

Введение

Учебный курс «Управление деятельностью аэропорта» является одной из профилирующих дисциплин в профессиональной подготовке специалистов в области организации перевозок на воздушном транспорте.

Сбалансированная система показателей разрабатывается как инструмент, позволяющий скоординировать действия подразделений и сотрудников организации для реализации миссии и достижения основных целей, стоящих перед предприятием. Целью разработки сбалансированной системы показателей является не только создание системы измерителей эффективности деятельности предприятия, но и организация работы всех сотрудников компании для достижения ее стратегических целей.

1. Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Управление деятельностью аэропорта»

1.1. Содержание курсовой работы

Курсовая работа «Разработка концепции сбалансированной системы показателей при управлении деятельностью аэропорта» имеет своей целью закрепить и проверить знания студентов, полученные ими в процессе изучения учебного материала, а также выявить способность студентов применять их на практике.

Курсовая работа «Разработка концепции сбалансированной системы показателей при управлении деятельностью аэропорта» выполняется по данным конкретного аэропорта.

Курсовая работа включает выполнение следующих разделов:

I. Экспресс-диагностика деятельности предприятия. 1.1. Краткая информация об организации. 1.2. Анализ внешней и внутренней среды предприятия. 1.3. Анализ миссии, видения, дерева целей предприятия.

II. Разработка концепции сбалансированной системы показателей.

2.1. Разработка предложений (при необходимости) по изменению миссии, видения предприятия.

2.2. Формализация дерева целей.

2.3. Определение показателей в разрезе 4-х перспектив.

2.4. Определение ключевых показателей, их численных значений и задач, решаемых для достижения целей по направлениям деятельности.

2.5. Разработка программы по достижению целей и задач,

сформулированных и поставленных на предыдущих этапах выполнения настоящей курсовой работы.

III. Заключение.

1.2. Оформление и защита курсовой работы

Курсовая работа оформляется в соответствии со стандартными требованиями, предъявляемыми к работам такого типа:

- работа выполняется на одной стороне стандартного листа писчей бумаги с полями справа и слева;
- все рисунки, графики и таблицы должны быть пронумерованы;
- сокращения, кроме общепринятых, не допускаются;
- все страницы работы брошюруются и нумеруются;
- работа должна иметь: титульный лист с наименованием дисциплины, темы, данных о студенте (Ф.И.О., курс, № зачетной книжки); оглавление; разделы курсовой работы; список литературы.

Курсовая работа должна быть зарегистрирована в деканате заочного отделения и иметь исходящий номер.

Защите курсовой работы предшествует проверка работы руководителем. Проверка определяет степень соответствия работы предъявляемым требованиям к ней. В результате проверки курсовая работа либо допускается к защите, либо возвращается студенту на доработку.

1.3. Выполнение разделов курсовой работы

Технологически построение сбалансированной системы показателей для отдельно взятого предприятия включает следующие элементы:

- Разработку стратегических задач, логически связанных со стратегическими целями.
- Разработку системы показателей, позволяющих количественно измерить эффективность бизнес-процессов, адекватность исследования рынка, качество управления финансами, качество управления персоналом, «точку достижения цели» и сроки, в которые должны быть получены требуемые результаты.
- Разработку целевых проектов по направлениям (например: инвестиции, обучение и т.п.), которые могут обеспечить внедрение необходимых изменений,
- Разработку ключевых индикаторов бизнеса так называемых «приборных панелей» для руководителей различных уровней, обеспечивающих контроль и оценку деятельности.

Раздел 1. Экспресс-диагностика деятельности предприятия

1.1. Краткая информация об организации.

- Наименование.
- Местонахождение.
- Вид деятельности.
- Историческая справка.

1.2. Анализ внешней и внутренней среды предприятия. (см. Приложения 1)

1. Анализ делового окружения на основе модели «пяти сил»:
 - Характеристика взаимоотношений с поставщиками;
 - Анализ существующих конкурентов и конкурентной среды;
 - Угроза появления новых конкурентов;
 - Угроза появления товаров и услуг-заменителей;
 - Характеристика потребителей продукции предприятия.
2. Анализ факторов общественного и социального окружения.
3. Анализ политического окружения.
4. Анализ внутриэкономических факторов.
5. SWOT-анализ.

1.3. Анализ миссии и видения предприятия.

- Миссия организации.
- Видение организации.
- Стратегия организации.
- Ключевые факторы успеха.

Раздел 2. Разработка концепции сбалансированной системы показателей

2.1. Разработка предложений (при необходимости) по изменению миссии, видения предприятия

Миссия - это понятие, отражающее предназначение бизнес-системы, ее философию, отличие от конкурентов.

Вариантами миссии могут быть, например:

- новый продукт (товар или услуга);
- новое качество товара;
- ориентация на новую группу потребителей;
- новая ценовая политика и т.п.

При выборе миссии ставится ключевая задача: наиболее эффективно задействовать стратегический потенциал бизнес-системы для обеспечения победы в конкурентной борьбе.

Миссия компании является генеральной целью предприятия, выражающей причину его существования.

Цель разработки миссии - в руководстве, контроле и мотивации продвижения предприятия как единого целого к реализации поставленных и согласованных целей.

При выполнении курсовой работы необходимо иметь в виду, что при разработке миссии:

- формулируют главную цель организации;
- детализируется статус предприятия;
- декларируются принципы его работы, заявления и действительные намерения руководства;
- дается определение самых важных характеристик организации.

Миссия дает представление о назначении организации, необходимости и полезности для потребителей, работников, акционеров и прочих.

Миссия обнаружится и часто используется в рекламных кампаниях.

Из миссии «разворачивается» дерево целей предприятия.

Видение характеризует желаемую сферу деятельности, будущую оценку предприятия заинтересованными лицами, области лидерства или отличительные сферы компетентности.

Видение балансирует интересы всех групп и характеризует будущее, в котором эффективная деятельность предприятия удовлетворит потенциально заинтересованные стороны.

2.2. Формализация дерева целей

При выполнении курсовой работы нужно иметь в виду, что дерево целей - ориентированный граф, изображающий связи между целями и средствами их достижения, имеет несколько иерархических связанных уровней. (см. Приложение 2)

Цели низшего уровня - задачи и мероприятия.

В хорошо упорядоченной организации иерархия структуры соответствует иерархии целей!

Цель можно определить как желаемое и реально достижимое состояние системы в будущем. Чем четче, конкретнее поставлена цель, чем она реальнее, тем выше вероятность ее достижения.

По масштабам цели подразделяются на:

- генеральные или стратегические, на которые ориентируется вся деятельность предприятия. Генеральная цель обычно фокусируется на создании сильных конкурентных позиций в какой-либо конкретной сфере деятельности и подчинена миссии (предназначению) фирмы. Она определяет целевую направленность всех ее структурных подразделений, расставляет приоритеты в решении задач и в распределении ресурсов;

- локальные или тактические, то есть цели подчиненного характера, совокупное достижение которых позволяет реализовать глобальную цель. Это могут быть цели отдельных структурных подразделений предприятия, цели отдельных программ или проектов.

По времени действия цели разделяют на:

- долгосрочные, достижение которых предполагается по истечении достаточно длительного периода времени;

- краткосрочные, достичь которые возможно в относительно непродолжительный период времени.

2.3. Определение показателей в разрезе 4-х перспектив

В этом разделе курсовой работы необходимо определить направления деятельности, которые являются приоритетными при реализации стратегических целей. Рассмотрим ключевые факторы успеха организации с точки зрения четырех перспектив оценки эффективности деятельности предприятия. Каждая из перспектив характеризует наиболее значимые области, реализация которых позволит предприятию использовать существующие и сформировать новые конкурентные преимущества:

- Финансовая составляющая позволяет оценить эффективность

деятельности предприятия с позиции акционеров и инвесторов; составить мнение о целесообразности осуществления инвестиций в деятельность предприятия,

- Клиентская составляющая предполагает выявить каким видят предприятие потребители; сформулировать основные позиции, которые позволят заинтересовать клиентов в результатах деятельности предприятия, увеличить количество потребителей продукции и добиться положительных финансовых результатов, за счет использования выявленных в результате оценки конкурентных преимуществ.

- Анализ внутренних бизнес-процессов позволяет выявить какие бизнес-процессы требуют оптимизации и дополнительных ресурсов, акцентировать внимание на наиболее значимых компонентах бизнеса и сэкономить ресурсы, направленные на несущественные, второстепенные бизнес-процессы организации.

- Для выявления существующих возможностей роста и развития компании необходимо подвергнуть анализу такую составляющую бизнеса, как персонал. Эффективность использования таких нематериальных активов, как знания, умения, опыт, технологии сделает, возможной успешную реализацию конкурентных преимуществ предприятия.

Уточненные показатели, методики их расчета значения, задачи и мероприятия " по основным составляющим деятельности " при выполнении настоящей курсовой работы необходимо оформить таблицей.

Таблица 1

Показатели, их значения, задачи и мероприятия по основным направлениям деятельности предприятия

Финансы	Рынок/клиенты
✓	✓
Бизнес-процессы	Обучение/рост
✓	✓

Например, в поле «Финансы» основными стратегическими задачами и показателями, их измеряющими, могут являться:

- Рост доходов предприятия в 2 раза.
- Минимизация издержек на 20%.
- Эффективное использование инвестиций со сроком окупаемости 6 лет.

2.4. Определение ключевых показателей, их численных значений и задач, решаемых для достижения целей по направлениям деятельности

На данном этапе разработки концепции сбалансированной системы

показателей необходимо выяснить, как влияет выполнение тех или иных задач на достижение цели, и каковы взаимосвязи между задачами, этот этап выполнения курсовой работы не менее важен, чем понимание общих целей деятельности предприятия. Анализ миссии, видения, концепции, определение факторов, влияющих на основные показатели сбалансированной системы, помогает привести задачи и цели к единой системе.

Степень выполнения каждой задачи при реализации как миссии, так и целей компании должна быть измерена определенными показателями. Такие показатели должны быть "жесткими", т.е. быть выражены в цифрах. В рамках построения системы показателей, характеризующих эффективность деятельности предприятия, показатели определяются для каждой задачи.

Каждый из показателей эффективности должен иметь нормативное значение. Кроме нормативного значения, при разработке сбалансированной системы показателей, должны быть установлены конкретные сроки их достижения. На основе разработанных показателей, их нормативных значений, допустимых границ отклонений от целевого значения и сроков достижения формируются показатели сбалансированной системы (табл . 2).

2.5. Разработка программы по достижению целей и решению задач сбалансированной системы показателей

Целевые программы разрабатываются для осуществления необходимых изменений на наиболее проблемных участках деятельности предприятия. Наиболее распространенная ситуация, когда значение показателей невозможно существенно улучшить в рамках управления текущей деятельностью. Основными этапами формирования целевых программ являются:

- Анализ и выявление "проблемных мест" в цепочке стратегических задач предприятия.

Поиск стратегических инициатив, позволяющих нивелировать негативные влияния "проблемных мест" на эффективность деятельности предприятия.

- Определение приоритетов при устранении влияния негативных факторов и отбор целевых программ.

- Организация планирования и контроль выполнения целевых программ.

Таблица 2

Показатели сбалансированной системы

Ключевые факторы успеха	Стратегические цели	Показатели результативности	Единица измерения	Формула расчета
Финансовая перспектива				
✓	✓	✓	✓	✓
✓	✓	✓	✓	✓
✓	✓	✓	✓	✓
Перспектива потребителя				
✓	✓	✓	✓	✓
✓	✓	✓	✓	✓
✓	✓	✓	✓	✓
Перспектива внутренних процессов				
✓	✓	✓	✓	✓
✓	✓	✓	✓	✓
✓	✓	✓	✓	✓
Перспектива обучения и развития				
✓	✓	✓	✓	✓
✓	✓	✓	✓	✓
✓	✓	✓	✓	✓

Таблица 3

Показатели деятельности предприятия

	Ключевые факторы успеха	Стратегические цели	Показатели результативности	Целевые значения	Сроки достижения
Финансовая перспектива	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓
Перспектива потребителей	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓
Перспектива внутренних бизнес-процессов	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓
Перспектива обучения и развития	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓

Раздел 3. Заключение

Заключение курсовой работы должно содержать описание основных целевых программ по разным направлениям (инвестиции, обучение и т.п.), обеспечивающих внедрение необходимых улучшений, а также «приборные панели» руководителей различных уровней для контроля и оценки деятельности (см. Приложение 3).

«Приборная панель» менеджера каждого уровня включает те показатели, которыми он оперирует в своей деятельности для оценки текущей и перспективной эффективности деятельности предприятия. В зависимости от уровня иерархии управления по-разному формируется набор показателей «приборной панели». Например, для топ-менеджера это показатели стоимости компании, эффективности использования капитала, эффективности инвестиций и т.д. На уровне руководителя производственной единицы - показатели операционных затрат, загрузки мощностей, величины брака и т. п. Построение сбалансированной системы показателей осуществляется таким образом, чтобы задачи и показатели более высокого уровня в интегрированном виде отражали задачи и показатели более низкого уровня структуры управления предприятия.

После построения «приборных панелей» руководителей можно определить «проблемные места» в цепочке стратегических задач авиакомпании.

Например:

- увеличение выручки и чистой прибыли;
- развитие каналов web-бронирования и интернет-продаж;
- увеличение объема регулярных перевозок;
- текучесть кадров;
- и т.д.

Для устранения этих «проблемных мест» необходимо разработать целевые программы по этим направлениям деятельности.

(см. Приложение 4)

Создается студентом самостоятельно

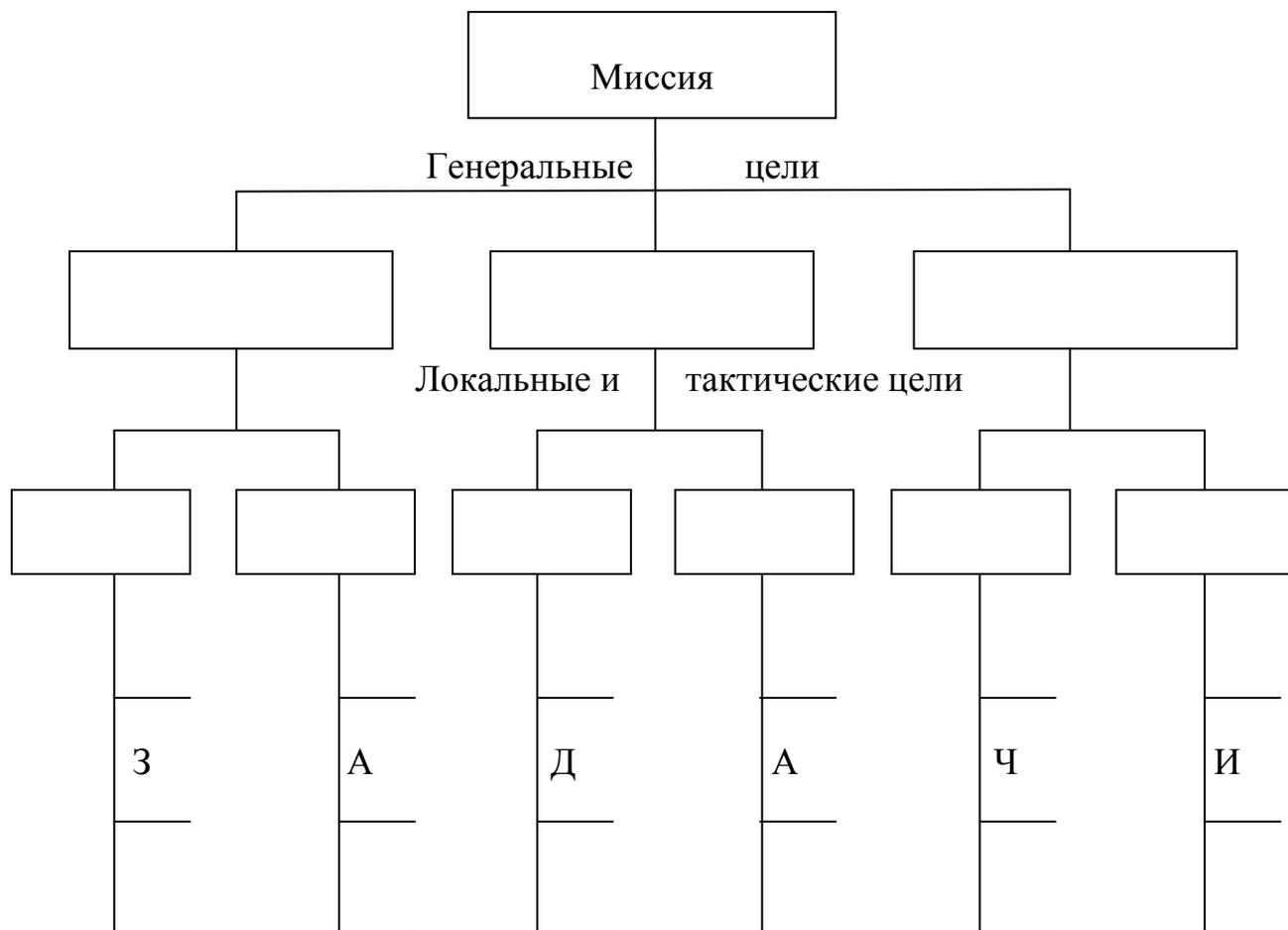


Рис. П.2 Структура дерева целей

Приложение 3.

Таблица П.3

Приборная «панель менеджера» _____

Стратегические цели	Показатели результативности	Ответственное подразделение	Плановое значение показателя	Срок исполнения	Фактическое значение показателя	Выполнение плана, %
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Приложение 4

Таблица П.4

Целевая программа по _____

Инициатива	Источник экономического роста	Срок реализуемости	Ответственное подразделение	Предполагаемый эффект от внедрения
✓	✓	✓	✓	✓
✓	✓	✓	✓	✓
✓	✓	✓	✓	✓

Рекомендуемая литература

1. Артамонов Б.В., Волкова Л.П. Управление деятельностью аэропортов. Учебное пособие. - М.: МГТУ ГА, 1998.
2. Веснин В.Р., «Менеджмент». Учебник. – М.: Проспект, 2004
3. Волкова Л.П. Управление деятельностью аэропорта. Учебное пособие. – М.: МГТУ ГА, 2006.
4. Волкова Л.П. Управление деятельностью аэропорта. Часть II. Учебное пособие. – М.: МГТУ ГА, 2007
5. Волкова Л.П., Садовой В.Д. Аэропорты и воздушные трассы. Учебное пособие. М.: МГТУ ГА, 2003.
6. Каплан Роберт С, Нортон Дейвид Л. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. - 2-е изд., исправленное и дополненное: /Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004.-320 с.
7. Липунцов Ю.П. Управление процессами. Методы управления предприятием с использованием информационных технологий - М.: ДМК Пресс; - М.: Компания АйТи, 2003. - 224 с.
8. Оценка эффективности деятельности компании.- Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ.-М.: Издательский дом «Вильямс», 2004.-304 с.
9. Пол Р. Нивен. Сбалансированная система показателей - шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов: /Пер. с англ. - Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003.-328 с.
10. Чехович Е.А. Управление деятельностью аэропорта. пособие по изучению дисциплины и выполнению курсовой работы. – М.: МГТУ ГА, 2005

Содержание

Введение.....	3
Методические указания по выполнению курсовой работы.....	3
1.1.Содержание курсовой работы.....	4
1.2.Оформление и защита курсовой работы.....	4
1.3.Выполнение разделов курсовой работы.....	5
Раздел 1. Экспресс-диагностика деятельности предприятия.....	4
Раздел 2. Разработка концепции сбалансированной системы показателей.....	5
Раздел 3. Заключение.....	10
Приложения	12
Рекомендуемая литература.....	15