходит реальный контакт с клиентом, и он получает ранее оплаченную услугу.

Клиент формирует свое мнение о валентности качества услуги на основе своих впечатлений и ощущений на всех этапах ее предоставления (рис. 4).

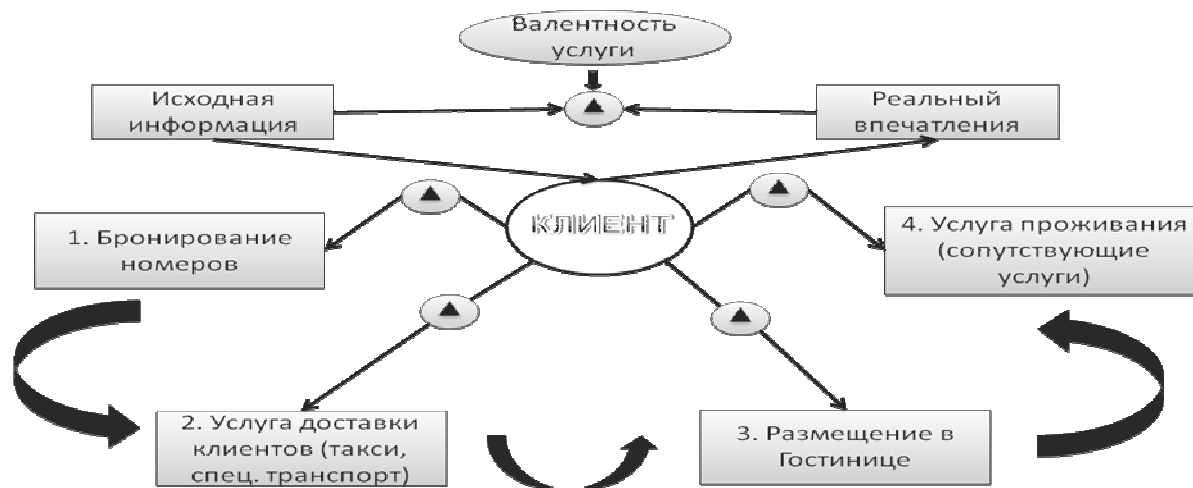


Рис. 4. Процесс предоставления гостиничных и прочих услуг: ▲ – разрыв между ожидаемым качеством услуги и реальным ее воплощением на отдельных этапах обслуживания

Суммарная оценка в расхождении ожиданий клиентов о качестве предоставления услуги и ее реализацией является сумма «разрывов» на каждом из этих этапов цикла. Результаты выполняемого анализа позволяют выявить причины несоответствия характеристик, разработать и осуществить в дальнейшем необходимые корректирующие действия в рамках долгосрочных мероприятий, разрабатываемых в стратегии качества.

Существуют несколько способов мониторинга качества услуг, в целях выявления «разрыва» между ожидаемым качеством услуг и реальным ее воплощением. Одним из них является проведение опросов. Получаемая при этом качественная информация заставляет производителей задуматься над истинными ценностями предлагаемых ими услуг, взглянуть на них глазами покупателей. Игнорировать такую информацию никак нельзя. Полезность ее несомненна, а ее точность и достоверность во многом определяется квалификацией исследователей. Другим примером мониторинга качества услуг является проведение постоянного анализа поступающих претензионных обращений от клиентов, что позволяет производителю увидеть «узкие» места в предоставляемых им услугах и разработать корректирующие мероприятия по устранению недостатков. При этом руководителю гостиницы в обязательном порядке необходимо учитывать существующие законодательные требования, непосредственно регулирующие их отношения с клиентом.

Необходимо отметить, что постоянное повышение качества - это не затраты, а долгосрочный вклад, основанный на обеспечении верности клиентуры путем удовлетворения ее потребностей. Это утверждение основано на исследовании, показывающем, что затраты фирмы на привлечение нового клиента в пять раз больше затрат на то, чтобы удержать старого посредством предложения качественного обслуживания. Способность к удержанию клиентов позволяет сократить затраты на маркетинг и соответственно увеличивает рентабельность. Удовлетворенный клиент осуществляет бесплатную рекламу, распространяя благоприятствующую отелю устную информацию.

INTERVAL MODEL OF HOTEL SERVICES QUALITY

Baykova Y.A.

The causes of customers' dissatisfaction with hotel services, issues of improving the quality of hotel services are treated in the article.

Key words: hotel, service and quality.

Сведения об авторе

Байкова Юлия Алексеевна, окончила МГТУ ГА (2011), сотрудник ЗАО «ДОМОДЕДОВО ЭССЕТ МЕНЕДЖМЕНТ», область научных интересов – управление качеством продукции и конкурентоспособности

УДК 331.22

АДАПТИВНЫЙ ВЫБОР РАЦИОНАЛЬНОГО ВАРИАНТА ОРГАНИЗАЦИИ ПРИМЕНЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННО-ОБУЧАЮЩИХ СИСТЕМ ПОДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛА СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

К.В. БУРЯК

Статья представлена доктором технических наук, профессором Нечаевым Е.Е.

В статье рассматривается задача выбора рационального варианта организации применения информационно-обучающих систем подготовки персонала структурных подразделений на основе безусловной минимизации средних бинарных потерь.

Ключевые слова: персонал, информационно-обучающая система, адаптивный выбор, обученность.

При выборе рационального варианта организации применения информационно-обучающих систем подготовки персонала (ИОСПП) структурных подразделений использован адаптивный подход. Раскроем суть данной процедуры.

При определении оптимального значения уровня обученности $opt U^o$ приходится сталкиваться с важной задачей: для достижения заданной цели необходимо многократно осуществлять выбор какого-либо варианта организации применения ИОСПП в ходе профессиональной подготовки среди конечного числа текущих вариантов $V_i^P(t_{ij}, \tau_j)$.

При осуществлении этого выбора необходимо стремиться к достижению цели, выражающейся в обеспечении выполнения целевого неравенства

$$\begin{aligned}
 K : \{V^{ИОСПП}, T\} \xrightarrow{\Theta(t_i)} \{(V_i^P, t_i), \dots, (V_N^P, t_N), \dots\}, \\
 v^*(t_{ij}) \rightarrow opt [U^o(t_{ij}, \tau_j) = W(v(t_{ij}), \tau_j)] \\
 v(t_{ij}) \in V_i^P(t_{ij}, \tau_j)
 \end{aligned} \quad (1)$$

где t_i – момент времени начала реализации i – го множества текущих вариантов; $v^*(t_{ij})$ – рациональный вариант организации применения ИОСПП в ходе профессиональной подготовки персонала; $opt U^o(\bullet)$ – оптимальное значение показателя эффективности; t_{ij} – момент времени начала реализации j – го варианта организации применения ИОСПП в ходе профессиональной подготовки персонала на i – м шаге селекции; τ_j – время реализации выбранного варианта организации применения ИОСПП в ходе профессиональной подготовки персонала.

Выбор вариантов приходится осуществлять в условиях априорной неопределенности, когда по имеющимся данным нельзя заранее указать, какие из возможных вариантов следует выбирать, чтобы обеспечить достижение заданной цели. Более того, наилучшую стратегию выбора невозможно точно определить в результате конечного числа реализации, и поэтому цели адаптации должны быть асимптотическими, т.е. формулироваться в терминах, предельных значений функционала потерь каждого из текущих вариантов.

Ввиду того, что выбор вариантов необходимо осуществлять в условиях априорной неопределенности, достижение заданной цели возможно лишь на основе применения адаптивного подхода [1-6]. Суть его состоит в надлежащем использовании текущей информации, получаемой в результате осуществления отдельных актов выбора, что позволяет компенсировать с течением времени недостаток априорной информации и тем самым реализовать оптимальную на

классе систем стратегию управления. Задачу определения наилучшей стратегии выбора вариантов (управляющих воздействий в условиях априорной неопределенности) будем называть задачей адаптивного выбора вариантов [2].

Как уже было отмечено, эта задача решается непосредственно в процессе многократного выбора путем обработки текущей информации.

В основе задач адаптивного выбора вариантов лежат адаптивные алгоритмы, указывающие как следует распоряжаться текущей информацией, в результате обработки которой осуществляется управляющее воздействие на работу системы, изменяя ее режим или вариант ее функционирования, с тем, чтобы обеспечить достижение заданной цели. В этих задачах такой текущей информацией являются реализации потерь, получаемых в результате выбора текущих вариантов состава [1-6].

Применительно к задаче выбора рационального варианта организации применения ИОСПП в ходе профессиональной подготовки персонала в работе рассматривается адаптивное управление с дискретным множеством значений управляющих воздействий.

Задачи, решаемые в теории адаптивных систем с дискретным управлением, можно интерпретировать как задачи нахождения алгоритма формирования такой последовательности управляющих воздействий, которая обеспечивала бы, в вероятностном смысле, минимум предельных средних потерь, характеризующих качество осуществляемого процесса управления.

Содержательно, так называемые потери управления ξ_n , выражаются в снижении уровня обученности.

В зависимости от целей, к достижению которых требуется стремиться в процессе выбора вариантов организации, а также возможной зависимостью потерь ξ_n от последовательности реализованных к текущему моменту времени вариантов, задачу адаптивного выбора можно решать на основе: безусловной минимизации средних потерь, условной минимизации, игрового подхода и управления марковскими цепями.

В задачах указанных типов общим является то, что всякую адаптивную систему с дискретным множеством управляющих воздействий можно представить в виде конечных автоматов. Конечные автоматы могут быть детерминированными или стохастическими. Они имеют двоичный вход и множество действий, совпадающих с множеством возможных вариантов. Автомат, совершая то или иное действие, указывает на выбор соответствующего варианта. В ответ на реакцию среды автомат производит смену состояния. Смена состояний производится в соответствии с матрицей переходов. Затем автомат совершает новое действие и вызывает очередную реакцию среды и т.д.

Учитывая специфику решаемой в статье задачи, целесообразно решать задачу выбора на основе безусловной минимизации средних потерь, что обусловлено тем, что качество выбранного варианта характеризуется в ней скалярной случайной величиной, а целью является обеспечение минимально возможного среднего ее значения. Здесь различают задачи с бинарными потерями, в которых величина, характеризующая качество отдельного акта выбора, принимает только два значения (1, что соответствует «штрафу», и 0, что трактуется как «не штраф») и задачи с небинарными потерями.

В задачах с небинарными потерями различают также два случая: задачи с ограниченными потерями, когда величина ξ_n принимает значения из некоторого известного конечного интервала $[t_i, t_{i+1}]$ и задачи с неограниченными потерями. Задачи адаптивного выбора вариантов с ограниченными потерями могут решаться методами, разработанными для решения задач с бинарными потерями, поэтому применительно к этой группе задач будем рассматривать автоматный алгоритм.

Сформулируем задачу выбора рационального варианта организации применения ИОСПП в ходе профессиональной подготовки персонала структурных подразделений в общем виде.

Пусть в дискретные моменты времени $t_i, i = 1, 2, \dots$ в соответствии с некоторой стратегией производится выбор одного из N текущих вариантов организации применения ИОСПП в ходе профессиональной подготовки персонала $v(1), v(2), \dots, v(N-1), v(N)$ на очередном временном интервале $[t_i, t_{i+1}]$. Множество $V_i^P = \{v(1), v(2), \dots, v(N)\}$ - текущие варианты. Если в момент времени $t_i, i = 1, 2, \dots$ выбран вариант $v_n \in V_i^P$, то до наступления момента времени t_{i+1} наблюдается реализация случайной величины $\xi_n = \xi(v_n)$, имеющая смысл потерь системы на интервале $[t_i, t_{i+1}]$. Здесь $\xi_n(v_n)$ при любых $n = 1, 2, \dots$ принимает два значения: 1 и 0. В качестве показателя эффективности использования последовательности вариантов на первых n тактах принимается величина текущих средних потерь

$$W_n = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \xi_n \quad n = 1, 2, \dots \quad (2)$$

Требуется определить алгоритм, позволяющий в каждый момент времени t_i на основе имеющейся совокупности данных $(v_1, \xi_1), (v_2, \xi_2), \dots, (v_{n+1}, \xi_{n+1})$ осуществить выбор очередного варианта v_n так, чтобы сформированная таким образом последовательность $\{v(1), v(2), \dots, v(N)\}$ обеспечивала достижение цели.

Таким образом, рассматриваемая в работе задача выбора рационального варианта организации применения ИОСПП в ходе профессиональной подготовки персонала формально сводится к общей постановке задачи адаптивного выбора вариантов на основе безусловной минимизации средних бинарных потерь. Такие задачи могут решаться различными рекуррентными алгоритмами [1-6].

Рекуррентный алгоритм адаптивного выбора вариантов организации применения основан на случайном выборе вариантов в соответствии с правилами моделирования дискретной случайной величины $v_n(i) \in V_i$ по известным вероятностям выбора вариантов $P_n(1), \dots, P_n(N)$.

Учитывая это, можно задание рекуррентного алгоритма свести к заданию правила вычисления последовательности векторов $\{P_n(i)\}$. В данной работе для адаптивного выбора вариантов организации применения ИОСПП в ходе профессиональной подготовки персонала можно использовать беспроекционные алгоритмы вида

$$P_{n+1}(i) = P_n(i) + \gamma R(v_n, P_n(i), \xi_n), \quad (3)$$

где γ_n - скалярный множитель, представляющий собой длину шага алгоритма, при этом $\gamma_n \in [0; 1]$; $R(\cdot)$ - вектор движения алгоритма [2].

Многообразие алгоритмов, имеющих вид выражения (3), обусловлено формированием их различными авторами эвристическим путем. Различие таких алгоритмов по качеству определяется различием условий их сходимости и скоростью сходимости. В этой связи предпочтение следует отдать алгоритму Варшавского - Воронцовой [1]. Он имеет вид

$$P_{n+1}(i) = P_n(i) + \gamma P_n(i) [V_n(i) - P_n(i)] (1 - 2\xi_n), \quad (4)$$

где $V_n(i) = \begin{cases} 1, & \text{если } v_n = v(i) \\ 0, & \text{если } v_n \neq v(i) \end{cases}$ - индикаторная функция выбора варианта;

$\xi_n = \begin{cases} 1, & \text{если } \Delta U_n^o \leq 0 \\ 0, & \text{если } \Delta U_n^o > 0 \end{cases}$ - индикаторная функция потерь; ΔU_n^o - приращение уровня обученности на n -м шаге.

В [2] отмечается, что алгоритм (4) приводит к цели управления с вероятностью, равной 1

при сравнительно малой длине шага γ , который принимается постоянным. При этом, естественно, чем меньше γ , тем медленнее сходится алгоритм (к минимуму средних бинарных потерь). Рекомендуется брать $\gamma \leq 0,8$ [2].

Таким образом, рассмотренная процедура позволяет осуществлять выбор рационального варианта организации применения ИОСПП в ходе профессиональной подготовки персонала структурных подразделений.

ЛИТЕРАТУРА

1. Варшавский В.И., Воронцова И.П. О поведении стохастических автоматов с переменной структурой. – *АиТ*, 1963. - Т. 24. - № 3. - С. 353 – 360.
2. Назин А.В., Позняк А.С. Адаптивный выбор вариантов. Рекуррентные алгоритмы. – М.: Наука, 1986.
3. Остром К. Адаптивное управление с обратной связью // *ТИИЭР*. – 1987. – Т. 75. - № 2. – С. 4 – 41.
4. Срагович В.Г. Адаптивное управление. – М.: Наука, 1981.
5. Фомин В.Н., Фрадков А.Л., Якубович В.А. Адаптивное управление динамическими объектами. – М.: Наука, 1981.
6. Фрадков А.Л. Адаптивное управление в сложных системах: беспоисковые методы. – М.: Наука, 1990.

ADAPTIVE SELECTION OF MANAGEMENT OPTIONS OF THE USE OF INFORMATION AND TRAINING SYSTEMS TRAINING DEPARTMENTS HOUSING AND COMMUNAL SERVICES

Buriak K.V.

The problem of rational choice options for the application of information and training systems, training of personnel departments housing on the basis of unconditional minimization of the average binary loss.

Key words: personnel, information and training system, adaptive selection, and training.

Сведения об авторе

Буряк Кирилл Валерьевич, 1975 г.р., окончил Новосибирскую государственную академию экономики и управления (1998), автор 7 научных работ, область научных интересов – разработка информационно-обучающих систем.

УДК 347.471.33.37

О КОРРЕЛЯЦИОННОМ МЕТОДЕ ПРОГНОЗА КОЛИЧЕСТВА АВИАПЕРЕВОЗОК

С.Г. ОБРЫВАЛИН

Статья представлена профессором, доктором физико-математических наук Козловым А.И.

Обосновывается возможность повышения точности прогнозирования авиаперевозок на основе корреляционного анализа.

Ключевые слова: прогнозирование, корреляция, авиаперевозки.

Одной из узловых задач, от успешного решения которой, зачастую, зависит само функционирование авиакомпании, является задача прогнозирования потребностей в авиаперевозках пассажиров и грузов на близкий и дальний промежуток времени. В основе используемых методик прогнозирования лежат достаточно обоснованные подходы для разработки соответствующих моделей, однако большинство из них, как правило, не используют имеющие место достаточно устойчивые циклические (в пределах месячных или годовых периодов времени) статистические закономерности, присущие запросам на авиаперевозки [1-4]. В то же время, как показывает практика, особенно в стабильных экономических условиях эти закономерности проявляют себя с достаточной жесткой последовательностью и неотвратимостью.

В настоящей работе предлагается подход к прогнозированию именно с таких позиций, т.е. с формализованных позиций, опирающихся на факт существования упомянутых выше статистических закономерностей.

Количество заказов на авиаперевозки (пассажиров и грузов) в тот или иной момент времени является случайной величиной, поскольку оно зависит от очень большого числа самых разнообразных факторов, например, от времени года и суток, дня недели, покупательной способности населения, экономического состояния региона, его экономических, производственных, хозяйственных и культурных связей с другими регионами, погодных и климатических условий, возрастного состава населения, состояния автодорог и транспортного обеспечения и т.д. и т.п. При этом среди перечисленных факторов явно нет ни одного доминирующего над остальными факторами (если даже это не так, то это не меняет проводимые ниже соображения по построению экономико-математической модели прогноза, изменению будут подлежать лишь некоторые конкретные виды соответствующих законов, о которых говорится ниже).

Итак, количество заказов на авиаперевозки (далее по тексту просто «заказов») зависит от исключительно большого числа факторов, вес каждого из которых примерно одинаков. Это значит, что по отношению к рассматриваемой случайной величине может быть применена центральная предельная теорема теории вероятностей, опираясь на которую можно с достаточно высокой степенью точности утверждать, что число заказов имеет Гауссову плотность распределения вероятностей. Это утверждение в равной мере относится как к суточному, так и к недельному, и месячному количеству продаваемых авиабилетов.

Обозначим через $x(t)$ число заказов в момент времени t от начала года (это может быть, например, число заказов за какой-то месяц, квартал, неделю, декаду и т.п.). В этом случае плотность распределения вероятностей (ПРВ) случайной величины $x(t)$ будет подчиняться, как говорилось выше, Гауссовому закону распределения

$$W(x(t)) = N_1[x_0(t); \sigma(t)]. \quad (1)$$

Входящее в выражение (1) математическое ожидание $x_0(t)$ представляет собой ни что иное, как рассчитываемая по стандартным методикам [1-4] прогнозируемая величина количества заказов, предполагаемых к продаже в (или на) момент времени t . Однако эта величина сама по себе не может фигурировать как основной параметр прогноза, ибо, во-первых, она приводится без указания вероятности этого события, а, во-вторых, она не несет никакой информации о возможном разбросе значений $x(t)$. Эту функцию несет среднее квадратичное значение $\sigma(t)$ рассматриваемой случайной величины (для Гауссова закона распределения вероятность того, что случайная величина будет заключена в интервале $[x_0(t) - \sigma, x_0(t) + \sigma]$ составляет 68%, для интервала $[x_0(t) - 1,5\sigma, x_0(t) + 1,5\sigma]$ - 87%, для интервала $[x_0(t) - 2\sigma, x_0(t) + 2\sigma]$ - 95%, наконец, для интервала $[x_0(t) - 3\sigma, x_0(t) + 3\sigma]$ - 99,8 %). Приведенные числовые характеристики показывают, что знание среднего квадратичного отклонения может существенно повысить качество прогноза. В существующих методиках прогноза, опирающихся только на величину $x_0(t)$, говорить о вероятности того, что реализовано будет именно $x_0(t)$ заказов просто не приходится, т.к. эта вероятность равна нулю (если допустить в существующем прогнозе разброс, хотя бы в $0,1\sigma$, то вероятность этого события будет равна всего лишь 0,08).

Сказанное выше дает возможность сделать три вывода. Во-первых, точечный прогноз слабо информативен, а поэтому интервальный прогноз необходимо осуществлять, хотя бы на уровне $1,5\sigma$ или 2σ . Второй вывод состоит в том, что при разработке методики прогноза необходимо стремиться к уменьшению среднего квадратичного отклонения. При этом, очевидно, та методика будет лучше, которая обеспечивает меньшее значение σ . Наконец, третий вывод проистекает из следующих рассуждений. Совершенно очевидно, что абсолютно точный прогноз ($\sigma = 0$) осуществить невозможно, а поэтому *существует некоторое минимальное значение среднего квадратичного отклонения - σ_{\min} , обеспечивающее наилучший прогноз*. Само значение σ_{\min} определяется свойствами рассматриваемого случайного процесса и не зависит от наших возможностей. Сказанное дает возможность ввести понятие оптимального по критерию минимальной дисперсии прогноза. Алгоритм, реализующий такой прогноз, можно назвать оптимальным по названному критерию.

Перейдем к разработке статистической модели прогноза. Итак, пусть в нашем распоряжении имеется истинное значение случайной величины $x(t_1)$, наблюдаемое в момент времени t_1 . Требуется дать прогноз на значение этой величины в следующий контрольный момент времени. Случайное событие, состоящее в том, что в момент времени t_1 исследуемая случайная функция имеет значение $x(t_1) = x_1$, а в момент времени $t_2 = t_1 + \Delta t$ она принимает значение, $x(t_2) = x_2$ может быть описано при помощи двумерной плотности распределения вероятностей $W(x_1, x_2)$. В связи с тем, что каждая из одномерных ПРВ $W(x_1)$ и $W(x_2)$ представляет собой Гауссово распределение, упомянутая двумерная ПРВ также будет представлять собой соответствующую двумерную Гауссову функцию

$$W(x_1, x_2) = \mathbf{N}_2[x_{01}, x_{02}; \sigma_1, \sigma_2; \rho], \quad (2)$$

где $x_{01} = x_0(t_1)$; $x_{02} = x_0(t_2)$; $\sigma_1 = \sigma(t_1)$; $\sigma_2 = \sigma(t_2)$, ρ - коэффициент корреляции между значениями $x(t_1) = x_1$ и $x(t_2) = x_2$.

Для рассматриваемого случая из теоремы Байеса следует

$$W(x_2|x_1) = \frac{W(x_1, x_2)}{W(x_1)}, \quad (3)$$

где $W(x_1|x_2)$, $W(x_2|x_1)$ - условные плотности распределения вероятностей.

Плотность распределения вероятностей $W(x_2|x_1)$ представляет собой апостериорную плотность распределения вероятностей, естественно отличающуюся от функции $W(x_2)$, а поэтому математическое ожидание и дисперсия, рассчитанные при помощи функции $W(x_2|x_1)$, будут отличаться от значений x_{02} и σ_2 . Найдем эти значения.

Математическое ожидание x_{002} с учетом равенства (3) может быть найдено при помощи формулы

$$x_{002} = \int_{-\infty}^{\infty} x_2 W(x_2|x_1) dx_2 = \frac{1}{W(x_1)} \int_{-\infty}^{\infty} x_2 W(x_1|x_2) dx_2. \quad (4)$$

Прежде чем вычислять интеграл (4), запишем в явном виде выражение для $W(x_2|x_1)$. Для этого воспользуемся формулой (2). Одномерная плотность распределения $W(x_1)$ может быть получена из равенства

$$W(x_1) = \int_{-\infty}^{\infty} W(x_1, x_2) dx_2 = \frac{1}{\sqrt{2\pi}\sigma_1} \exp\left\{-\frac{1}{2\sigma^2}(x_1 - x_{10})^2\right\}. \quad (5)$$

С учетом формулы (3) получим

$$W(x_2|x_1) = C \exp\left\{-\frac{1}{2\sqrt{1-\rho^2}} \left[\frac{(x_2 - x_{02})^2}{\sigma_2^2} - 2\rho \frac{(x_1 - x_{01})(x_2 - x_{02})}{\sigma_1\sigma_2} \right]\right\}, \quad (6)$$

где C - некоторая по отношению к переменной x_2 константа, явный вид которой будет записан ниже.

Как видно из формулы (6), под знаком экспоненты стоит квадратичное по переменной x_2 выражение. Это однозначно доказывает, что искомая плотность распределения вероятности является законом Гаусса. Придадим выражению (6) стандартный для закона Гаусса вид

$$\begin{aligned} W(x_2|x_1) &= C_1 \exp\left\{-\frac{1}{2(1-\rho^2)} \left[\frac{x_2 - x_{02}}{\sigma_2} - \rho \frac{x_1 - x_{01}}{\sigma_1} \right]^2\right\} = \\ &= C_1 \exp\left\{-\frac{1}{2\sigma_2^2(1-\rho^2)} \left[x_2 - x_{02} - \rho \frac{\sigma_2}{\sigma_1} (x_1 - x_{01}) \right]^2\right\} = \\ &= \frac{1}{\sqrt{2\pi}(\sigma_2\sqrt{1-\rho^2})} \exp\left\{-\frac{1}{2\sigma_2^2(1-\rho^2)} \left[x_2 - x_{02} - \rho \frac{\sigma_2}{\sigma_1} (x_1 - x_{01}) \right]^2\right\} = \\ &= N_1 \left[x_{02} - \rho \frac{\sigma_2}{\sigma_1} (x_1 - x_{01}); \sigma_2\sqrt{1-\rho^2} \right]. \end{aligned} \quad (7)$$

Фигурирующая в формуле (7) константа C_1 при написании последнего равенства легко определяется из стандартного вида закона Гаусса.

Полученное соотношение дает возможность определить математическое ожидание и дисперсию случайной величины x_2 .

Как уже упоминалось выше, математическое ожидание может быть найдено при помощи равенства (4). Непосредственные вычисления приводят к следующему соотношению

$$x_{002} = x_{02} + \rho \frac{\sigma_2}{\sigma_1} (x_1 - x_{01}). \quad (8)$$

Как видно из формулы (8), знание количества заказов на момент t_1 , т.е. величины x_1 , дает возможность скорректировать прогноз на момент времени t_2 . Это значит, что вместо прогнозируемой величины x_{02} необходимо использовать величину x_{002} . Величина корректировки самым существенным образом зависит от коэффициента корреляции и его знака. При отсутствии корреляции корректирующее слагаемое просто равно нулю. Следует обратить особое внимание на то, что в случае большой дисперсии (параметр σ_2^2), иными словами, большого разброса значений x_2 значение корректирующего слагаемого может оказаться достаточно большим даже при слабой корреляции. Напротив, большой разброс значений x_1 (параметр σ_1^2) даже при наличии сильной корреляции не приведет к какой-либо существенной корректировке прогнозного значения x_{02} . В противоположном случае, когда дисперсия случайной величины x_1 мала, корректировка может оказаться весьма существенной. Наконец, на корректировку прогноза существенно влияет точность прогноза на момент t_1 (отличие истинного значения x_1 от его ранее спрогнозированного значения x_{01}). Чем лучше был этот прогноз, тем меньше значение корректирующего слагаемого и тем ближе значение x_{002} к значению x_{02} .

Рассмотрим теперь, как изменяется дисперсия прогнозируемой величины (величина σ_{2n}^2). С этой целью необходимо вычислить следующее соотношение

$$\sigma_{2n}^2 = \overline{x_2^2} - (\bar{x})^2 = \overline{x_2^2} - x_{002}^2, \quad (9)$$

где черта сверху означает операцию статистического усреднения случайной величины, при этом

$$\overline{x_2^2} = \int_{-\infty}^{\infty} x_2^2 W(x_2|x_1) dx_2. \quad (10)$$

Прямые вычисления по формулам (8)-(10) приводят к следующему значению среднего квадратичного отклонения прогнозируемой величины x_2

$$\sigma_{2n} = \sigma_2 \sqrt{1 - \rho^2}. \quad (11)$$

Формула (11) достаточно наглядно показывает, что при любом коэффициенте корреляции, отличном от нуля, дисперсия прогноза уменьшается, что в соответствии со сказанным выше говорит о повышении точности прогноза. Рис. 1 показывает связь между коэффициентом корреляции ρ и уменьшением среднего квадратичного отклонения σ_{2n}/σ_2 , т.е. повышением достоверности прогноза

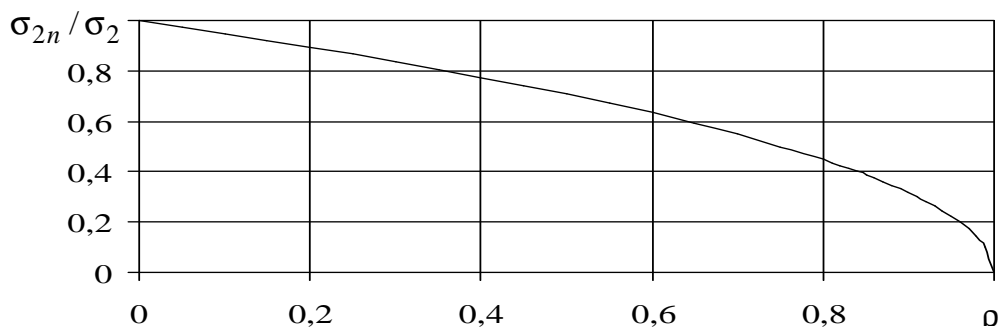


Рис. 1

Как видно из приведенного рисунка, заметное повышение точности имеет место при коэффициенте корреляции, превышающем величину 0,45.

Таким образом, данный подход к построению прогноза может быть использован, если при обработке данных за прошлые промежутки времени будет установлено наличие степени корреляционной связи, хотя бы на уровне $\rho \geq 0,45-0,50$.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бермешев А.А. Основные принципы стратегического планирования деятельности авиапредприятий. – СПб.: Академия гражданской авиации, 2003.
2. Прогнозирование пассажирских и грузовых перевозок по регионам мира. – Aerokurier. – 2003. - № 4. - С. 26-28, 30-31, 34.
3. Саранцев В.Н., Зайнашев Н.К., Чанышева В.А. Прогнозирование пассажирской загрузки самолетов в условиях инфляции. - В кн.: Наука и техника гражданской авиации на современном этапе. - М.: МГТУ ГА, 1994. - С. 159-160.
4. Саранцев В.Н., Зайнашев Н.К., Чанышева В.А. Метод преобразования исходной информации о загрузке рейсов к виду, удобному для прогнозирования. - В кн.: Управление в экономических системах. - Уфа: УГАТУ, 2004. - С. 37-41.

ABOUT CORRELATION METHOD FORECASTING OF THE AIR TRANSPORTATION

Obryvalin S.G.

It is motivated possibility of increasing to accuracy of the forecasting of the air transportation on base correlation analysis.

Key words: forecasting, correlation, air transportation.

Сведения об авторе

Обрывалин Сергей Геннадьевич, 1975 г.р., окончил Московский государственный технический университет гражданской авиации (1994), Университет "Concordia" (1996) Чикаго, США (ELS), Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (2009), младший научный сотрудник МГТУГА, соискатель ученой степени, автор 2 научных работ, область научных интересов – прогнозирование, организация производства.

УДК 629.735.017

ВЛИЯНИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ ИННОВАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ НА ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Д.А. МАЦКЕВИЧ

Статья представлена профессором, доктором экономических наук Репиной О.В.

Рассматривается национальная инновационная система и ее влияние на экономическую безопасность страны, раскрывается сущность инновационной безопасности.

Ключевые слова: инновационная экономика, национальная инновационная система, экономическая безопасность, инновационная безопасность, индикаторы инновационной безопасности.

Современная экономика все более приобретает черты инновационной экономики, связанной с разработкой, внедрением и использованием новшеств. Экономический рост страны требует использования в производстве последних достижений науки и техники, иными словами не может происходить без использования инноваций. С другой стороны, развернувшиеся процессы глобализации остро ставят вопрос об укреплении национальной безопасности, особенно такой ее составной части, как экономическая безопасность, состояние которой оказывает существенное влияние на все другие ее составляющие. Для обеспечения экономической безопасности за счет экономического роста стране необходимо сосредоточить основные усилия на развитии науки, технологий и образования, которые являются элементами национальной инновационной системы (НИС) и способствуют ее устойчивому развитию.

Развитие НИС определено как важнейшая задача и неотъемлемая часть экономической политики государства. Существует множество подходов к определению НИС, однако на законодательном уровне этот термин до сих пор не закреплен. Автор придерживается следующего определения НИС - это совокупность институтов, входящих в государственный, образовательный и коммерческий сектор, взаимодействующих между собой по поводу создания, коммерциализации, распространения и внедрения новых знаний и технологий. Таким образом, общими усилиями государства, предпринимательской и научной среды и общества в целом строится НИС, в которой сочетаются [2]:

- исследовательская среда, обладающая высокой квалификацией, исследовательским духом, стимулами к сотрудничеству с предпринимательской средой;
- предпринимательская конкурентная среда, субъекты которой обладают стратегическим мышлением (стимулами к инновациям), способностью обучения, адсорбции и адаптации знаний;
- механизм (с необходимыми институциональными надстройками и обратными связями) взаимодействия этих двух сред, организующий, с одной стороны, трансфер знаний, их распределение и трансформацию в предконкурентные технологии для предпринимательской среды, с другой стороны, ориентацию исследовательской среды на удовлетворение возникающих инновационных потребностей развития производства.

В современной России достаточно четко вырисовывается развитие НИС. Об этом свидетельствует успешное функционирование ряда государственных научных центров Российской Федерации. Активно развиваются такие структуры трансфера технологий, как инновационные центры, инновационно - промышленные комплексы. Наукоемкому предпринимательству оказывают поддержку бизнес - инкубаторы, технопарки, наукограды, причем в их деятельности участвуют как ведущие научные институты, так и авторитетные высшие учебные заведения.

В соответствии со стратегией национальной безопасности Российской Федерации до 2020 г. [1] устойчивое развитие НИС способствует обеспечению национальной безопасности. Понятие

“экономическая безопасность” неразрывно связано с понятием “национальная безопасность”. Поскольку экономика является одной из жизненно важных сторон деятельности личности, общества и государства, то обеспечение национальной безопасности по существу невозможно без обеспечения экономической.

Роль влияния развития НИС России на экономическую безопасность важна в первую очередь потому, что ее активно задействованный научно-инновационный потенциал является определяющим и стабилизирующим фактором антикризисного развития, гарантом роста экономической независимости и безопасности страны в целом. В числе наиболее весомых положительных факторов НИС России, влияющих на экономическую безопасность, необходимо выделить систему высшего образования, которая пока имеет достаточно высокий потенциал. Это связано с тем, что в российских высших учебных заведениях до сих пор сохранились отдельные образовательные программы, которые готовят специалистов высокого качества по международным меркам. Другим фактором является наличие базовых технологий производства оборудования и эксплуатации объектов в сфере энергетики, железных дорог, авиационного транспорта. Но существуют также и негативные факторы, к одному из таких факторов можно отнести низкую долю госрасходов на образование в ВВП. В России она составляет около 3,9%, тогда как в Израиле (самая высокая из оцененных стран в рейтинге конкурентоспособности национальных инновационных систем) - 6,2%, в Финляндии - 6,1%, в США - 5,7% [6]. Крайне негативно оценивается и финансирование научной деятельности. Имеющиеся институты - центры трансфера технологий в вузах, венчурные фонды, хоть формально и созданы, но зачастую работают крайне неэффективно, так как не имеют четких планов деятельности и четких индикаторов для измерения результатов деятельности.

Влияние развития НИС в виде активного взаимодействия ее субъектов на экономическую безопасность позволяет говорить об обеспечении инновационной безопасности. Инновационная безопасность выступает, в свою очередь, как составляющая экономической безопасности и в целом национальной безопасности (рис. 1).

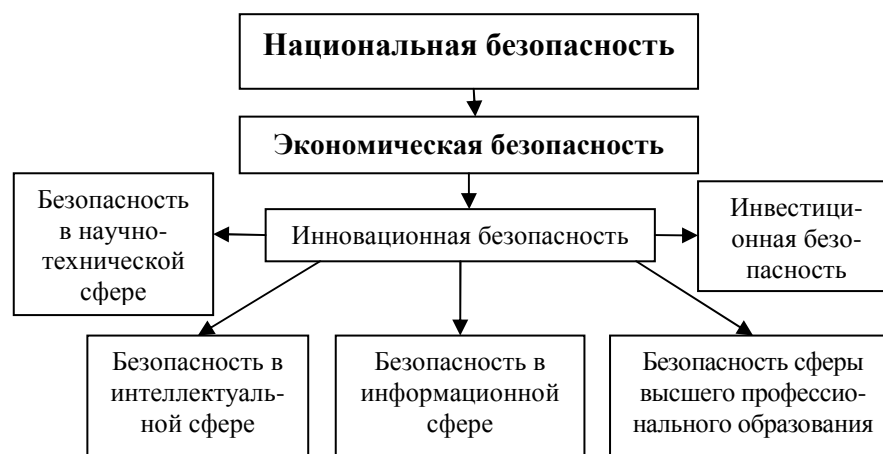


Рис. 1. Инновационная безопасность и входящие в нее функциональные уровни

Понятие инновационной безопасности достаточно новое в экономической литературе, в связи с этим нет единого подхода к этому определению. По мнению автора, инновационную безопасность необходимо рассматривать как состояние защищенности экономики, обеспечиваемое прогрессивным развитием ресурсов научно-инновационного потенциала субъектов НИС, механизм взаимодействия которых направлен на увеличение социально-экономического роста и поддержку должного уровня конкурентоспособности национальной экономики.

Для четкого понимания сущности инновационной безопасности необходимо определить систему обеспечения инновационной безопасности, которая раскрывается перечислением ее структурных элементов. Так, В.К. Сенчагов [5] выделяет следующую структуру системы инновационной безопасности (рис. 2).

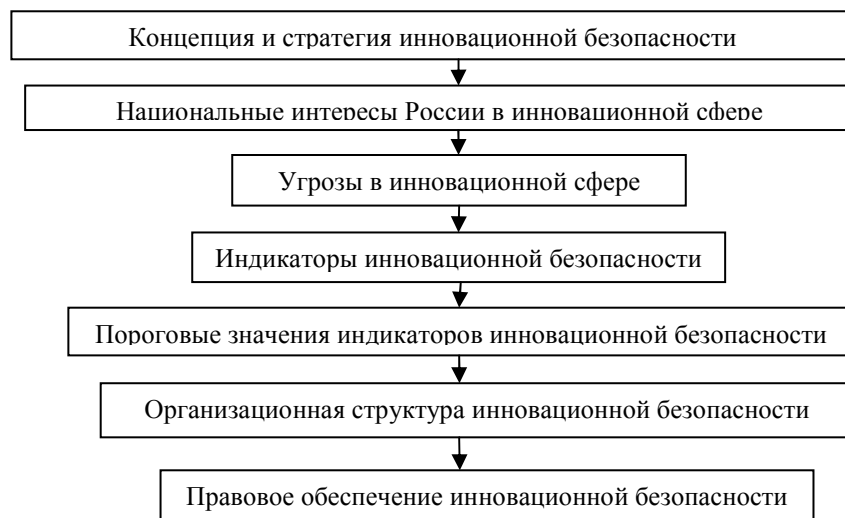


Рис. 2. Структура системы инновационной безопасности

В основе разработки комплексной системы обеспечения инновационной безопасности должна лежать определенная **концепция**, включающая в себя цель обеспечения инновационной безопасности, ее задачи, принципы деятельности, стратегию и тактику. Цель обеспечения инновационной безопасности заключается в минимизации ее угроз. Для реализации **стратегии** обеспечения инновационной безопасности определяются основные тактические шаги. Представляется разработка альтернативных сценариев развития ситуации в инновационной сфере и рассчитываются показатели обеспечения инновационной безопасности по каждому из них.

Следующей составляющей системы инновационной безопасности являются **национальные интересы России в инновационной сфере** такие, как: долгосрочный устойчивый экономический рост, опережающий средние мировые, европейские и азиатские темпы роста ВВП, повышение конкурентоспособности экономики страны и ее граждан, завоевание новых ниш на товарных и финансовых рынках[4].

К наиболее существенным **угрозам в инновационной сфере** относятся:

- низкое государственное финансирование сферы НИОКР. Показательны цифры – у США бюджет 14 трлн. долларов, а на науку тратится вкуче более 400 млрд. долларов. У России бюджет составляет 1, 2 трлн. долларов, в научную сферу вкладывается всего 6, 4 млрд. долларов [3].

Кадровая проблема, связанная с занижением социальной значимости ученых и специалистов с высшим образованием в обществе и как следствие «утечка мозгов» за рубеж.

Старение интеллектуального и социально – экономического потенциала. В связи с этим зависимость от импортных поставок научного оборудования, приборов и электронной компонентной базы, стратегических материалов, несанкционированная передача за рубеж конкурентоспособных отечественных технологий.

В качестве показателей, характеризующих инновационную сферу экономики, принимаются **индикаторы**, характеризующие предельные (пороговые) значения, при превышении которых невозможно обеспечить стабильность развития экономики в соответствии с целями социального развития и задачами обеспечения экономической безопасности страны. В качестве индикаторов инновационной безопасности автор предлагает следующее (табл. 1).

Таблица 1

Индикаторы инновационной безопасности

Название индикатора	Пороговое значение	Фактическое значение (2008 г.)
Трудовые ресурсы (кадровый состав):		
- численность персонала, занятого исследованиями и разработками на 10000 занятых в экономике, человек;	33	111
- удельный вес исследователей в возрасте до 39 лет, %	34	14
Показатели организационной структуры:		
- удельный вес организаций, осуществляющих технологические инновации в общем числе организаций, %;	13,5	9,6
- удельный вес организаций, осуществляющих организационные инновации, в общем их числе, %	40	34,20
Финансовые показатели:		
- финансирование науки из средств федерального бюджета, % к ВВП;	3	0,40
- внутренние затраты на исследования и разработки, % к ВВП;	2	1,03
- удельный вес вузовского сектора науки во внутренних затратах на исследования и разработки, %	12	6,7
Показатели, отражающие результаты научных исследований и разработок:		
- число выданных патентов, тыс. ед.;	30500	28808
- коэффициент изобретательской активности	2,5	1,95

Анализ фактических количественных параметров многих индикаторов на современном этапе социально-экономического развития страны показывает, что они значительно хуже установленных пороговых значений инновационной безопасности. Но именно отклонения фактических индикаторов от пороговых значений показывают остроту угроз инновационной безопасности, позволяют выделить наиболее значимые из них и определить очередность их устранения.

Организационная структура представлена на национальном уровне органом управления инновационной безопасностью, контролирующим развитие национальной инновационной системы, на региональном уровне – органами, отвечающими за развитие региональных инновационных систем.

К сожалению, в настоящее время отсутствует единый законодательный акт, посвящённый инновационной деятельности, в данной сфере действует ряд **нормативно-правовых актов**, регулирующих отдельные её стороны. Соответственно и правовое обеспечение инновационной безопасности отсутствует. На общегосударственном уровне некоторые законодательные акты частично затрагивают вопросы обеспечения экономической безопасности через построение НИС.

Анализ основных элементов системы инновационной безопасности позволяет сделать вывод, что формирование современной, адекватной современным вызовам и угрозам НИС является важнейшей предпосылкой достижения стоящих перед Россией глобальных стратегических целей и обеспечения ее инновационной безопасности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Стратегия национальной безопасности Российской Федерации до 2020 год: Указ Президента Российской Федерации от 12 мая 2009 г. № 537.
2. Голиченко О.Г. Национальная инновационная система России: состояние и пути развития. – М.: Наука, 2006.
3. Осипов С. Место под солнцем // «Тверская, 13».-М., 2009.- № 126.
4. Сенчагов В.К. Как обеспечить экономическую безопасность России // Рос. Федерация сегодня. - 2007. - № 6.
5. Экономическая безопасность России: Общий курс: учебник / под ред. В.К. Сенчагова. 2-е изд. - М.: Дело, 2005.
6. <http://www.opora.ru/>

INFLUENCE OF NATIONAL INNOVATIVE SYSTEM ON MAINTENANCE OF ECONOMIC SAFETY**Matskevich D.A.**

The national innovative system and its influence on economic safety of the country is considered, the essence of innovative safety reveals.

Key words: innovative economy, national innovative system, economic safety, innovative safety, indicators of innovative safety.

Сведения об авторе

Мацкевич Дарья Александровна, окончила Московский университет МВД России (2005), преподаватель кафедры экономического анализа, финансов и статистики Московского университета МВД России, автор 8 научных работ, область научных интересов - инновационные системы, экономическая безопасность.

УДК 332.85

МОДЕРНИЗАЦИЯ РЫНКА ДОСТУПНОГО ЖИЛЬЯ (ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА)

И.В. СИТНИКОВ

Статья представлена доктором экономических наук, профессором Афанасьевым В.Г.

Рассмотрены основные методологические подходы к вопросам государственной поддержки рынка доступного жилья. Автор анализирует опыт государственной поддержки рынка доступного жилья и определяет необходимые условия и стадии развития данного процесса. Представлены основные подходы к оценке количественных значений показателей модернизации рынка доступного жилья. Статистический анализ государственных механизмов поддержки жилищного строительства позволил выявить основные проблемы, сдерживающие развитие данного процесса.

Ключевые слова: рынок доступного жилья, государственная поддержка, показатели развития рынка доступного жилья.

В условиях рыночных отношений все острее встает вопрос социальных гарантий граждан, важнейшей из которых является обеспеченность жильем.

В разных странах государство заботится об обеспечении граждан жильем и идет на значительное расходование средств налогоплательщиков на прямую и косвенную поддержку жилищного строительства и помощь нуждающимся в оплате жилищных расходов.

Российское государство на протяжении многих лет также постоянно предпринимало различные меры по поддержанию доступности жилья для населения.

В условиях плановой экономики жилищное строительство осуществлялось в основном за счет государственных централизованных капитальных вложений. Доля жилых домов, введенных за счет этих средств, достигала 70-80% в общем объеме. За счет средств населения строилось не более 10% жилых домов, средств жилищно-строительных кооперативов - не более 4%. Если в 1980 году за счет всех источников финансирования было введено 59,4 млн. кв. метров общей площади жилых домов, то в 1985 году - 62,6 млн. кв. метров. Наибольший ввод жилых домов был достигнут в 1987 году - 72,8 млн. кв. метров.

В начале 1986 г. была утверждена жилищная программа «Жилье-2000». В структуре капитальных вложений, направляемых на жилищное строительство, программой предусматривался существенный рост доли нецентрализованных государственных капитальных вложений, формируемых из средств фонда социального развития предприятий, средств жилищно-строительных кооперативов и индивидуальных застройщиков. Принятая в 1986 г. программа «Жилье-2000» предусматривала, как минимум, с учетом выбытия изношенного жилищного фонда построить за 15 лет 1,3 млрд. кв. м. жилья, или увеличить существующий тогда фонд на 55%. Чтобы достичь расчетного объема строительства в России, ежегодные темпы прироста ввода жилья должны были составлять не менее 5%, а на территориях с наименьшей обеспеченностью жильем - до 13%. Значительное сокращение объема государственных капитальных вложений, сложившаяся динамика цен и жесткая налоговая политика привели к тому, что местные органы были не в состоянии обеспечить необходимые объемы строительства, и во многих регионах при остром дефиците жилья объемы его строительства резко уменьшились. Изначальное несоответствие возможностей промышленности строительной индустрии заданиям программы «Жилье-2000» не могло привести к успешному осуществлению намеченных планов, что отразилось на динамике усиливающегося уменьшения объемов жилищного строительства. Жилищная проблема оставалась острой, несмотря на рост обеспеченности жильем с 14,9 кв.м. общей площади на одного человека в 1986 г. до 16,5 в 1991 г.

Кризисное состояние жилищного строительства во многом было вызвано объективными обстоятельствами, связанными с переходом от жесткого государственного управления к рыночной экономике, отказом государства от монопольной роли инвестора, подрядчика, собственника в сфере жилья.

Жилищная проблема в России, обострившаяся в условиях перехода к рыночной экономике, определила необходимость проведения жилищной реформы как неотъемлемой части стабилизации экономики государства и осуществления в ней структурных изменений. Одной из приоритетных программ структурной перестройки экономики России стала государственная программа «Жилище», принятая в июне 1993 г. Целью данной программы является обеспечение принципиальных положений долгосрочной государственной жилищной политики и определение конкретных мер на 1993-1995 гг. по осуществлению таких задач, как создание правовой базы в целях осуществления жилищной реформы; преодоление сокращения объемов жилищного строительства, изменение его структуры по формам собственности, источникам финансирования, типам зданий и технологиям возведения, демонополизация. Прогнозные объемы жилищного строительства по программе были рассчитаны по двум вариантам: по первому варианту ввод жилья к 1995 г. предполагалось довести до 50 млн. кв. м., при этом за 1991-1995 гг. он составил бы 217,3 млн. кв. м.; по второму благоприятному варианту, соответственно, в пределах 54-56 и 226,3-233,3 млн. кв. м. В результате в 1993 и 1995 гг. было преодолено сокращение объемов жилищного строительства.

Целью нового этапа реализации программы «Жилище» является дальнейшее развитие долгосрочной государственной политики по проведению жилищной реформы и повышению ее социальной направленности. В качестве механизма его осуществления предусматривалось внесение дополнений и изменений в отдельные положения программы «Жилище» для решения следующих задач: распространение эффективных систем целевой поддержки нуждающихся в улучшении жилищных условий граждан при строительстве или приобретении жилья; коренное улучшение обеспечения жильем военнослужащих, лиц, уволенных с военной службы, пострадавших от аварий и стихийных бедствий, северян, вынужденных переселенцев, и других групп населения, обеспечение жильем которых осуществляется государством с привлечением средств федерального бюджета; усиление социальной защиты малоимущих групп населения в оплате жилья и коммунальных услуг. В 1996 г. завершилось строительство военных городков для военнослужащих из состава, выведенных из Германии российских войск. В 1993-1996 гг. были сданы в эксплуатацию жилые дома в 32 военных городках для 34,2 тыс. семей офицеров общей площадью более 2 млн. кв. м., в том числе в 1996 г. – 272, 5 тыс. кв. м. Задания «Государственной целевой программы обеспечения в 1996-1997 гг. жильем военнослужащих, граждан, уволенных в запас или отставку, сотрудников органов внутренних дел, а также членов их семей», утвержденные постановлением РФ 13.01.96 г. №26, оказались выполнены на 53,7%. Основная нагрузка в инвестировании жилищной сферы возлагалась на бюджеты регионов, население, предприятия и организации в сочетании с различными формами их государственной поддержки. Рост цен в жилищном строительстве, а также трудности в его финансировании привели к затягиванию сроков возведения начатых жилых домов или к невозможности продолжения их строительства. В течение 1997 г. средства предприятий и организаций направлялись, в основном, на достройку ранее начатых жилых домов. За этот период площадь «жилищной незавершенки» сократилась на 22,6%, или 17, 7 млн. кв. м.

На современном этапе Федеральная целевая программа «Жилище», рассчитанная на 2002-2010 гг., является основным инструментом Правительства РФ в проведении жилищной политики, которая со временем претерпела изменения в связи с началом реализации с 2005 г. программы - «Доступное и комфортное жилье – гражданам России». Пакет законов, необходимых для развития в стране рынка доступного жилья, направлен на стимулирование его строительства и приобретения. Реализация программы «Жилище» происходит по 4 основным направлениям:

1. Развитие жилищного строительства.

2. Совершенствование жилищно-коммунального комплекса.
3. Совершенствование системы ипотечного жилищного кредитования населения и рынка жилья.
4. Выполнение государственных обязательств по обеспечению жильем граждан, которые относятся к категориям, установленным федеральным законодательством, и нормативное правовое обеспечение организации предоставления гражданам жилых помещений социального пользования.

Несмотря на усилия, предпринимаемые государством, цели государственной жилищной политики - обеспечение доступности жилья не достигнуты. Ежегодно только 3,5% населения страны могло улучшить свои жилищные условия.

Общий объем финансирования ФЦП «Жилище» в 2002–2010 гг. составляет 902,4 млрд. рублей. Он включает средства федерального бюджета (298,8 млрд. рублей) и бюджетов субъектов РФ, муниципальных образований, частных инвесторов и граждан.

Решение проблемы обеспечения населения жильем во многом зависит от платежеспособности потребителей, которая в свою очередь определяется динамикой соотношения уровня доходов и цен на жилье. На практике основным показателем состояния рынка жилья с точки зрения возможности приобретения квартир населением является коэффициент доступности жилья.

Основными факторами, влияющими на доступность жилья, является его стоимость, совокупный доход домохозяйства, условия ипотечного кредитования и др. Высокие доходы домохозяйств не только позволяют быстро накопить средства для приобретения жилья, но и увеличивают возможность приобретения жилья с помощью заемных средств – кредитов и ипотеки. Однако, в условиях превышения спроса над предложением, рост платежеспособного спроса на жилье приводит к росту цен на жилье. Такая зависимость подтверждается данными по субъектам Российской Федерации, приведенными на рис. 1.

В целом, по регионам России коэффициент корреляции между величиной доходов и стоимостью панельного жилья составил 0,73 для первичного рынка жилья и 0,75 – для вторичного рынка жилья. Таким образом, изменение доходов населения оказывает существенное влияние на уровень цен типовых квартир. Также следует отметить, что на доступность жилья негативно влияет тот факт, что темпы роста на недвижимость зачастую опережают темпы роста доходов населения.

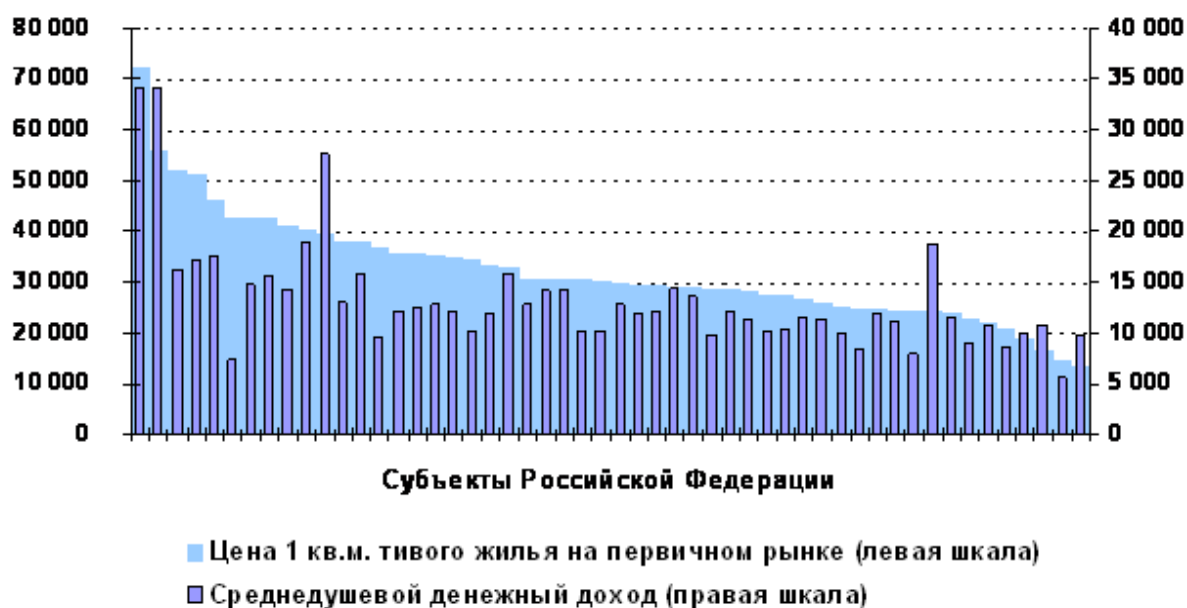


Рис. 1. Средняя стоимость 1 кв. м. панельного жилья на первичном рынке в IV квартале 2008 г. и денежные доходы на душу населения в 2008 г. в субъектах РФ

Помимо собственных сбережений для приобретения жилья население может воспользоваться ипотечными кредитами. В результате проведенного анализа выявлена взаимосвязь между объемом выданных кредитов на покупку жилья (в расчете на одного человека) и стоимостью 1 кв. м. панельного жилья. В целом по регионам России коэффициент корреляции между данными показателями составил 0,58 – для первичного рынка жилой недвижимости и 0,68 – для вторичного рынка. Разница в полученных коэффициентах корреляции объясняется тем, что на покупку жилья на вторичном рынке недвижимости банки выдают ипотечные кредиты на более привлекательных для заемщика условиях.

В силу многообразия факторов, влияющих на доступность жилья, оценка доступности жилья может осуществляться с использованием различных методик. Кроме того, из-за локального характера рынков жилья, высокой территориальной дифференциации доходов населения и низкого уровня развития ипотечного кредитования анализ показателей доступности жилья необходимо проводить не столько по Российской Федерации в целом, сколько в региональном разрезе.

Расчет индекса доступности жилья для различных доходных групп позволяет разделить население РФ на группы по возможности приобретения жилья. Показатели доступности жилья для различных групп населения РФ значительно отличаются. Только для семьи из высокодоходной группы с совокупным доходом более 36 тыс. руб. в месяц существует возможность приобретения жилья без использования заемных средств. Такой семье из трех человек понадобится в среднем не более 7,7 лет на покупку типовой квартиры площадью 54 кв. м. на первичном рынке и не более 8,4 лет – на вторичном рынке жилья. У основной массы населения (63,4%) возможности самостоятельного приобретения жилья отсутствуют, улучшить свои жилищные условия такие семьи могут лишь путем получения бесплатного «социального» жилья или с помощью кредитов на покупку жилья.

Согласно расчетам по данным Росстата, с учетом прожиточного минимума наиболее доступно для приобретения жилья в новостройках в Тюменской области. Семьям со средними доходами из данного региона необходимо откладывая все свои доходы, превышающие прожиточный минимум, на приобретение типовой квартиры на первичном рынке недвижимости не более 3 лет. В республиках Адыгея и Калмыкия, Кировской области и Алтайском крае семья сможет приобрести жилье не ранее, чем за 15 лет. Население данных субъектов РФ можно отнести к наиболее нуждающейся в жилых помещениях категории граждан, предоставляемых по договору социального найма. В Москве коэффициент доступности жилья на первичном рынке недвижимости составляет 3,8 лет. Сравнительно небольшое значение показателя объясняется значительной концентрацией в Москве предпринимателей с очень высоким уровнем дохода. Среднедушевые доходы в Москве в 2008 г. были примерно в два раза выше средней номинальной заработной платы, в то время как во многих регионах РФ среднедушевые доходы сопоставимы и даже несколько ниже средней заработной платы (дополнительные доходы меньше основной заработной платы у большинства населения, а среднедушевые доходы учитывают все население, включая детей и пенсионеров). Если при расчете показателя доступности жилья в Москве использовать вместо среднедушевых доходов заработную плату, то возможности приобретения жилья в Москве снижаются. Коэффициент доступности жилья на первичном рынке Москвы составляет 6,3 года.

В большинстве субъектах РФ семье из трех человек со средними доходами для приобретения типовой квартиры на первичном рынке жилья необходимо осуществлять накопления от 5 до 10 лет.

В настоящий момент единственным способом повышения доступности жилья оказывается наращивание объемов жилищного строительства, которые по полученным прогнозным оценкам в I полугодии 2010 г. возросли на 6,3% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

Естественно, что большая часть населения России будет расширять занимаемые жилые площади за счет приобретения нового жилья, однако, в силу ценового фактора это будут преимущественно квартиры типовой и улучшенной планировки.

Предложение жилья ограничивает функцию спроса. Оно представляет собой количество жилья, которое потребитель может приобрести на рынке при сложившемся уровне цен.

Факторами, влияющими на предложение жилья, являются уровень валовых инвестиций в строительство (новое строительство, реконструкция и ремонт существующего жилищного фонда), обслуживание жилищного фонда и скорость его амортизации (выбытия).

На рынок жилья ежегодно поступает лишь небольшой объем нового жилья, а основу жилищного фонда составляет старое жилье, в котором проживает большинство населения, поэтому изменение цен на объекты жилищного фонда только в долгосрочной перспективе изменяют предложение жилья.

Увеличение затрат на техническое обслуживание, реконструкцию и модернизацию жилья приводит к повышению его стоимости. Рост цен на рынке жилья делает выгодными затраты на его содержание и новое строительство. При низких ценах жилье часто становится невыгодно содержать жилище, степень и скорость его износа увеличиваются.

Таким образом, основными параметрами, определяющими доступность жилья или, другими словами, покупку/отказ от совершения покупки жилья, являются: наличие предложения жилья и возможность населения расплатиться по условиям совершения сделки купли-продажи, то есть платежеспособный спрос.

Рыночный механизм формирования цен на жилье подразумевает, что цена определяется спросом и предложением. В нашем случае, как определено ранее: объемы строительства недостаточно высоки, чтобы удовлетворить потребность населения в жилье; спрос велик; сложным вопросом остается его платежеспособность.

Система ипотечного и жилищного кредитования направлена на создание механизма, регулирующего взаиморасчеты по приобретению жилья населением. Чем более развит рынок кредитования и адаптирован под реальные условия региона, тем более яркую роль он играет в процессе приобретения жилья. С учетом тенденций рынка, соотношения доходов населения и стоимости жилья становится понятно, что уровень развития рынка кредитования также является индикатором возможности приобретения жилья.

MODERNIZATION OF AFFORDABLE HOUSING (GOVERNMENT SUPPORT)

The main methodological approaches to issues of state support of affordable housing were analyzed. The author analyzes the experience of state support of affordable housing and defines the necessary conditions and developmental stages of the process. The main approaches to assessing the quantitative values of the indicators of modernization of affordable housing were introduced. Statistical analysis of public support mechanisms for housing helped identify key issues impeding development of this process.

Key words: market for affordable housing, government support, indicators of development of market for affordable housing.

Сведения об авторе

Ситников Игорь Владимирович, 1985 г.р., окончил Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (2009), аспирант МЭСИ, область научных интересов - экономико-статистическое исследование рынка недвижимости.

УДК 335.426

К ВОПРОСУ ОЦЕНКИ РИСКА БАНКРОТСТВА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Д.М. ЧЕРЕХОВИЧ

Статья представлена доктором экономических наук, профессором Афанасьевым В.Г.

Рассмотрены основные методологические подходы к вопросу оценки риска банкротства российских предприятий. Автор анализирует опыт ведущих ученых, внесших вклад в изучение оценки риска банкротства. Представлены подходы к оценке риска банкротства.

Ключевые слова: риск банкротства предприятия, методы оценки риска банкротства.

Негативные последствия мирового экономического кризиса обусловили наступление периода, который ряд экономистов называет «эпохой глобальной неопределенности», характерными чертами которой является резкий рост числа банкротств предприятий на фоне замедления экономического роста, который, в свою очередь, сопровождается снижением объемов мировой торговли, промышленного производства, нестабильностью цен на нефть, сокращением объемов рынков кредитных ресурсов, а также паникой на фондовых и товарных рынках.

Поскольку степень участия России в процессах глобализации и экономической интеграции в последние годы резко возросла, и мировой экономический кризис оказывает все более негативное влияние на процессы внутри страны, особую значимость приобретают проблемы, связанные как с обнаружением и выявлением неблагоприятных тенденций в деятельности предприятия, так и выбором методики прогнозирования банкротства. С другой стороны, справедливо заметить, что методик, позволяющих с приемлемой долей вероятности предсказать неблагоприятный исход, в нашей стране на данный момент нет. А между тем, адекватная рыночным условиям система финансового менеджмента организации должна оперативно реагировать на любые происходящие в процессе ее деятельности изменения, что практически невозможно без использования методов оценки риска банкротства с высокой точностью и длинным горизонтом прогнозирования. Если говорить о существующих методиках, специфические условия российской экономики ставят под сомнение целесообразность применения целого ряда методов оценки риска банкротства, разработанных как российскими, так и зарубежными учеными, что обуславливает необходимость проведения исследований в данной области. Точнее было бы сказать, что различные имеющиеся в нашем инструментарии методики предсказания банкротства, как принято их называть в отечественной литературе, предсказывают различные виды кризисов. Именно поэтому оценки, получаемые с их помощью, нередко столь сильно различаются. Все эти методики можно было бы назвать кризис-прогнозными, но не более.

Второй аспект, обуславливающий целесообразность дальнейших изысканий в области оценки риска банкротства, заключается в том, что существующие методы предлагают анализ ограниченного набора показателей, характеризующих ликвидность, платежеспособность и эффективность деятельности компании. А между тем размах и комбинация факторов, оказывающих определяющее влияние на вероятность банкротства предприятий в России, претерпели существенные изменения – в первую очередь по причине процессов глобализации и интеграции России в мировую рыночную систему, – что свидетельствует о необходимости совершенствования методов оценки вероятности банкротства за счет внедрения в процесс мониторинга дополнительных показателей.

Кроме того, общепринятая классификация существующих методов является достаточно узкой и имеет обобщенный характер (применяется ко всем организациям вне зависимости от сек-

тора) и не дает возможности предприятию избрать метод, в наилучшей степени соответствующий особенностям его деятельности.

Таким образом, актуальность настоящей проблемы заключается в острой необходимости решения вопросов достоверной и своевременной оценки риска банкротства предприятий в качестве меры по стабилизации экономической среды предприятий в России; недостаточной разработанности теоретической базы и несформированного методического аппарата в области анализа и оценки риска банкротства российских предприятий; отсутствия основательных исследований в данной области.

Анализ научной литературы, посвященной исследуемой проблематике, выявил, что данное направление представляет интерес как для российских, так и для зарубежных экономистов. При этом в настоящий момент оценка риска банкротства российских предприятий как область прикладных знаний остается мало изученной и нестандартизованной, что обусловлено высокой степенью изменчивости экономической среды, в которой они ведут деятельность.

Среди российских ученых, внесших вклад в изучение оценки риска банкротства, особого внимания заслуживают Арутюнов Ю.А., Кукукина И.Г., Астраханцева И.А., Зубкова А.В., Вишнякова А.Д., Гермогентова М.Н., Зайцева О.П., Кадыкова Г.Г., Кокурина Д.И., Колосова А.В., Сайфуллина Р.С., Сенкевича В.В., Серегина Е.В., Федотову М.А., Шемякина В.Л. и др.

Среди зарубежных ученых, чьи труды в области оценки риска банкротства представляют большой теоретический и практический интерес, хотелось бы выделить следующих: Альтмана Э., Бегли Дж., Бивера У., Минга Дж., Минусси Дж., Супрамайнена Д., Олсона Дж., Уатса С., Уорсинктона Д. и др.

Несмотря на то, что в зарубежной литературе присутствует большой набор методов оценки риска банкротства компании, исследования, изучающие их применение на отечественных предприятиях, не являются полными, обширными и многочисленными, в качестве примеров выбирались одна-две компании с схожими сферами деятельности, что не позволяет объективно оценивать полученные результаты. При этом стоит отметить, что наиболее известные работы в области оценки риска банкротства датируются, как правило, 60-80 гг. XX, в то время как анализ новейших методов в данной области не проводился.

При решении научной проблемы анализа и совершенствования методического аппарата в области оценки риска банкротства российских компаний необходимо решить следующие задачи: исследовать механизм государственного регулирования в сфере банкротства предприятий, выявить ключевые проблемы его функционирования, разработать развернутую классификацию существующих методов оценки риска банкротства предприятий, провести анализ возможности применения российских и зарубежных методов оценки риска банкротства на отечественных предприятиях, а также эффективности применения методов оценки риска банкротства в российской практике, разработать комплексную модель оценки риска банкротства предприятий с учетом специфики деятельности предприятий в условиях российской экономики и выработать практические рекомендации для финансовых служб российских предприятий в области мониторинга риска банкротства и его снижения.

При решении поставленных задач источниками получения информации должны выступать отечественная и зарубежная научная литература, периодические публикации и рабочие материалы ведущих исследователей в области оценки риска банкротства, аналитические обзоры крупнейших финансовых учреждений и рейтинговых агентств, ресурсы сети Интернет, официальные сайты международных организаций, органов государственной власти РФ, электронные библиотеки. Эмпирическую базу исследования формируют статистические данные и финансовая отчетность предприятий, предоставленные Банком России, Высшим Арбитражным судом РФ, Национальным Кредитным Бюро.

При проведении исследования в области оценки риска банкротства новыми будут являться следующие научные положения. В отличие от сложившихся в экономической литературе представлений о сущности риска банкротства, автором он рассматривается как фундаментальное

понятие, отражающее вероятность утраты предприятием способности в полном объеме удовлетворить требования кредиторов, а также исполнить обязанность по уплате обязательных платежей в ходе реализации принятого решения в ситуации неопределенности внешней среды. Данное определение базируется на вероятностной природе риска и в наибольшей степени соответствует необходимости совершенствования методического аппарата в области его оценки.

Разрабатывая детализированную классификацию существующих российских и зарубежных методов оценки риска банкротства предприятий, необходимо учитывать следующие критерии: область применения, степень формализации, география происхождения, возможность дистанционного применения, горизонт прогнозирования, трудоемкость расчетов, масштабы деятельности предприятия и его отраслевая принадлежность.

По результатам проведенного анализа можно сформулировать причины низкой эффективности отечественных и зарубежных методов оценки риска банкротства, к которым в частности относятся отраслевая и региональная специфика деятельности отечественных предприятий, а также то, что большинством методов не учитывается макроэкономическая ситуация в стране, что является важным в условиях российской экономики.

Практическая значимость исследования оценки риска банкротства заключается в том, что основные положения, выводы и рекомендации ориентированы на широкое использование в российской практике оценки риска банкротства предприятий. Рекомендации могут быть использованы финансовыми службами отечественных предприятий различных отраслей – с целью своевременной оценки риска банкротства данных предприятий, а также важнейших контрагентов; российскими коммерческими банками – в рамках процедуры мониторинга риска банкротства заемщиков в сегменте корпоративных клиентов; рейтинговыми агентствами и исследовательскими центрами – при подготовке аналитических обзоров; российскими и иностранными инвесторами – с целью проведения первичной оценки инвестиционной привлекательности отечественных предприятий и последующего мониторинга их деятельности.

TO A QUESTION OF AN ESTIMATION OF RISK OF BANKRUPTCY OF THE RUSSIAN ENTERPRISES

Cherehovich D.M.

The basic methodological approaches to a question of an estimation of risk of bankruptcy of the Russian enterprises are considered. The author analyzes experience of the leading scientists who have brought the contribution to studying of an estimation of risk of bankruptcy. Approaches to an estimation of risk of bankruptcy are presented.

Key words: Risk of bankruptcy of the enterprise, methods of an estimation of risk of bankruptcy.

Сведения об авторе

Черехович Демьян Михайлович, 1987 г.р., окончил Российскую экономическую академию им. Г.В. Плеханова (2010), финансовый менеджер ООО Маркет-гид, автор 3 научных работ, область научных интересов – бухгалтерский учет, статистика.

УДК 336.717.1

К ВОПРОСУ ПОСТРОЕНИЯ РЕЙТИНГА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Н.Я. БАМБАЕВА, Р.А. АТАБЕКЯН

Статья представлена доктором экономических наук, профессором Афанасьевым В.Г.

Рассмотрены основные методологические подходы к вопросу построения рейтинга коммерческого банка на современном этапе. Автор приводит экономические показатели, характеризующие деятельность не только банковской системы, но и отдельного коммерческого банка, анализирует методики известных рейтинговых агентств, предлагает собственный подход, основанный на методах многомерной классификации, к построению рейтинга коммерческого банка.

Ключевые слова: коммерческий банк, рейтинг коммерческого банка, показатели деятельности коммерческого банка, методы многомерной классификации, кластерный анализ.

Одним из основных условий успешной реализации экономических реформ в стране является формирование соответствующей рыночной экономики банковской системы, которая представляет собой сложный и многофункциональный механизм, затрагивающий финансовые интересы всех отраслей экономики и регионов страны, отдельных предприятий и организаций, населения.

На современном этапе развития банковской системе РФ присущи такие негативные черты, как неравномерность распределения кредитных организаций и их филиалов по территории страны, что приводит к существенной дифференциации в предоставлении банковских услуг деятельности в регионах, недостаточная капитализация российских банков, несовершенство банковского законодательства.

Развитие и совершенствование услуг, оказываемых коммерческими банками, имеет большое значение, прежде всего потому, что изменяется место каждого отдельного субъекта в системе экономических отношений, т.к. он становится непосредственным собственником средств производства и получает большую степень экономической свободы. Реализация новых экономических прав и обязанностей порождает потребность в многочисленных банковских услугах и операциях.

Банки – финансовые институты, которые на современном этапе развития экономических отношений представляют собой огромное достижение цивилизации. Они выполняют роль экономических органов, предназначенных для обслуживания всех рыночных отношений. Банки следует рассматривать как важную составную часть бизнеса, делового мира. Они аккумулируют денежные средства, предоставляют кредиты, проводят денежные расчеты, эмитируют в обращение денежные знаки, обслуживают рынки ценных бумаг, оказывают многообразные экономические услуги.

Последнее десятилетие характеризовалось стремительным увеличением роли кредитных рейтингов как с точки зрения их практического значения для мировых финансовых рынков, так и с точки зрения их значения для теоретического осмысления закономерностей этих рынков. Рост практического значения кредитных рейтингов отражается в резком увеличении количества присвоенных рейтингов в мире и не менее быстром росте количества действующих рейтинговых агентств. Согласно данным исследования рейтингового агентства Fitch IBCA (69), около 80% мировых потоков заемных капиталов в настоящее время контролируются рейтингами.

Например, рейтинговое агентство «Эксперт РА» на основе разработанной им оригинальной методики определения уровня кредитоспособности российских коммерческих банков осуществляет проведение рейтинговой оценки банков. По мнению агентства, рейтинг представляет интерес для руководителей, владельцев и партнеров банков, регулирующих органов и заемщиков. Однако в первую очередь он ориентирован на кредиторов банка. Рейтинг характеризует возможность полного и своевременного выполнения банком своих обязательств, а также перспек-

тивы выполнения банком вновь возникающих обязательств с учетом возможных изменений в экономической среде.

Рейтинговая оценка, присваиваемая агентством, адаптирована к специфическим особенностям российского рынка и не учитывает странового риска России. Оценка представляет собой субъективное мнение специалистов «Эксперт РА» о кредитоспособности и финансовой устойчивости банка в среднесрочной перспективе. Под кредитоспособностью банка понимается его способность выполнить существующие обязательства перед клиентами, партнерами и государством исходя из имеющихся у него активов. Под финансовой устойчивостью банка понимается его способность сохранять существующий уровень кредитоспособности в течение некоторого времени при возможных неблагоприятных внешних и внутренних воздействиях на финансовые потоки.

Для решения задачи построения рейтинга коммерческого банка рассмотрим систему основных показателей, характеризующих деятельность банковской системы в целом и отдельных коммерческих банков (рис. 1).

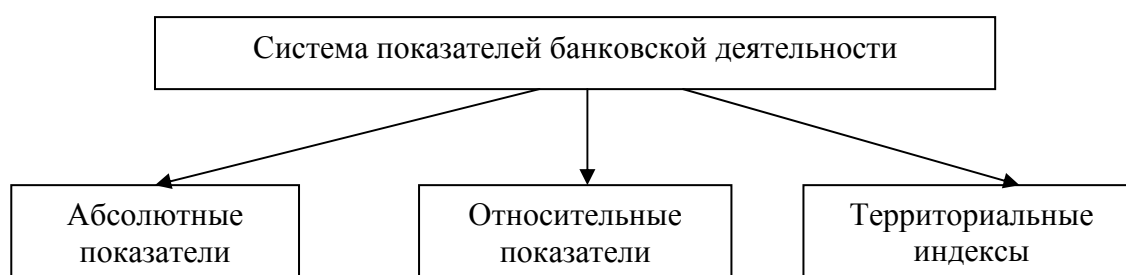


Рис. 1. Система показателей банковской деятельности

К основным показателям, характеризующим деятельность банковской системы в целом и деятельность отдельных коммерческих банков можно отнести абсолютные показатели, относительные показатели и территориальные индексы.

Первую группу составляют абсолютные показатели, характеризующие функционирование банковской деятельности страны в целом или отдельного региона: число кредитных учреждений, зарегистрированных на данной территории, в том числе кредитных организаций, утративших право на осуществление банковских операций, но еще не ликвидированных как юридическое лицо; число действующих кредитных организаций в данном регионе - число кредитных организаций, зарегистрированных Банком России или уполномоченным регистрирующим органом и осуществляющих банковскую деятельность; число филиалов действующих кредитных организаций, зарегистрированных в данном регионе вне зависимости от места расположения этих филиалов; число кредитных организаций, у которых отозвана лицензия на проведение банковской деятельности; собственные средства кредитных организаций - имущество кредитных организаций, свободное от обязательств; зарегистрированный уставный капитал кредитной организации; привлеченные средства предприятий и организаций; депозиты и вклады физических лиц; выпущенные долговые обязательства; активы кредитных организаций; кредиты, предоставленные нефинансовым предприятиям и организациям; кредиты, предоставленные физическим лицам; кредиты, предоставленные банкам; ценные бумаги, приобретенные банками; проценты по депозитам, уплаченные юридическим и физическим лицам; проценты, полученные по предоставленным кредитам, депозитам и иным размещенным средствам; доходы от операций с ценными бумагами; расходы по ценным бумагам; чистый доход от деятельности банка за отчетный период; финансовый результат деятельности банков за отчетный период.

Вторую группу составляют относительные показатели, характеризующие деятельность банковской системы в целом и по регионам: число кредитных организаций и их филиалов, приходящееся на 100 тыс. человек населения в данном регионе; зарегистрированный уставный ка-

питал, приходящийся в среднем на одну кредитную организацию в регионе; активы, приходящиеся в среднем на одну кредитную организацию данного региона, характеризует уровень концентрации банковских активов; доля кредитов в совокупных активах банковской системы характеризует уровень специализации банковской деятельности в регионе; финансовый результат, приходящийся в среднем на одну кредитную организацию региона; рентабельность активов (капитала) кредитной организации.

Третью группу составляют территориальные индексы, которые характеризуют отличие основных показателей функционирования банковской системы конкретного региона от среднероссийского показателя. Представленные индексы учитывают соотношение между основными показателями деятельности банковской системы в регионах страны (число кредитных организаций и их филиалов; объем активов; объем кредитов, предоставляемых реальному сектору экономики; объем депозитов и вкладов физических лиц) и социально-экономическими показателями соответствующего региона (численность населения; объем регионального валового продукта; величина денежных доходов на душу населения).

Индекс обеспеченности населения кредитными организациями и их филиалами в регионе $I_{\text{обес.к.о.}}$, который определяется путем сопоставления числа кредитных организаций и их филиалов в данном регионе, приходящихся в расчете в среднем на 100 тыс. человек населения данного региона, с аналогичным показателем в целом по Российской Федерации.

$$I_{\text{обес.к.о.}} = \frac{\text{число кредитных организаций и их филиалов в регионе}}{\text{числен.населения в регионе}} + \frac{\text{число кредитных организаций и их филиалов в РФ}}{\text{числен.населения РФ}}$$

Индекс динамики реальных активов банковской системы $I_{\text{акт.}}$

характеризует общую тенденцию развития банковской системы в регионе и определяется путем сопоставления динамики реальных активов кредитных организаций (с учетом изменения уровня цен) в регионе с аналогичным показателем в целом по стране.

$$I_{\text{акт.}} = \frac{\text{индекс динамики активов в регионе}}{\text{индекс потреб.цен в регионе}} + \frac{\text{индекс динамики активов в РФ}}{\text{индекс потреб.цен в РФ}}$$

Индекс финансовой насыщенности банковскими услугами в регионе по кредитам $I_{\text{фин.нас.}}$, рассчитываемый путем сопоставления доли объема кредитов, предоставленных реальному сектору экономики к региональному ВВП с аналогичным показателем в целом по РФ.

$$I_{\text{фин.нас.}} = \frac{\text{объем предост.кредитов в регионе}}{\text{региональный ВВП}} + \frac{\text{объем предост.кредитов в РФ}}{\text{ВВП РФ}}$$

Индекс развития сберегательного дела в регионе $I_{\text{сб.д.}}$, который определяется путем сопоставления доли объема депозитов и вкладов физических лиц в расчете на душу населения региона в среднестатистических денежных доходах в регионе с аналогичным показателем в целом по стране.

$$I_{\text{сб.д.}} = \frac{\text{депозиты на душу населения в регионе}}{\text{среднедушевой ден.доход в регионе}} + \frac{\text{депозиты на душу населения в РФ}}{\text{среднедушевой ден.доход в РФ}}$$

Совокупный индекс обеспеченности банковскими услугами в регионе $I_{сов.}$ является итоговым сравнительным индексом привлекательности условий банковской деятельности в регионе и рассчитывается по формуле

$$I_{сов.} = \sqrt[4]{I_{обесп.к.о.} * I_{акт.} * I_{фин.нас.} * I_{сб.д.}}$$

Таким образом, сформированная система показателей банковской деятельности в полной мере охватывает все сферы деятельности кредитных организаций и дает полную характеристику состояния и функционирования банковской системы в РФ и регионах страны.

Перейдем к методике определения рейтинга коммерческого банка, целью которой является присвоение конкретному исследуемому банку определенного рейтинга (места) среди обозначенной совокупности банков, исходя из установленных критериев.

В нашем случае такими критериями будут являться основные финансовые показатели, характеризующие банк в общем масштабе его работы. Определение рейтинга будем проводить на трех уровнях:

- вся страна – совокупность крупнейших банков России;
- часть банков страны – совокупность банков, схожих по своим показателям и содержащая в своем составе исследуемый нами банк;
- область (регион) страны – совокупность банков, филиалов и других банковских структур области, где исследуемый нами банк имеет филиалы (или любые родственные структуры).

Классификацию банков будем осуществлять с помощью кластерного анализа, который является одним из методов многомерного анализа, и позволяет производить разбиение множества исследуемых объектов и признаков на однородные в соответствующем понимании группы или кластеры, причем не по одному параметру, а по целому набору признаков.

Общим условием, позволяющим получить наиболее стабильные результаты при построении статистических моделей, является требование однородности исходной информации. Исходная совокупность должна быть «очищена» от резко выделяющихся наблюдений из массива данных, поэтому необходимо нормировать исходные данные путем следующих преобразований:

$$\tilde{y} = \ln \frac{y_i - y_{\min}}{y_{\max} - y_{\min}}$$

По нормированным данным проводится классификация с помощью так называемых агломеративных иерархических кластер-процедур. В результате мы получаем дендрограммы, которые представляют собой графическое изображение результатов процесса последовательной кластеризации, осуществляемой в терминах матрицы расстояний. Вид дендрограммы зависит от выбора расстояния между объектом и кластером и метода кластеризации. Обычно можно выделить несколько дендрограмм, разбиение которых схожее. И только после глубокого сравнительного анализа исследователь выбирает лучшее на его взгляд разбиение.

На следующем этапе проводится сравнительный анализ единиц наблюдения (банков), в разрезе каждого кластера отдельно и в общей взаимосвязи. В результате кластерного анализа получаем четкую классификацию, каждый кластер (группа) которой обладает определенными признаками и свойствами, присущими только входящим в данный кластер объектам.

После всех перечисленных этапов переходим к составлению самого рейтинга. Внутри каждого кластера производится ранжирование объектов (банков) по каждому из показателей.

1. Значения показателя упорядочиваются по возрастанию (убыванию) после чего каждому значению показателя присваиваются баллы (ранги) от 1 до N, где N – число наблюдений в исследуемой совокупности.

2. После выставления баллов по каждому из показателей подсчитывается общее количество баллов по каждому объекту наблюдения.

3. Осуществляется ранжирование наблюдений (банков) по общему количеству баллов. Так, каждому объекту присваивается свое место среди других наблюдений.

Данная методика применима при исследовании множества различных показателей в экономической, социальной и других сферах. Простота реализации, точность и быстрота вычислений выделяет ее среди других методов анализа и составления рейтингов.

TO A QUESTION OF CONSTRUCTION OF A RATING OF COMMERCIAL BANK

Bambaeva N.Ya., Atabekyan R.A.

The basic methodological approaches to a question of construction of a rating of commercial bank at the present stage are considered. The author results the economic indicators characterizing activity not only bank system, but also separate commercial bank, analyzes techniques of known rating agencies, offers own approach based on methods of multidimensional classification, to construction of a rating of commercial bank.

Key words: commercial bank, rating of commercial bank, indicators of activity of commercial bank, multivariate statistics methods of classification, cluster analysis.

Сведения об авторах

Бамбаева Наталья Яковлевна, окончила Новосибирский электротехнический институт (1987), кандидат экономических наук, доцент, зав. кафедрой менеджмента МГТУ ГА, автор более 60 научных работ, область научных интересов – совершенствование и прикладное использование методологии статистического анализа, моделирование и прогнозирование социально-экономических явлений и процессов, использование эконометрического инструментария в экономических исследованиях.

Атабекян Роберт Артурович, 1986 г.р., окончил Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (2008), аспирант МЭСИ, автор 4 научных работ, область научных интересов – экономико-статистические исследования банковской деятельности.

ББК 05
Н 34
Св. план 2011 г.

Научный Вестник МГТУ ГА
№ 167

ISBN 978-5-86311-784-3

Свидетельство о регистрации в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций № 77-17906 от 31 марта 2004 г.

Редакторы Т.М. Приорова, И.В. Вилкова
Компьютерная верстка Т.Н. Котиковой

Подписано в печать 10.05.11 г.

Печать офсетная
23,25 усл. печ. л.

Формат 60x90/8
Заказ № 1230/

21,06 уч.-изд. л.
Тираж 100 экз.

Московский государственный технический университет ГА
125993 Москва, Кронштадтский бульвар, д. 20
Редакционно-издательский отдел
125493 Москва, ул. Пулковская, д. 6а

Подписной индекс в каталоге Роспечати 84254
© Московский государственный
технический университет ГА, 2011