

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ»**

Кафедра менеджмента

В.Г. Афанасьев

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Часть II

**ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ
УПРАВЛЕНИЯ АВИАПРЕДПРИЯТИЯМИ**

Утверждено Редакционно-издательским советом
МГТУ ГА в качестве учебного пособия

Москва-2009

Московский Государственный Технический Университет
Гражданской Авиации

Афанасьев В.Г.

ОСНОВЫ
управленческой деятельности
(Учебное пособие)

Часть 2
Практические аспекты
управления авиапредприятиями

Москва, 2009

Аннотация

Данное пособие является второй частью учебного пособия «Основы управленческой деятельности» для студентов V курса специальности 090106.

Вторая часть озаглавлена «Практические аспекты управления авиапредприятиями» и содержит вопросы организационно-правовых форм управления, особенности управления акционерным авиапредприятием, управления производственной деятельностью, коммерцией, экономикой и финансами авиакомпании.

Пособие также охватывает такие разделы рабочей программы по дисциплине «Основы управленческой деятельности», как управление внешнеэкономической деятельностью, антикризисное управление, управление системой качества и инновационное управление, которые не вошли в первую часть пособия.

Содержание

Введение.....	4
Глава V. <u>Управление авиапредприятием</u>	5
5.1. Организационно-правовые формы управления авиапредприятием...	5
5.2. Управление акционерным авиапредприятием.....	7
5.3. Управление производственной деятельностью авиапредприятия.....	11
5.4. Управление коммерцией, экономикой и финансами.....	14
Глава VI. <u>Управление внешнеэкономической деятельностью (ВЭД) и международными связями (МС)</u>	16
6.1. Содержание ВЭД.....	16
6.2. Внешнеэкономическая деятельность как разновидность коммерческой деятельности на международных рынках.....	17
6.3. Основные виды внешнеэкономических операций.....	18
6.4. Особенности управления ВЭД в сфере ГА.....	20
6.5. Международное экономическое сотрудничество (МЭС) в сфере гражданской авиации.....	25
Глава VII. <u>Антикризисное управление. Управление рисками и страхование</u>	31
7.1. Кризисные ситуации.....	31
7.2. Стратегия выживания.....	32
7.3. Управление рисками и страхование рисков.....	36
Глава VIII. <u>Управление системой качества</u>	44
8.1. Международные стандарты качества.....	44
8.2. Требования к качеству авиатранспортного продукта.....	46
8.3. Управление качеством на базе международных стандартов.....	48
Глава IX. <u>Инновационное управление</u>	54
9.1. Основы инновационной деятельности.....	54
9.2. Инновационное управление в авиатранспортном предприятии.....	63
Заключение.....	65
Литература.....	66
Вопросы для самопроверки.....	67

Введение

Вторая часть учебного пособия по дисциплине «Основы управленческой деятельности» для студентов V курса специальности 090106, озаглавленная «Практические аспекты управления авиапредприятиями» содержит вопросы рабочей программы по указанной дисциплине, не вошедшие в первую часть (главы I - IV).

В главах V – IX второй части изложены вопросы организационно-правовых форм управления авиапредприятием, освещены особенности управления акционерным предприятием и основные виды деятельности авиакомпании, в частности, управление производственной деятельностью, коммерцией, экономикой и финансами. Подробно раскрыты вопросы управления внешнеэкономической деятельности (ВЭД) и международными связями (МС), а также такие актуальные вопросы как антикризисное управление, управление рисками и страхование рисков. Восьмая глава посвящена управлению системой качества. В ней освещены международные стандарты качества, требования к качеству авиатранспортного продукта и управление качеством в авиапредприятии. Девятая глава раскрывает основы инновационного управления и его особенности в рамках авиатранспортного предприятия.

Пособие предназначено для студентов старших курсов, обучающихся по специальности «Безопасность информации», а также может быть полезно для студентов специальности «Менеджмент организации» и других авиационных специальностей.

Глава V. Управление авиапредприятием

5.1. Организационно-правовые формы управления авиапредприятием

В соответствии с определением, данным в ст. 61 Воздушного кодекса Российской Федерации, под авиационным предприятием понимается юридическое лицо независимо от его организационно-правовой формы и формы собственности, имеющие основными целями своей деятельности осуществление за плату воздушных перевозок пассажиров, багажа, грузов, почты и (или) выполнения авиационных работ. Чаще всего под авиационным предприятием понимается авиакомпания, тогда как аэропорт согласно ст. 40 ВК РФ не является авиационным предприятием: «аэропорт – комплекс сооружений, включающий в себя аэродром, аэровокзал, другие сооружения, предназначенные для приема и отправки воздушных судов, обслуживания воздушных перевозок и имеющий для этих целей необходимое оборудование, авиационный персонал и других работников». Отсюда вытекает, что организационные формы управления авиакомпанией и аэропортом существенно различаются.

По форме собственности авиакомпании бывают государственными, частными и корпоративными, а также смешанными с участием иностранного капитала. *Государственная авиакомпания* – это авиакомпания, которая полностью принадлежит государству, либо контрольным пакетом акций которой владеет государство. Авиакомпаний со 100-процентным владением государством практически не осталось. Как правило, контрольный пакет, принадлежащий государству, составляет от 51 до 75 процентов.

Частная авиакомпания – это авиакомпания, принадлежащая одному лицу либо семье. В качестве примера можно привести авиакомпанию «Трансаэро», которой владеет семья Плешаковых.

Корпоративная авиакомпания – это авиакомпания, владельцами которой являются акционеры. При этом контрольный пакет акций может принадлежать одному лицу, которое фактически управляет авиакомпанией.

Смешанная авиакомпания – это, как правило, совместное предприятие с участием иностранного капитала. Создание на территории Российской Федерации авиационного предприятия с участием иностранного капитала допускается при условии, если доля участия иностранного капитала не превышает сорок девять процентов уставного капитала авиапредприятия, его руководитель является гражданином Российской Федерации и количество иностранных граждан в руководящем органе авиапредприятия не превышает

одну треть состава руководящего органа. В других государствах доля иностранного владения авиакомпанией бывает различной. Так, в Великобритании – это 33%, в США – не более 25%.

По своим организационно-правовым формам авиапредприятия могут быть унитарными, диверсифицированными холдингами и группами компаний. По национальной принадлежности авиакомпании бывают национальными и многонациональными. Из многонациональных авиакомпаний известны «САС - Scandinavian Airline System», которая принадлежит трем скандинавским государствам – Швеции, Дании и Норвегии; «Эр Африк» – Air Afrique, которая принадлежит 10-и африканским государствам; «Галф Эйр» - Gulf Air, принадлежащая государствам Персидского залива и «Arab Air Cargo» - грузовая авиакомпания, принадлежащая четырем арабским государствам.

Унитарное предприятие имеет наиболее простую организационную форму и задействована в одной основной сфере деятельности воздушных перевозок.

Группа компаний (Airline groupe) – конгломерат, в который входит несколько компаний, находящихся в зависимости от головной или материнской компании. Например, в «группу Аэрофлота» (Aeroflot Groupe) кроме Аэрофлота входят дочерние авиакомпании «Аэрофлот-Норд» (г. Архангельск), «Аэрофлот-Дон» (г. Ростов-на-Дону), «Аэрофлот-Карго», «Аэрофлот-Чартер» и «Аэрофлот-Восток» (г. Магадан). Большинство крупнейших авиакомпаний мира возглавляют соответствующую созданную ими группу, например, «Группа Эр Франс – КЛМ», «Люфтганза-Груп», «Юнайтид Эйрлайнз Груп» и другие.

Диверсифицированный холдинг объединяет в своем составе авиакомпанию и несколько компаний различных сфер бизнеса, например, туристического, гостиничного, ресторанного и т.д. (рис. 5.1).

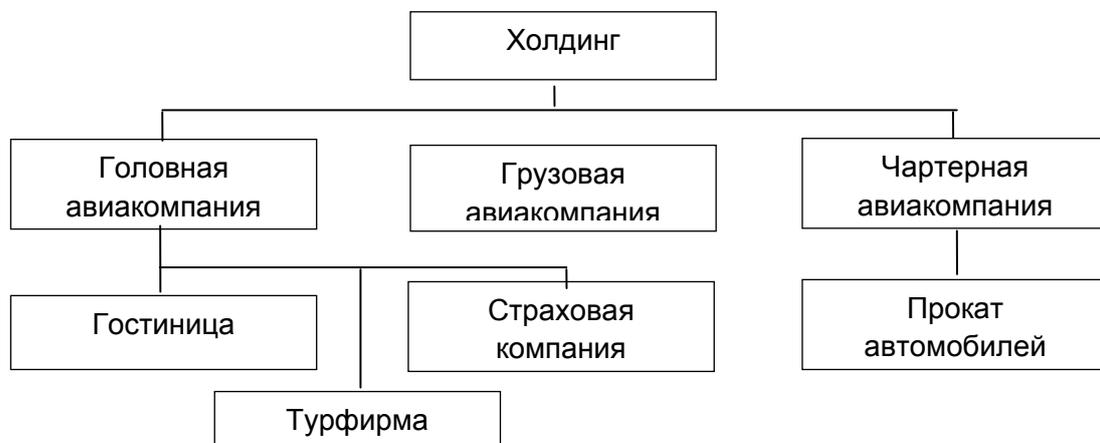


Рис.5.1. Схема холдинга Е.В. Костроминой

Холдинги бывают двух видов:

- менеджмент-холдинг;
- финансовый холдинг.

«Менеджмент-холдинг» является моделью управления большого многопрофильного (диверсифицированного) предприятия с несколькими подразделениями, выпускающими различную продукцию или услуги. Авиакомпания-учредитель холдинга осуществляет стратегическое управление. При этом часть полномочий переходит холдингу, а остальные подразделения являются дочерними либо аффилированными компаниями, либо «кост-центрами» (Cost означает «расходы»), в которых руководство холдинга утверждает смету расходов и за которую они отчитываются перед ним; либо «профит-центрами» (Profit означает «прибыль»), которым дается задание по прибыли, а методы его выполнения холдингом не контролируются. В «менеджмент-холдинге» нет полного владения входящими в холдинг предприятиями или их контрольными пакетами акций.

«Финансовый холдинг» предполагает владение авиакомпанией-учредителем контрольными пакетами акций входящих в него предприятий. Нередко в состав финансовых холдингов входят дочерние компании со 100%-ым владением капиталом со стороны материнской компании либо других компаний, входящих в холдинг (в нашем примере это грузовая и чартерная компании, являющиеся 100%-ыми дочерними компаниями головной авиакомпании). Компания-учредитель управляет своими дочерними компаниями через финансы, назначая совет директоров и руководителей верхнего звена («топ-менеджеров»), утверждая и контролируя финансовую и производственную политику дочерних компаний.

Таким образом, авиакомпания, учредив финансовый холдинг, может построить крупную корпорацию, позволяющую ей диверсифицировать производство. А сама головная компания может быть построена по принципу «менеджмент-холдинга» с наделением своих подразделений функциями «кост-центров» либо «профит-центров»¹.

5.2. Управление акционерным авиапредприятием

Из рассмотренных выше организационно-правовых форм авиапредприятий наибольшее распространение получили корпоративные авиакомпании, которые имеют чаще всего форму открытых акционерных обществ (ОАО), либо (что случается реже среди авиакомпаний) – закрытых

¹ Подробнее см. Е.В.Костромина. Управление экономикой авиакомпании. - М.: «Авиабизнес», 2007. - С.111

акционерных обществ (ЗАО). ОАО имеет право выпускать ценные бумаги – акции всем желающим юридическим и физическим лицам как в своей стране, так и за её пределами. В ЗАО акции продаются на аукционной основе другим акционерам, а также, как правило, своим сотрудникам. Большинство авиапредприятий России преобразованы в акционерные общества в соответствии с государственной либо отраслевой программой приватизации. Наиболее распространенной организационно-правовой формой российских авиакомпаний являются ОАО, которые выпускают акции и облигации.

Акция – это ценная бумага, удостоверяющая долевое участие в капитале предприятия, действующего в форме акционерного общества (АО). Акции дают право на получение части прибыли в виде дивидендов, которые выплачиваются, как правило, один раз в год и размер которых устанавливается Собранием акционеров. По праву участия в управлении АО акции делятся на обыкновенные, привилегированные и плюральные.

Обыкновенные акции являются основными, владелец которых получает один голос за акцию на Собрании акционеров без гарантии получения дивидендов.

Привилегированные акции – это акции, по которым гарантируется выплата фиксированного дивиденда из прибыли АО, но без права участвовать в управлении АО.

Плюральные акции – это учредительские акции, каждая из которых дает более чем один голос в управлении компанией. Количество голосов на каждую учредительскую акцию определяется уставом АО, при этом учредители приобретают больший вес при решении вопросов управления АО.

Облигация является другим наиболее часто встречающимся видом ценных бумаг. В отличие от акций, удостоверяющих долевое участие акционера в капитале АО, облигация продается на определенный срок и является долговой распиской, по которой ежегодно выплачивается ежегодный фиксированный доход в виде процента на вложенную сумму, а после наступления срока погашения облигации возвращается владельцу облигации ее номинальная стоимость. Владелец облигации не является акционером и не обладает правом голоса на общем собрании акционеров.

Акции и облигации ОАО свободно продаются и покупаются на рынке ценных бумаг. Для контроля над ОАО необходимо иметь контрольный пакет акций, который, как правило, составляет не менее 50% плюс одна акция. У большинства российских авиакомпаний владельцем контрольных пакетов акций является государство. Например, в авиакомпании «Аэропорт – Российские авиалинии» контрольный пакет акций – 51,1% принадлежит государству, остальные акции принадлежат сотрудникам авиакомпании и другим миноритарным акционерам.

Рассмотрим принципиальную схему управления акционерной авиакомпанией с организационно-правовой формой по типу ОАО (рис. 5.2).

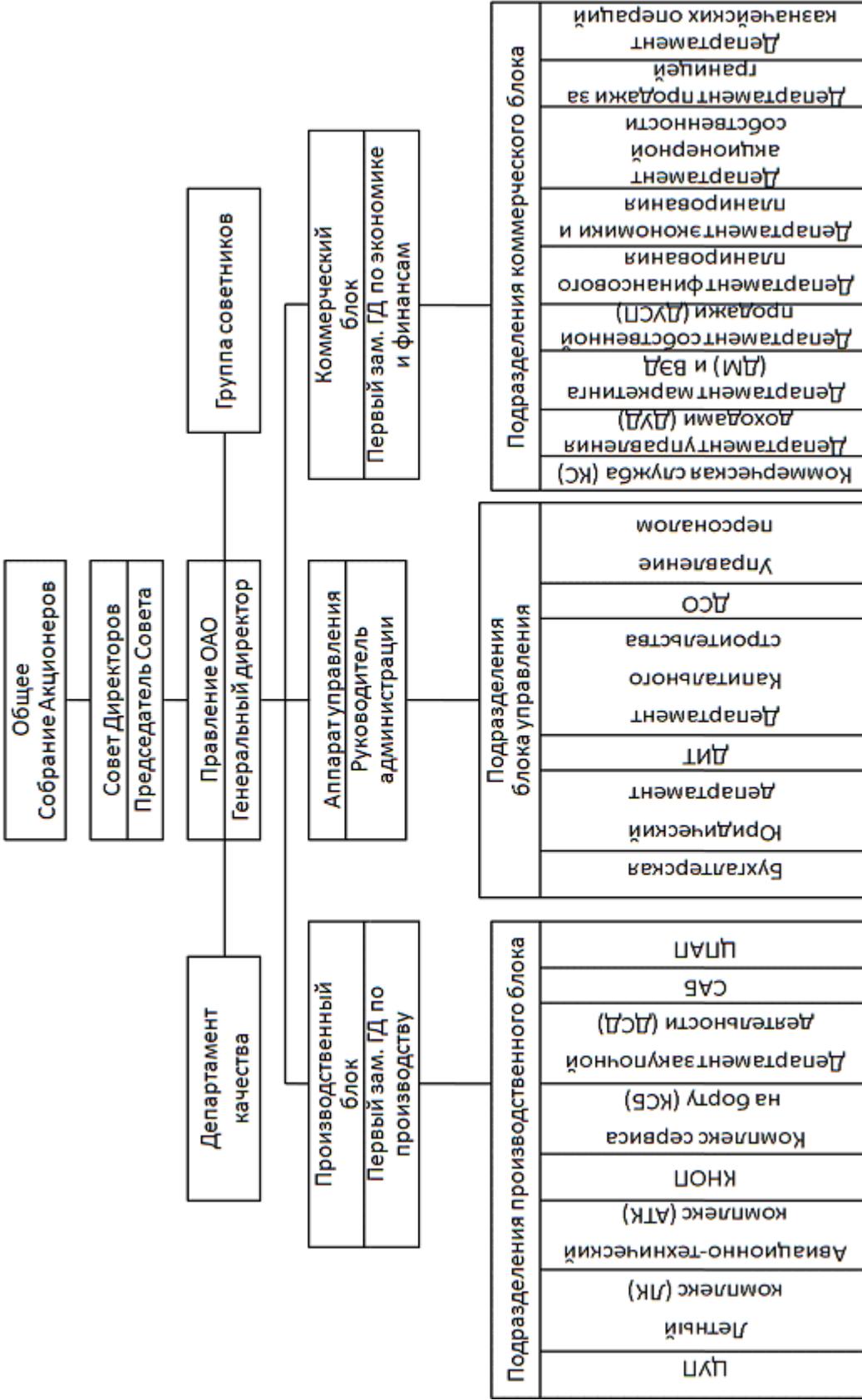


Рис. 5.2. Принципиальная схема управления акционерной авиакомпанией

Высшим органом управления акционерным авиапредприятием является Общее собрание акционеров (ОСА). Очередные ОСА созываются один раз в год. На собрании имеют право присутствовать все акционеры компании. Руководит собранием, как правило, Председатель Совета директоров. Повестка для годового собрания акционеров объявляется заранее путем рассылки пакета до намеченной даты собрания. Голосование по каждому вопросу повестки дня осуществляется количеством голосов, поданных в письменном виде каждым акционером либо его доверенным лицом, имеющим нотариально заверенную доверенность.

В компетенцию ОСА входят наиболее важные вопросы стратегического управления компанией, такие как:

- выборы Совета директоров;
- выборы ревизионной комиссии;
- утверждение отчета генерального директора о проделанной работе за истекший год;
- утверждение отчета ревизионной комиссии;
- утверждение изменений в Устав АО и в Положение о Совете директоров;
- утверждение наиболее крупных бюджетных ассигнований (на приобретение ВС, капитальное строительство и др.);
- определение размеров и сроков выплаты дивидендов и другие вопросы.

Внеочередные собрания акционеров могут созываться по требованию мажоритарных акционеров (например, для внесения изменений в состав Совета директоров), для решения вопросов о крупных инвестициях (например, приобретение Аэрофлотом 22 самолетов аэробусов А-350). Голосование на внеочередных собраниях может производиться заочно.

Совет директоров является внешним управленческим органом авиакомпании в промежутках между собраниями акционеров. Количество членов Совета директоров определяется Уставом АО и Положением о Совете директоров. Список кандидатов в состав Совета публикуется заранее. Кандидатов выдвигают, как правило, мажоритарные акционеры. Так, в Совет директоров в ОАО «Аэрофлот» на 11 мест выдвигается 18-20 кандидатов. В Совет входят кандидаты, набравшие наибольшее количество голосов акционеров. Напомним, что количество поданных голосов определяется количеством голосующих акций, поданных за того или иного кандидата. Так, из 11 мест в этом Совете 6 или 7 всегда принадлежат представителям от правительства, которому принадлежит 51,1% акций в ОАО «Аэрофлот». Совет

директоров из своего состава избирает Председателя (как правило, представитель от правительства) и Генерального директора авиакомпании. Совет директоров утверждает состав Правления авиакомпании, включая заместителей генерального директора. Совет на своих заседаниях, которые созываются Председателем Совета не реже одного раза в три месяца, обсуждает и решает наиболее важные вопросы стратегического управления авиакомпанией, в том числе годовой бюджет авиакомпании.

Правление авиакомпании, возглавляемое Генеральным директором, собирается на свои заседания не реже одного раза в месяц. В состав Правления, кроме Генерального директора, входят его заместители, руководители наиболее важных подразделений авиакомпании. На заседания Правления, кроме членов Правления, приглашаются все директора департаментов и начальники основных отделов. На очередных заседаниях Правления заслушиваются доклады основных руководителей подразделений: летной службы, инженерно-авиационной службы, инспекции по безопасности полетов – о происшествиях и инцидентах за прошедший месяц; финансовой и экономической служб – о выполнении производственных планов; коммерческой службы – о выручке и доходах. Отдельные вопросы обсуждаются только в присутствии членов Правления.

5.3. Управление производственной деятельностью авиапредприятия

Управление производственной деятельностью авиакомпании сосредоточено в подразделениях производственного блока, которые подчиняются непосредственно Первому заместителю Генерального директора авиакомпании по производственной деятельности. Основными подразделениями производственного блока являются:

- Центр управления полетами (ЦУП).
- Летный комплекс (ЛК).
- Авиационно-технический комплекс (АТК).
- Комплекс наземного обслуживания перевозок (КНОП).
- Комплекс сервиса на борту (КСБ).
- Департамент закупочной деятельности (ДЗД).
- Служба авиационной безопасности (САБ).
- Центр подготовки авиационного персонала (ЦПАП).

Подразделения производственного блока в своей структуре имеют отделы и службы, а также отделения и отряды.

Центр управления полетами (ЦУП) является подразделением оперативного управления. Он осуществляет оперативный контроль за всем

происходящем на земле и в воздухе, отслеживает в течение всех суток нахождения воздушных судов в любой точке мира, имеет операционную связь со всеми экипажами и с диспетчерскими службами, незамедлительно докладывает руководству авиакомпании (либо дежурному руководителю) обо всех задержках рейсов, чрезвычайных происшествиях и инцидентах и совместно с руководством авиакомпании и соответствующих подразделений принимает оперативные меры по управлению неисправностей и их последствий.

Управление летной деятельностью сосредоточено в Летном комплексе (ЛК), который возглавляет Заместитель генерального директора авиакомпании – директор ЛК. В летный комплекс входят несколько летных отрядов (ЛО) по типам самолетов. ЛО возглавляют командиры летных отрядов, являющиеся действующими пилотами высшей квалификации. Оперативно-штабную работу в ЛО выполняют начальники штабов отрядов. В состав отрядов входят по нескольку авиационных эскадрилий (АЭ), которые возглавляют командиры соответствующих АЭ, которые также являются действующими пилотами. Каждая эскадрилья имеет пилотов-инструкторов по типам самолетов.

Помимо летных отрядов в состав ЛК входит летно-штурманский отдел, возглавляемый Главным штурманом авиакомпании, а также другие отделы и группы летных специалистов.

Директору летного комплекса непосредственно подчиняется Главный пилот авиакомпании, который является заместителем директора ЛК и исполняет обязанности директора в его отсутствие.

В тесном контакте с Летным комплексом работает Инспекция по безопасности полетов (ИПБ), которую возглавляет зам. генерального директора авиакомпании – начальник инспекции. В состав ИПБ входят пилоты-инспекторы, инженеры-инспекторы и другие специалисты. ИПБ непосредственно подчиняется Генеральному директору авиакомпании либо его Первому заместителю.

Управление акционерным аэропортом в основных чертах схоже с управлением акционерной авиакомпанией. Например, ОАО «Международный аэропорт Шереметьево» (МАШ) имеет такие же высшие органы управления: Общее собрание акционеров, Совет директоров, Правление ОАО. Разница только в том, что государству принадлежат все 100% акций ОАО «МАШ» и все члены Совета директоров представлены Правительством, а Совет директоров возглавляет Министр транспорта. Генеральный директор аэропорта также назначается Министром транспорта.

Производственный блок аэропорта составляют подразделения, связанные с авиационной деятельностью. Это обслуживание перевозок, обслуживание воздушных судов, аэродрома, аэровокзала и всей наземной инфраструктуры. Аэропорту принадлежат и все линии централизованной заправки топливом, хотя сами ГСМ принадлежат ЗАО «Аэрофьюэлз».

Коммерческий блок составляют подразделения, управляющие неавиационной или концессионной деятельностью. Это аренда помещений, стоянок, содержание ресторанов, киосков и т.д.

Управление авиационно-технической деятельностью сосредоточено в авиационно-техническом комплексе (АТК), который возглавляет Технический директор-руководитель АТК. Техническому директору непосредственно подчиняются авиационно-технический центр (АТЦ) и Департамент инженерно-авиационной службы (ИАС). Департаментом ИАС руководит Директор департамента, являющийся Заместителем технического директора. АТЦ возглавляет Директор Центра, которому непосредственно подчиняются Главный инженер АТЦ, начальники производственных цехов отделов АТЦ. АТЦ осуществляет техническое обслуживание и ремонт воздушных судов отечественного и зарубежного производства как собственной авиакомпания, так и других авиапредприятий на контрактной основе.

Управление авиаперевозками является одной из основных функций Комплекса наземного обслуживания перевозок (КНОП). Руководит комплексом Директор КНОП, являющийся одновременно Заместителем генерального директора авиакомпании. В состав Комплекса входят Служба оперативного управления (СОУ), Служба организации пассажирских перевозок (СОПП), Служба организации почтово-грузовых перевозок (СОПГП), Служба коммерческого обслуживания воздушных судов на перроне (СКОВСП), Служба претензий и рекламаций (СПР), Служба транзита и трансфера (СТТ) и другие подразделения. Все службы КНОП работают в круглосуточном режиме, они возглавляются начальниками служб и их сменными заместителями. В состав Службы оперативного управления входят четыре сменных заместителя Директора КНОП, которые оперативно руководят работой всех подразделений Комплекса в подчиненных им сменах.

Комплекс сервиса на борту (КСБ) ранее именовался Службой сервиса на борту (ССБ) и подчинялся непосредственно Директору КНОП, затем он преобразован в Комплекс с непосредственным подчинением Первому заместителю генерального директора авиакомпании по производственной деятельности.

Другие подразделения производственного блока. Департамент закупочной деятельности (ДЗД) осуществляет материально-техническое обеспечение подразделений авиакомпании и прежде всего закупку и поставку авиационных двигателей, запасных частей и расходных материалов для бесперебойного обеспечения работы авиационно-технического комплекса и других подразделений авиакомпании.

Служба авиационной безопасности (САБ) обеспечивает авиационную безопасность, пропускной режим (совместно с САБ базового аэропорта), досмотр пассажиров, багажа и грузов, охрану воздушных судов и объектов авиакомпании.

Центр подготовки авиAPERсонала (ЦПАП) осуществляет подготовку, переподготовку и повышение квалификации летного, инженерно-технического персонала, кабинных экипажей, а также работников других подразделений авиакомпании.

5.4. Управление коммерцией, экономикой и финансами

Подразделения коммерческого блока подчиняются Первому заместителю генерального директора по экономике, коммерции и финансами. В состав блока входят:

- Коммерческая служба (КС), возглавляемая Коммерческим директором. Коммерческому директору непосредственно подчиняются следующие подразделения:

- Департамент управления доходами (ДУД).
- Департамент маркетинга (ДМ).
- Департамент внешнеэкономической деятельности (ВЭД).
- Департамент управления собственной продажей (ДУСП), который осуществляет продажу авиаперевозок на территории России через сеть своих агентств и отделений продажи.

- Департамент управления продажей за границей (ДУПЗ), который контролирует коммерческую работу представительств авиакомпании за границей.

Каждый из названных департаментов возглавляет Директор. Ему подчиняются руководители различных функциональных отделов, входящих в состав соответствующего Департамента. Коммерческая работа осуществляется на основе принципов маркетингового менеджмента, который подробно рассмотрен в третьей главе данной работы.

В коммерческий блок входят также департаменты, которые осуществляют управление финансами и планово-экономической деятельностью. К ним относят:

- Департамент финансового планирования.
- Департамент экономики и развития.
- Департамент акционерной собственности.

- Департамент казначейских операций, в состав которого в качестве самостоятельного подразделения входит Центр международных расчетов (ЦМР). Эти департаменты подчиняются Заместителю генерального директора по финансам и экономике. В состав каждого из перечисленных департаментов входят несколько функциональных отделов, возглавляемых Начальниками отделов.

Кроме перечисленных, в Коммерческий блок входят также Департамент управления сетью маршрутов (ДУСМ), который подчиняется непосредственно Первому заместителю генерального директора по экономике, коммерции и финансам. В состав этого департамента входит отдел расписания и другие отделы.

Непосредственно Генеральному директору авиакомпании, кроме Департамента качества, подчиняются подразделения Блока управления. К ним относятся:

- Бухгалтерия.
- Юридический департамент.
- Департамент капитального строительства.
- Департамент по связям с общественностью (ДСО).
- Управление персоналом.

- Департамент информационных технологий (ДИТ) и другие подразделения.

Рассмотренная выше структура управления акционерной авиакомпанией, является лишь принципиальной схемой, которая может реализоваться в различных компаниях с акционерной формой собственности. Разумеется, у каждой авиакомпании могут быть свои особенности, свои наименования подразделений и служб, которые будут зависеть от того, является ли авиакомпания чисто внутренней, выполняющей только внутренние перевозки, либо международной, выполняющей только международные полеты, либо смешанной, какой является в нашем примере ОАО «Аэрофлот – Российские авиалинии».

Глава VI. Управление внешнеэкономической деятельностью (ВЭД) и международными связями (МС)

6.1. Содержание ВЭД

Внешнеэкономическая деятельность – это коммерческая деятельность на внешних рынках, а также на внутреннем рынке, когда участвуют иностранные партнеры. Она включает в себя многочисленные аспекты деятельности, связанные с продвижением на рынке и продажей товаров, перевозок, услуг, а также интеллектуальной собственности, являющимися основными функциями и конечной целью деятельности, направленной на получение прибыли. Этим основным функциям сопутствуют вспомогательные функции при осуществлении любых внешнеэкономических сделок. Это, прежде всего, изучение рынков и их конъюнктуры. Как известно, чтобы что-либо продать, нужно знать, где есть спрос на соответствующие товары и услуги, какими компаниями удовлетворяется этот спрос, какие действуют конкуренты на том или ином рынке, а также степень удовлетворения спроса. Этими проблемами занимается такой раздел предмета внешнеэкономической деятельности, как маркетинг.

Далее, внешнеэкономическая деятельность в любой сфере, в том числе и в сфере воздушного транспорта, имеет две особенности. Во-первых, она регулируется законодательством не одного, а нескольких государств, затрагиваемых этой деятельностью. Поэтому знание правовых основ регулирования внешнеэкономической деятельности (ВЭД) является обязательным условием для совершения любых внешнеэкономических сделок. Во-вторых, ВЭД регулируется рынком, поскольку внешнеэкономические отношения являются истинно рыночными в том смысле, что без взаимной заинтересованности партнеров никакая сделка не состоится, т.е. партнеров никто и ничто не сможет заставить вступить в коммерческие отношения.

Другими вспомогательными функциями ВЭД является ведение переговоров и заключение коммерческих соглашений, которые сопутствуют любым видам внешнеэкономических сделок. Далее, внешнеэкономические сделки не могут обходиться без транспортного обеспечения, страхования, валютно-кредитных отношений и взаиморасчетов, а также таможенного оформления. Помимо специальных знаний и навыков все эти виды деятельности требуют соблюдения принятых норм делового общения и международного протокола.

Помимо авиакомпаний участниками ВЭД в сфере ГА являются аэропорты, авиаремонтные заводы, банки и кредитные организации, страховые компании, агенты и другие посредники. Одни из них непосредственно

участвуют в этой деятельности, а другие её регулируют. Регулирование деятельности на внешнем рынке осуществляется как на национальном, так и на международном уровне, включая регулирование в рамках международных организаций, одни из которых осуществляют специальное регулирование в сфере ГА, это такие как Международная организация гражданской авиации (ИКАО), международная ассоциация воздушного транспорта (НАТА), Международный совет аэропортов (АСИ), а другие - в сфере международной торговли товарами и услугами, как Всемирная торговая организация (ВТО) и другие международные организации.

6.2. Внешнеэкономическая деятельность как разновидность коммерческой деятельности на международных рынках

Итак, внешнеэкономическая деятельность (ВЭД) – это торгово-экономическая деятельность на внешнем рынке. Она представляет собой обмен товарами в вещественно-материальной и нематериальной форме и услугами, связанными с осуществлением этой деятельности. Для того, чтобы совершить такой обмен, необходимо:

- найти покупателя;
- заключить с ним договор на сделку;
- исполнить договор.

Такие действия носят коммерческий характер, и внешнеэкономическая деятельность представляет собой разновидность коммерческой деятельности, когда сделка осуществляется с иностранными контрагентами.

Необходимым условием внешнеэкономической деятельности является выполнение целого ряда операций обеспечивающего характера, связанных с продвижением товара, или услуги от продавца к покупателю, включая транспортные, экспедиторские, страховые и другие операции, а также валютно-финансовые и кредитные операции, связанные с ведением международных расчетов. Отсюда следует, что внешнеэкономическая деятельность охватывает широкий комплекс взаимоотношений экономического, валютно-финансового и правового характера.

Внешнеэкономическая деятельность реализуется на уровне как государственных органов власти и управления, так и хозяйственных субъектов. В первом случае она направлена на установление межгосударственных основ сотрудничества, создания правовых и политических механизмов, стимулирующих развитие и повышение эффективности внешнеэкономических связей; во втором – на заключение и исполнение контрактов и иных договоров в пределах гражданского права. Внешнеэкономический комплекс любого

государства составляет совокупность отраслей, подотраслей, объединений, предприятий и фирм, систематически производящих и реализующих экспортные ресурсы всех видов, потребляющие импортные товары или услуги и осуществляющие все виды внешнеэкономической деятельности.

Основными направлениями внешнеэкономической деятельности на возмездной основе являются внешнеторговая деятельность, международное экономическое сотрудничество (МЭС) и научно-техническое сотрудничество (НТС). Внешнеторговая деятельность связана с обменом (путем купли-продажи) товаров в материальной и нематериальной форме (идеи, ноу-хау и т.д.), а также услугами, связанными с таким обменом. МЭС включает содействие в области внедрения передовых технологий, промышленного и гражданского строительства и предоставления услуг инженерно-технического характера. Внешнеэкономическая деятельность в сфере НТС представляет собой обмен достижениями науки и техники и совместное осуществление научно-технических работ, включая создание совместных предприятий с участием иностранных инвесторов.

Экономические связи с зарубежными фирмами и организациями реализуется путем проведения коммерческих операций и сделок, связанных с определенными техническими приемами по подготовке и осуществлению торгово-экономического сотрудничества. Это соответственно операции по купле-продаже товаров и услуг, по международному и экономическому и научно-техническому сотрудничеству. Внешнеэкономическая деятельность может также осуществляться путем вывода капитала за рубеж с целью получения предпринимательской прибыли, а также для участия в операциях на иностранных фондовых и валютных рынках.

6.3. Основные виды внешнеэкономических операций

Внешнеэкономические операции осуществляются на основе заключаемых сделок. Международная сделка является правовой формой, опосредующей международные коммерческие операции. Под международной коммерческой сделкой понимается договор (соглашение) между двумя или несколькими сторонами (коммерческими предприятиями, фирмами), находящимися в разных странах, в котором оговаривается условие поставки установленного количества товарных единиц или оказания определенных услуг. Сделка считается международной, если в юридическом адресе партнеров указаны разные государства.

Толкование договора содержится в Конвенции ООН о договорах международной купли-продажи товаров (Венская конвенция 1980г.) и в

Гаагской конвенции о праве, применимом к договорам международной купли-продажи (1985г.). Все многообразие сделок в международной торговле классифицируется в зависимости от предмета (объекта) сделки:

- купли-продажи товаров;
- купли-продажи услуг;
- купли-продажи объектов интеллектуальной собственности.

Продукты торговли, обращающиеся на внешнем рынке, могут иметь как вещественно-материальную форму, т.е. выступать в качестве товаров, так и форму услуг или нематериальных ценностей. Внешнеторговые сделки в зависимости от каналов сбыта и характера взаимоотношений между сторонами различаются на сделки «напрямую», т.е. непосредственно между производителями и потребителями товаров и услуг, и сделки «косвенные», т.е. с участием третьего лица – посредника.

Сделки купли-продажи товаров в материально-вещественной форме являются традиционными для практики внешнеторговой деятельности. По этим сделкам продавцу обязуется передать товар в собственность покупателя в обусловленные сроки и на определенных условиях, а покупатель – принять товар и уплатить за него согласованную денежную сумму. Сделки купли-продажи могут присутствовать в качестве составного элемента и в других видах сотрудничества – МЭС и НТС. В торговле товарами в вещественно-материальной форме основными видами операций являются экспортные и импортные, а также их разновидности – реэкспортные и реимпортные операции.

Внешнеторговые сделки по купле-продаже услуг можно объединить на две группы: основные и обслуживающие купли-продажи товаров. Однако следует отметить, что в современных условиях сделки по купле-продаже услуг являются в большинстве случаев самостоятельными, обособленными от купли-продажи товаров операциями, такие сделки относятся к группе основных. К основным сделкам купли-продажи услуг относятся:

- транспортные сделки, не связанные с контрактными перевозками товаров;
- арендные сделки;
- сделки по экспорту и импорту туристических услуг;
- сделки по оказанию производственно-технических услуг;
- сделки по предоставлению консультационных услуг в области информации и совершенствования управления.

К услугам, обслуживающим куплю-продажу товаров относятся операции по обслуживанию товарооборота. К этому виду сделок относятся операции:

- по международным перевозкам внешнеторговых грузов;
- транспортно-экспедиторские;
- по хранению грузов;
- по международным расчетам и др.

Внешнеторговые сделки по купле-продаже объектов интеллектуальной собственности различаются на следующие виды сделок:

- по торговле научно-техническими знаниями (так называемый know how), включая продажу патентов и лицензионные операции;
- по торговле объектами авторского права, охватывающими сферу духовной жизни, в том числе операции по приобретению прав на перевод и издание научной и художественной литературы, прокат кинофильмов и т.д.

Во внешнеэкономической деятельности используют обычные в международной практике способы оформления внешнеторговых сделок, порядок и форма которых регулируются международным правом и внутренним законодательством страны. Внешнеэкономические сделки должны заключаться в письменном виде. Под письменной формой сделки подразумевается не только документ (договор, контракт), но и обмен письмами, телеграммами, телексами, подписанными представителями договаривающихся сторон.

6.4. Особенности управления ВЭД в сфере ГА

Внешнеэкономическая деятельность в сфере гражданской авиации имеет свои особенности. В настоящее время в Российской Федерации зарегистрировано более 180 авиакомпаний, 70 из которых получили лицензии на выполнение международных авиаперевозок, то есть право выходить на внешний рынок. Помимо международных перевозок они могут продавать внешние авиационные услуги, совершать лизинговые сделки и заниматься всеми видами внешнеэкономической деятельности, включая участие во многих сферах международного экономического и коммерческого сотрудничества и альянсах авиакомпаний.

Коммерческая внешнеэкономическая деятельность является важной составной частью всей работы отрасли воздушного транспорта. Она должна рассматриваться как один из ключевых факторов экономического и научно-технического прогресса в развитии отрасли, как источник получения дополнительных ресурсов для модернизации основных фондов и инфраструктуры отрасли за счет привлечения передовой зарубежной техники и технологии. В соответствии с Законом о предприятии и предпринимательской

деятельности коммерческая и внешнеэкономическая деятельность предприятия ГА с 1989 года осуществляется на основе валютной самокупаемости и валютного самофинансирования. Результаты этой деятельности непосредственно влияют на формирование фондов экономического стимулирования и валютных отчислений, что в свою очередь, должно стимулировать предприятия отрасли к совершенствованию внешнеэкономической деятельности.

Внешеэкономическая деятельность (ВЭД) в системе воздушного транспорта складывается из трех основных составляющих:

1) коммерческая работа по продаже международных воздушных перевозок (перевозки пассажиров, багажа, почты, грузов);

2) продажа внешних авиационных услуг;

3) международное экономическое сотрудничество (МЭС).

Коммерческие авиаперевозки составляют свыше 80% объема внешнеэкономической деятельности гражданской авиации, их продажа дает основную валютную выручку авиапредприятий отрасли, в том числе в свободно конвертируемой валюте (СКР).

Второй составляющей коммерческой внешнеэкономической деятельности ГА является продажа платных услуг на внешнем рынке. К таким услугам относятся техническое обслуживание гражданской авиатехники, проданной за границу, обучение иностранных авиаспециалистов, работы за границей по спецприменению авиации в отраслях хозяйства, поставка за границу средств механизации и технологического оборудования номенклатуры заводов ГА, продажа запчастей и сдача в аренду самолетов и др. Ежегодная выручка от продажи этих услуг составляет несколько сотен миллионов инвалютных рублей. До июня 1989 года у отрасли не было права прямых связей с инозаказчиками. Экспортные услуги, оказываемые предприятиями гражданской авиации, осуществлялись через В/О «Авиаэкспорт» Министерства внешних экономических связей. Промежуточное звено, каким до недавнего времени являлся "Авиаэкспорт", препятствовало оперативному решению предприятиями отрасли вопросов с инозаказчиками и не способствовало расширению объема экспортных услуг. Предоставление авиапредприятиям права осуществлять экспортные услуги по прямым связям с инозаказчиками на контрактной основе, т.е. права выхода на прямые внешние связи, позволяет значительно расширить экспортные услуги отрасли и увеличить поступления в иностранной валюте. К этому же направлению ВЭД относится также осуществляемая предприятиями ГА сдача в аренду самолетов, а также продажа

неиспользуемой устаревшей техники (например, самолетов Ан-2 и др.) иностранным компаниям.

Третьим направлением ВЭД в сфере воздушного транспорта является международное экономическое сотрудничество (МЭС), включающее альянсы авиакомпаний, создание смешанных фирм и совместных предприятий, организаций по продаже перевозок и услуг, коммерческую кооперацию, включая совместную эксплуатацию международных авиалиний, участие в международных авиационных организациях, подготовку кадров для внешнеэкономической деятельности и авиаспециалистов по заказу ИКАО и иностранных государств и пр.

В настоящее время участие в международном экономическом сотрудничестве дает годовой экономический эффект, оцениваемый в несколько миллионов инвалютных рублей, однако этому направлению внешних связей принадлежит большое будущее. Реализация задачи обновления основных фондов и инфраструктуры предприятий ГА невозможна без существенных капиталовложений. Частично эта проблема может быть решена за счет привлечения иностранных капиталов, оборудования и технологии.

В настоящее время уже созданы несколько совместных предприятий (СП) по комплексному авиационному и наземному обслуживанию пассажиров с последующим финансированием за счет заработанной прибыли строительства аэропортов, гостиниц, ангаров, баз технического обслуживания, цехов бортового питания и др. Успешно функционируют уже более 20 таких СП с участием предприятий ГА. Практикуется использование и других возможностей для финансирования закупок или аренды иностранного оборудования, в том числе зарубежной авиатехники (самолетов А-320, Б-737, Б-767) и др.

К третьему направлению ВЭД относится также участие в международных организациях воздушного транспорта. Так, в последние годы на основе материалов ИКАО в ГА нашей страны был пересмотрен ряд отраслевых нормативных документов; стандарты и рекомендации ИКАО учитываются при разработке отечественных систем оборудования аэропортов и воздушных трасс, однако все еще велико количество расхождений (свыше 100) в стандартах ИКАО и нормативных документах ГА РФ. Специалисты РФ и стран СНГ участвуют во многих группах экспертов ИКАО. Это касается и нашего участия в Международном Совете гражданских аэропортов (АСИ) и Международной Федерации Ассоциаций линейных пилотов (ИФАЛПА), где российские пилоты занимают руководящие посты.

В 1989 году Аэрофлот присоединился к Международной ассоциации воздушного транспорта (ИАТА), в которую входят более 270 компаний, выполняющих регулярные международные перевозки. Таким образом, крупнейшая авиакомпания России Аэрофлот стала полноправным членом ИАТА. Как известно, в рамках ИАТА решаются практически все вопросы развития мирового воздушного транспорта, в том числе вопросы безопасности, аэронавигации, технической эксплуатации и особенно вопросы организации и повышения культуры обслуживания перевозок. Что касается вопросов ценообразования и регулирования тарифов, то участие в этой части ассоциации ИАТА является факультативным и авиакомпаниям теперь не грозят никакие штрафы со стороны ИАТА за «вольное» применение тарифов.

Более активно стали осуществляться связи ГА России и с другими международными организациями, в том числе и региональными, такими как Европейская конференция гражданской авиации (ЕКАК), Ассоциация Европейских перевозчиков (АЕА), Институт воздушного транспорта (ИТА), имеющий статус международной неправительственной организации и др. Участие в указанных региональных организациях поможет повысить престиж ГА России в указанном регионе.

Таковы основные сферы внешнеэкономической деятельности в системе гражданской авиации. Рассмотрим конкретных ее участников, их функции и уровни управления.

На уровне Министерства транспорта и Федерального агентства воздушного транспорта (ФАВТ) в управлении внешнеэкономической деятельностью участвуют департаменты, которые обеспечивают:

- формирование государственной политики в области международных воздушных сообщений и внешнеэкономической деятельности;
- заключение межправительственных соглашений о воздушном сообщении между РФ и иностранными государствами;
- взаимодействие с международными организациями гражданской авиации;
- развитие новых форм внешнеэкономических связей с зарубежными странами в области ГА;
- организацию международного экономического и научно-технического сотрудничества в области ГА;
- подготовку кадров для внешнеэкономической деятельности ГА и авиационных специалистов для иностранных предприятий (включая государства СНГ);

- обеспечение управления воздушными сообщениями и развитие инфраструктуры международных воздушных линий и др.

На уровне предприятий в ВЭД участвуют авиакомпании, выполняющие коммерческие международные перевозки; государственные унитарные предприятия, авиационно-технические центры и авиаремонтные заводы, выполняющие техобслуживание и ремонт самолетов инозаказчиков; научные и учебные заведения отрасли, выполняющие экспортные разработки и подготовку авиаспециалистов для иностранных предприятий.

Так, на авиакомпании, осуществляющие международные авиаперевозки, возложены следующие задачи:

- эксплуатация международных воздушных линий на основе свидетельства эксплуатантов МВЛ;
- обеспечение безопасности, регулярности полетов и высокой культуры обслуживания пассажиров и клиентуры на международных авиалиниях;
- обеспечение качественного обслуживания авиационной техники и наземного оборудования в международных аэропортах;
- создание СП и участие в деятельности международных авиационных организаций;
- подготовка квалифицированных кадров для полетов на МВЛ;
- осуществление прямых производственных и научно-технических связей с зарубежными партнерами.

С зарубежной стороны партнерами по внешнеэкономическим связям, помимо ведомств гражданской авиации, являются: авиакомпании, аэропорты, генеральные агенты и агенты по продаже перевозок и обслуживанию, консолидаторские фирмы, топливозаправочные компании, международные авиационные организации, смешанные предприятия, банки, страховые компании, исследовательские центры, строительные компании и другие.

Рассматривая перечисленных участников внешнеэкономической деятельности в сфере воздушного транспорта, нельзя не заметить разобщенности и неподчиненности ее участников с нашей стороны. Явно просматривается отсутствие четкой системы управления внешнеэкономической деятельностью в ГА и единой концепции внешнеэкономических связей. Прежде всего, в структуре Минтранса нет единого органа, координирующего внешнеэкономическую деятельность. На уровне предприятий и объединений - такая же несоподчиненность. Ранее в отрасли функционировало Международное коммерческое управление (МКУ) ГА, на него возлагалась задача координации внешнеэкономической деятельности всех предприятия

гражданской авиации. Это, прежде всего, в вопросах совершенствования коммерческой деятельности в бронировании и продаже международных авиаперевозок, в выполнении валютного плана отрасли, в изучении спроса на перевозки, проведении единой тарифной политики и т.д. Однако ввиду несподчиненности МКУ ГА и авиакомпаний, выполняющих международные перевозки, механизм четкого взаимодействия и взаиморасчетов между ними не был отработан. В дальнейшем все авиакомпании были фактически предоставлены сами себе. В соответствии с законом о предприятиях и предпринимательстве РФ каждое предприятие получило право самостоятельно осуществлять внешнеэкономическую деятельность. Такое право было предоставлено и всем предприятиям системы гражданской авиации России.

6.5. Международное экономическое сотрудничество (МЭС) в сфере гражданской авиации

По сведениям ИАТА почти все международные авиакомпании являются партнерами по коммерческому сотрудничеству, так называемым маркетинговым либо стратегическим альянсам, которое включает в себя межлинейное ("ИНТЕРЛАЙН") сотрудничество, совместное выполнение стыковочных рейсов под одним номером рейса ("Код-шэринг"), координацию расписания и совместную эксплуатацию авиалиний.

Международное сотрудничество осуществляется и в такой форме, как совместное пользование автоматическими системами бронирования (АСБ) (рис. 6.1).

Такие формы коммерческого сотрудничества являются весьма важными для авиакомпаний в смысле улучшения их рыночной доли, объемов перевозок, снижения расходов и повышения прибыльности международных авиалиний. Вместе с тем, коммерческая кооперация не предполагает исключительности для партнеров и не запрещает альянсов с конкурентами. Она не предполагает также совместного владения имуществом или взаимных инвестиций.

6.5.1. Стратегические альянсы

В отличие от коммерческой кооперации стратегические альянсы носят более постоянный и долгосрочный характер, который не исключает их дальнейшего сближения вплоть до совместной эксплуатации авиалиний или слияния авиакомпаний. Стратегические альянсы, ведущие к транснациональным слияниям в международном воздушном транспорте, в отличие от других отраслей индустрии стали заметными только в последние годы, однако они оказывают существенное влияние на будущую структуру международной авиатранспортной индустрии. Причиной этого является то, что

превалирующей в воздушном транспорте долгое время была концепция национального владения авиакомпаниями, и только совсем недавно стали проявляться признаки благосклонности государств к той или иной степени иностранного владения авиакомпаниями.

Однако в недалеком будущем эта тенденция будет иметь самые серьезные последствия для развития мирового воздушного транспорта.

Особенно заметной эта тенденция стала проявляться в Западной Европе после создания в 1993 г. Единого рынка воздушного транспорта. В Римском договоре 1957 г., на основе которого было создано Европейское экономическое сообщество (ЕЭС), предусматривается право каждого гражданина Сообщества организовывать бизнес в любом государстве - члене ЕЭС. Это положение было усилено в "третьем пакете" либерализации воздушного транспорта ЕЭС, в разделе, касающемся лицензирования авиаперевозчиков и гармонизирующем правила выдачи эксплуатационных лицензий предприятиям с коллективным владением членами сообщества либо гражданами одного из государств - членов ЕЭС. Внутри Сообщества положение о национальном владении авиакомпанией заменено новым, в соответствии с которым любой гражданин государства - члена ЕЭС может иметь в собственности и управлять авиакомпанией в другом государстве - члене Сообщества. Позже ЕЭС было преобразовано в Европейский Союз (ЕС).

Хотя право учреждения в другом государстве - члене ЕС сейчас принято в полном объеме, пока ни одна авиакомпания не учреждена или не приобретена в собственность или в полное владение на гражданина данного государства. Так, "Эр Франс", например, владеет 50% акций в авиакомпании "АэроБерлин", а "Бритиш Эйруэйз" имеет 49,9% акций французской авиакомпании ТАТ и 49% германской авиакомпании "Дойче БА". В соответствии с "третьим пакетом" либерализации воздушного транспорта ЕС "Бритиш Эйруэйз" теоретически могла бы владеть указанными авиакомпаниями, однако на практике ее доля в иностранных авиакомпаниях не превышает 50%.

В США федеральный авиационный закон ограничивает голосующую долю в акциях американских авиакомпаний до 25%, что расценивалось в прошлом как ограничение иностранных инвестиций до 25%. Однако финансовые трудности авиакомпаний вынудили правительство искать дополнительные источники финансирования, в результате чего была изменена политика, и Министерство транспорта разрешило иностранным гражданам инвестировать до 49% от общей стоимости имущества американских авиакомпаний при условии, что иностранные акционеры не получают контроля

над авиакомпанией США. Новые положения требуют, чтобы иностранное владение составляло не более 25% голосующих акций и не более одной трети в Совете директоров американской авиакомпании могут составлять иностранные граждане.

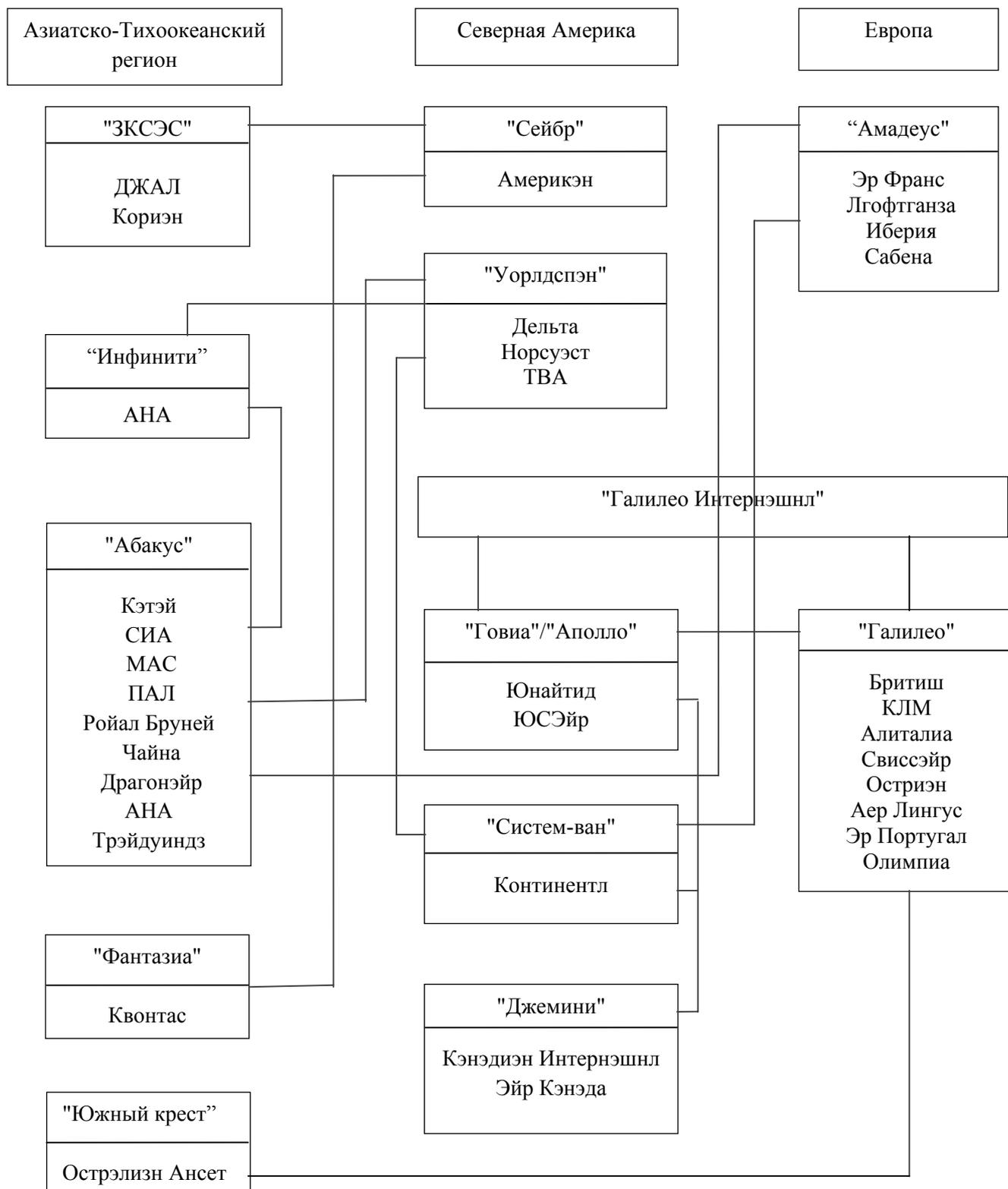


Рис. 6.1. Мировая структура совместного владения АСБ авиакомпаниями

Иностранные инвестиции в авиакомпании США в настоящее время являются значительными. Так, австралийская авиакомпания "Ансетт" владеет акциями американской авиакомпании "Америка Уэст", САС вложила в "Континентл", сингапурская СИА и швейцарская "Свисс" вложили в американскую авиакомпанию "Дельта". Более значительными являются инвестиции канадской авиакомпании "Эйр Кэнэда" в американскую "Континентл", а также инвестиции голландской КЛМ в американскую "Норсуэст".

Американская авиакомпания "Америкэн Эрлайнз", в свою очередь, инвестировала в канадскую авиакомпанию "Кэнэдиэн Эрлайнз Интернэшнл", приобретя 25% ее капитала в форме конвертируемых привилегированных акций. Кроме того, между двумя авиакомпаниями заключено маркетинговое соглашение, ведущее к стратегическому альянсу, который в дальнейшем может привести к слиянию их эксплуатационной деятельности.

В Австралии, вслед за решением правительства об объединении и приватизации авиакомпаний "Квонтас" и "Острэлиэн", оно решило продать 25% капитала объединенной авиакомпании иностранным инвесторам. В декабре 1992 г. австралийское правительство объявило, что оно одобрило сделку на сумму 329 млн. фунтов стерлингов по продаже 25% акций авиакомпании "Бритиш Эйруэйз". Остальные 75% акций к середине 1993 г. предложены к публичной продаже. Инвестиции "Бритиш Эйруэйз" дают ей право назначать 3 членов в 12-членный Совет директоров "Квонтас" и коммерческое соглашение сроком на 10 лет.

Через инвестиции в авиакомпанию "Квонтас" "Бритиш Эйруэйз" также приобретает коммерческую ассоциацию с авиакомпанией "Эйр Нью-Зилэнд", поскольку "Квонтас" имеет 20% акций в последней. Японская ДЖАЛ также имеет небольшую долю (5%) в авиакомпании "Эйр Нью-Зилэнд".

В других регионах также имеются трансграничные инвестиции, однако их размер не позволяет считать их стратегическим альянсом. Но они будут представлять значительный интерес в будущем. Особый интерес представляют инвестиции испанской авиакомпании "Иберия" в латиноамериканских авиакомпаниях. Взаимный обмен акциями авиакомпаний СИА, «Свиссн» и «Дельта» скрепляет глобальный маркетинговый альянс этих авиакомпаний. В последующие годы получили распространение инвестиции авиакомпаний Западной Европы ("Бритиш Эйруэйз", "Эр Франс", "Алиталия"), в авиакомпании Восточной Европы (ЧСА, "Малев", "Эйр Раша") и в европейские авиакомпании государств, не являющихся членами ЕС.

Пока трудно судить, каков конкретный результат в ближайшие годы даст коммерческая кооперация и стратегические альянсы, но уже сейчас явной становится тенденция к глобализации воздушного транспорта, которая несомненно будет сохраняться и в будущем.

6.5.2. Глобальные альянсы

Кроме стратегических альянсов, в которых предусматривается взаимное впадение акциями партнеров, либо другие формы инвестиций в иностранные авиакомпании, широкое распространение получили так называемые глобальные альянсы (рис. 6.2). Глобальные альянсы не исключают и взаимное проникновение в капиталы партнеров. Нередки случаи полного слияния авиакомпаний.

Наибольшую известность получил «Звездный альянс» («Старальянс»). Ее участниками являются авиакомпании Юнайтэд Эрлайнз (США), Люфтганза (Германия), СИА (Сингапур), АНА (Япония), Эр Кэнэда (Канада), ТАИ (Таиланд), Вариг (Бразилия), САС (Скандинавские страны), Эйр Нью-Зиленд (Новая Зеландия), Ансетт (Австрия), Мехикана (Мексика), Остриэн Эрлайнз (Австрия), Бритиш Мидлэнд (Англия). Общий объем перевозок альянса превышает 300 млн. человек (около 19% мировых перевозок пассажиров), пассажирооборот - около 600 млрд. пасс/км (более 21% мирового объема), общий объем продаж составляет более 70 млрд. долл.

Вторым по величине является альянс "Единый мир" («Вануорлд»). Его участниками являются авиакомпании "Америкэн Эрлайнз" (США), Бритиш Эйруэйз (Англия), Иберия (Испания), Лан-Чили (Чили), Квонтас (Австралия), Кэтэй Пасифик (Китай), Финнэйр (Финляндия), Эр Лингус (Ирландия). Общий объем перевозок превышает 200 млн. чел. (около 13% мировых пассажирских перевозок), пассажирооборот - 465 млрд. пасс/км (свыше 16% мирового объема), общий объем продаж - 50 млрд. долл.

Следует несколько подробнее остановиться на ещё одном альянсе - "Скай Тим" (Sky team), поскольку он представляет интерес для российских авиакомпаний. В настоящее время его участниками являются 10 авиакомпаний: Эр Франс (Франция), Дельта, Континетал, Норсуэст (США), Аэромехико (Мексика), ЧСА (Чехия), Апиталия (Италия), КЛМ (Нидерланды), Кореан Эйр (Южная Корея) и Аэрофлот (Россия). О присоединении авиакомпании Аэрофлот - Российские авиалинии к этому альянсу было объявлено еще в 2003 г., однако окончательное вступление в альянс обусловлено многими оговорками о необходимости повышения стандарта обслуживания до мирового уровня, о строительстве собственного транзитного аэровокзала в аэропорту Шереметьево

(терминал Шереметьево-3) и др. Поэтому окончательное вступление Аэрофлота в «Скай тим» состоялось лишь в апреле 2006 года.

	SkyTeam*	OneWorld	StarAlliance
Год образования	2000	1999	1997
Кол-во членов – а/к	9	8	16
Места назначения	684	550	795
Страны	133	130	135
Ежедневных отправок	15207	8509	14000
Залы ожиданий	391	400	620
Пассажиры, млн. в год	343	218	302

* Sky Team – до присоединения к нему Аэрофлота

Рис. 6.2. Крупнейшие глобальные альянсы

Что касается других российских авиакомпаний, то они не представляют существенного интереса для западных партнеров. Лишь немногие из них - Россия, Трансаэро и др. имеют отдельные соглашения о коммерческом сотрудничестве с иностранными авиакомпаниями, в основном об «интерлайне», а также отдельные соглашения о пуле и "код-шеринге".

Альянс «Скай тим» первым среди альянсов решил расширить свое сотрудничество и на грузовые перевозки. В конце 2000 года было объявлено о создании "Скай Тим Карго". Четверо участников нового альянса – Аэромехико Карго, Эр Франс Карго, Дельта Эр Ложистик и Кореан Эйр Карго подписали меморандум о взаимном согласии. Вслед за ними участники "Звездного альянса" Люфтганза, Сингапур Эрлайнз и САС заключили аналогичное соглашение об образовании грузового союза "Глобал Карго".

По предварительным оценкам "Скай Тим Карго" становится крупнейшим в мире альянсом, совокупный парк которого составляет более 1070 самолетов.

Таким образом, мировой рынок пассажирских, а также и грузовых перевозок уже фактически поделен между альянсами крупнейших авиакомпаний. Авиакомпаниям, не вошедшим в альянсы, приходится искать свои региональные ниши, либо подбирать "крохи", оставленные мировыми перевозчиками.

Таковы лишь отдельные примеры международного экономического сотрудничества в сфере гражданской авиации, которые составляют неотъемлемую часть внешнеэкономической деятельности авиакомпаний.

Глава VII. Антикризисное управление. Управление рисками и страхование

7.1. Кризисные ситуации

Любая компания, в том числе и авиационная, может оказаться в кризисной ситуации. Однако кризис не наступает неожиданно, ему предшествует так называемая предкризисная ситуация. Именно ситуация, близкая к кризисной, может заставить высшее руководство компании прибегнуть к новым методам стратегического управления, которые характеризуются понятием «антикризисное управление».

Кризисные ситуации возникают в силу целого ряда причин. Они могут возникать на уровне макроэкономических процессов, таких как перестройка экономики, дефолт 2008 года или возникать в ходе конкурентной борьбы, резкого ухудшения рыночной конъюнктуры. Кризисная ситуация может возникнуть и в силу внутренних причин на предприятии, таких как неумелое руководство, обострение противоречий между трудовым коллективом и высшим руководством, забастовки, резкое ухудшение имиджа авиакомпания в связи с многочисленными летными происшествиями, повлекшими выход из строя воздушных судов и необходимость выплаты значительных сумм компенсации потерпевшим.

Наиболее часто встречаются следующие кризисы:

- 1) кризис, обусловленный нехваткой денежных средств и отказом кредиторов на рефинансирование;
- 2) административный кризис (неэффективность методов работы и несовершенство организационной структуры);
- 3) кризис, связанный с недостатком уровня компетенции «управляющей команды»;
- 4) кадровый кризис, связанный с недостатком в работе с кадрами либо с отсутствием корпоративной структуры;
- 5) кризис технологический (устаревшая техника и технологии, не отвечающие требованиям современного рынка);
- 6) кризис распыленности людских и производственных ресурсов;
- 7) системный кризис (устранение управленческих систем информационных технологий, бухучета и др., несоответствующих новым условиям);
- 8) стратегический кризис (отсутствие или неэффективность корпоративной стратегии авиакомпании).

Выход из кризисных ситуаций возможен только после устранения причин сложившейся ситуации. При этом компания, находящаяся в предкризисном состоянии, должна оценить реальность, скорректировать свою целевую ориентацию в соответствии с изменившейся конъюнктурой и сфокусировать все имеющиеся ресурсы на наиболее выгодных сегментах рынка.

В том числе, если в результате всех усилий ожидаемого эффекта достичь не удастся, компания должна принять решение о реорганизации или даже самоликвидации. Наиболее типичными стратегическими ошибками в предкризисной ситуации являются:

- излишний оптимизм и пассивное ожидание того, что ситуация сама по себе «рассосется»;
- отсутствие оценки рисков;
- излишняя поспешность и непродуманность управленческих решений;
- вовлечение в явно проигрышную конкурентную борьбу.

Для выхода из кризисной ситуации требуется принятие чрезвычайных мер, включая следующие действия:

- смена руководства высшего звена управления;
- коренное изменение оргструктуры предприятия;
- распродажа части имущества и основных фондов;
- сокращение непроизводственных затрат;
- сужение сферы деятельности;
- сокращение персонала;
- оповещение всех сотрудников о сложившейся ситуации и призыв к «добровольным жертвам».

Применение всех или нескольких из перечисленных действий повышает шансы выживания предприятия. Эти действия могут быть объединены в рамках различных стратегий, разработанных для чрезвычайных ситуаций, которые могут быть определены как стратегия выживания.

7.2. Стратегия выживания

Компания, как правило, еще до наступления предкризисной ситуации вырабатывает специальные целевые программы на случай возможных чрезвычайных ситуаций, носящие различные названия, как например, «стратегия обороны и управления», стратегия «сбора урожая» и другие.

Стратегия обороны и управления предусматривает концентрацию компанией всех ее ресурсов на борьбу за сохранение ранее достигнутого конкурентного положения на рынке, рыночной доли, объема продаж. Необходимость такой стратегии возникает в том случае, если рыночная

позиция компании удовлетворительная, но у нее ощущается дефицит средств для проведения наступательной политики, либо она боится нежелательных ответных мер со стороны конкурентов. Она может балансировать на грани нулевой прибыли, пока не наступит «поедание» накопленных финансовых ресурсов.

В случае стратегии «сбора урожая» предусматривается максимизация доходов в краткосрочной перспективе; компания по максимуму использует существующие мощности на наиболее выгодном направлении деятельности, постепенно сворачивая производство. Такая стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть выгодно продан, либо когда диверсифицированная компания приносит укрепления более прибыльной деятельности в перспективе.

Стратегия выживания может предусматривать мобилизацию внутренних резервов либо рассчитывать на внешнюю поддержку со стороны государства или спонсоров. Однако в сфере авиатранспортного бизнеса государственная поддержка во многих государствах официально запрещена.

Выживание за счет мобилизации внутренних ресурсов неизбежно влечет за собой сокращение персонала, урезание заработной платы, отправление сотрудников в неоплачиваемые отпуска, ликвидацию отдельных подразделений, принудительное направление на пенсию и других мер по сокращению расходов.

Стратегия выживания очень часто требует полной смены руководства, если во время предкризисной ситуации оно не смогло осознать опасности возникших проблем и преодолеть силы противодействия внутри компании и вне её. Стратегия выживания в большинстве случаев связывается с реструктуризацией. Реструктуризация применяется с целью затормозить процесс ухудшения эффективности функционирования компании. Она предусматривает изменение структуры и способы организации бизнес-системы.

В мировой практике существуют два основных вида реструктуризации - предметную и субъективную.

Предметная реструктуризация предусматривает изменение производственного профиля компании или используемых технологий и преследует следующие цели:

- изменение организационной структуры управления;
- изменение стратегии и целевой ориентации компании;
- изменение бизнес-процессов;

- приспособление номенклатуры продукции и услуг к изменению рыночной конъюнктуры и спроса потребителей.

В сфере бизнеса авиакомпаний стратегия выживания осуществляется, как правило, в сокращении количества маршрутов, частоты полетов, в отказе от малорентабельных рейсов, которые ранее могли выполняться по «политическим мотивам». Авиакомпании отказываются от поставки новых самолетов либо переносят их поставку на более поздний срок, консервируют часть парка воздушных судов. В США в пустыне штата Аризона имеются специальные места для хранения консервируемых самолетов куда их направляют на хранение многие авиакомпании мира для того, чтобы они могли сохраниться на время кризиса.

За время неоднократных кризисов, которые происходят в США в последние 30 лет (кризисы 1973-1975 гг., 1981-1982 гг., 1990-1994 гг., 2001-2005 гг.) в воздушном транспорте США довольно четко отработана система антикризисного управления. Авиакомпаниям выйти из кризиса помогает государство как на законодательном уровне, так и на правительственном уровне. Так, в США действует закон о банкротстве, ст. 11 которого предусматривает антикризисное управление. Авиакомпания может обратиться в суд с петицией о защите от инвесторов по ст. 11 этого закона. Авиакомпания дается срок на проведение мероприятия для выхода из кризисного состояния, в течение которого авиакомпания проводит реструктуризацию, сокращение СМП, частичное увольнение персонала, распродажу имущества и других активов. Помимо предметной реструктуризации проводится и субъективная реструктуризация.

Субъективная реструктуризация, как правило, сопровождается преобразованием форм собственности, включая изменения организационно-правовой системы управления и владения капиталом. Иногда проводится слияние авиакомпаний. Так, в 2006 году произошло слияние авиакомпаний «Ветеран Эйрлайнз» и «Америка Уэст Эйрлайнз», находящихся под защитой ст. 11 закона о банкротстве. Еще раньше авиакомпания «Транс Уорлд Эйрлайнз» была поглощена авиакомпанией «Америкэн Эйрлайнз» и прекратила свое самостоятельное существование. Еще ранее ее судьбу разделили некогда могущественные авиакомпании «Пан Америкэн», «Истерн Эйрлайнз», «Бранифф Интернешнл», «Нэшэнэл Эйрлайнз» и другие. Голландская авиакомпания КЛМ слилась с французской «Эр франс» и прекратила свое самостоятельное существование. Ряд крупных авиакомпаний США – «Юнайтид Эйрлайнз», «ЮС Эйрлайнз», «Дельта Эйрлайнз» до сих пор находятся под

защитой ст. 11 закона о банкротстве. Избежать полного банкротства однако удастся далеко не всем авиакомпаниям, попросившим защиты по указанной статье для проведения реструктуризации. Ранее только авиакомпания «Континентал Эйрлайнз» удалось избежать полного банкротства по ст. 7 закона о банкротстве благодаря полной реструктуризации и изменению ее имиджа.

Многие российские авиакомпании также находятся в стадии выживания. Стратегия выживания и реструктуризация, по всей вероятности, останутся основными средствами для многих из них, так как им не приходится рассчитывать на поддержку правительства для их выживания. В отличие от российского, правительство США принимает срочные меры по оказанию помощи авиакомпаниям в преодолении кризисов. Так, в качестве компенсации убытков авиакомпаний от теракта 11 сентября 2001 года Конгресс США разрешил правительству выдать авиакомпаниям 5 млрд. долларов в качестве безвозмездной помощи плюс 10 млрд. долларов в качестве займа под государственную гарантию. Кроме того, Конгресс принял Закон «О безопасности на воздушном транспорте и системой стабилизации» (Air Transportation Safety and System Stabilization Act of 2002), в соответствии с которым был образован Совет по стабилизации воздушного транспорта (Air Transport Stabilization Board – ATSB), в задачу которого входит распределение финансовой помощи авиакомпаниям. Уже в начале 2002 года 112-и авиакомпаниям США было выделено более 36 млрд. долларов. Ну, а поскольку российским авиакомпаниям надеяться на государственные субсидии не приходится, они должны рассчитывать только в том случае, если она будет воплощена в конкретные планы деятельности и будет обеспечен жесткий контроль над их реализацией. Руководители авиакомпаний должны оказаться выше текущих проблем и опираться на стратегические планы выживания. От них потребуются концентрация всех усилий на повышение рентабельности производства, изменение функциональных направлений структурных подразделений, ликвидации ненужных звеньев. Выживанию авиакомпаний может помочь и их консолидация, создание холдингов, альянсов и присоединение к более сильным авиакомпаниям в качестве их дочерних компаний. Примеры: «Аэрофлот-Дон», «Аэрофлот-Норд», «Аэрофлот-Восток», а вот альянс «Air Union», в который входили 4 авиакомпании во главе с «Красэйр», в 2008 г. распался. Из 400 авиакомпаний после распада СССР сейчас в России осталось только 170, а через 10 лет из них выживут не более 40.

7.3. Управление рисками и страхование

Понятие о риске. Риск – это возможная опасность. Управление рисками подразумевает осознанные опасности, принятие мер по избежанию опасностей и страхование от них. В воздушном транспорте наиболее часто встречающимися являются следующие виды рисков:

- риск повреждения фюзеляжа самолета;
- риск повреждения двигателя в результате столкновения с птицами в воздухе или посторонними предметами на аэродроме;
- риск повреждения здоровья пассажиров;
- риск повреждения имущества;
- риск ущерба на земле от падения предметов с воздушного судна;
- риск заправки некачественным топливом;
- риск дефектов оборудования;
- риск сбоя в управлении воздушным движением;
- риск нанесения ущерба имуществу и здоровью пассажиров в аэропорту неисправными лифтами, эскалаторами, бегущими дорожками и т.п.;
- военные риски, которые включают в себя семь отдельных моментов, на которых мы остановимся ниже.

Руководство авиакомпании должно четко представлять себе все возможные риски, связанные с эксплуатационной деятельностью и связанную с ним ответственность перевозчика. Ответственность авиакомпании за то или иное повреждение порой выливается в огромные потери на возмещение ущерба, которые могут привести компанию на грань разорения. Поэтому компания должна быть застрахована от возможных рисков. В структурах большинства авиакомпаний предусмотрен Департамент управления рисками, в задачу которого входит во-первых, разработка мер по незапусчению наступления рисков, зависящих от данной компании; во-вторых, страхование от возможных рисков; в-третьих, работа со страховыми компаниями и их агентами.

Работа со страховыми компаниями включает в себя, но не ограничивается следующими действиями:

- выбор страховой компании;
- обеспечение проведения страхового аудита;
- заключение страхового контракта;
- обеспечение страхового покрытия ответственности авиакомпании при наступлении того или иного страхового случая.

В соответствии с определением в Оксфордском словаре страхование – "это процедура или контракт, обеспечивающие компенсацию в случае утери,

повреждения или ранения путем выплаты премии". Страхование может обеспечить финансовую компенсацию за все, что угодно "от дождя в день свадьбы до потери ценностей при пожаре". Видный канадский ученый, профессор права Мак-Гилльского университета, почетный академик Российской Академии транспорта Дональд Банкер дает следующее определение страхованию:

"Страхование - это контракт, по которому одна сторона, именуемая страхователем, соглашается за определенное вознаграждение возместить другой стороне, именуемой страховщиком, потери или ответственность от определенных рисков или опасностей, которым может подвергаться объект страхования, или от наступления определенных событий".

В каждом случае страхования, независимо от его вида, подразумевается, что некая сумма денег будет выплачена страхуемому при наступлении определенного события в соответствии с условиями, определенными в страховом полисе. Страховой полис (франц. police от итальянского polizza, что означает расписка, квитанция) – это документ (как правило, именной), удостоверяющий заключение договора личного или имущественного страхования и его условия.

Авиатранспортная индустрия стала нуждаться в страховой защите с момента своего зарождения. В 1920-х годах страховая индустрия обеспечивала защиту авиакомпаний на очень жестких условиях ввиду того, что самолеты были ненадежными и механически хрупкими. Поэтому страховая премия, которую авиакомпании были вынуждены выплачивать, превышала 20 % стоимости самолета. В 1930-х годах после подписания Варшавской конвенции 1929 года, ограничивающей предел ответственности перевозчика в случае смерти или причинения ущерба здоровью пассажира, а также в случае потери или повреждения багажа и груза на международных рейсах, страховые компании стали подходить к страхованию авиакомпаний более реалистично, предлагая умеренную плату за страхование как основных фондов от ангаров и оборудования до самолетов.

Содержание авиационных страховых полисов различается у различных страховых компаний в зависимости от рисков, покрываемых страхованием, и от финансового обеспечения покрытия. Но, в основном, в содержание полиса включаются следующие положения.

Описание риска. Полис в общепринятых терминах описывает риск в связи с которым обеспечивается страховое покрытие. Каждый полис определяет ограничения понятию риска и исключения из ответственности страхования за определенные случаи, в частности в следующих:

- при использовании воздушного судна (ВС) в незаконных целях;
- использование ВС в других целях, кроме указанных в полисе;
- управление ВС любым лицом, кроме пилота, оговоренного в полисе;
- использование самолета за пределами географического района, указанного в полисе;

- использование несертифицированных посадочных площадок, за исключением аварийных случаев;
- ответственность или освобождение от ответственности страхуемого в соответствии с условиями любого другого договора;
- перевозка количества пассажиров больше максимального числа, указанного в полисе;
- радиоактивность или радиация.

Гарантии и предварительные условия. Гарантия – это условие в полисе, которое предваряет собой контракт на страхование, может быть либо утвердительным, либо заключающим в себе обязательство. Утвердительные гарантии могут быть либо точно выраженными, либо предположительными, но они обязательно состоят из положительного представления в полисе некоторых фактов или обстоятельство во время или до времени составления полиса. Заключающие в себе обязательства гарантии требуют исполнения или неисполнения определенных положений либо наличия некоторых факторов после вступления в силу контракта и в течение срока его действия.

Условие в страховом полисе может быть либо положением, предшествующим наступлению ответственности страхователя, либо определяющим, каким образом контракт на страхование должен выполняться. Различие между гарантией и условием часто очень трудно уловить и зависит от выражений, в которых они записаны. Нарушение гарантии дает возможность страхователю избежать ответственности в соответствии с полисом несмотря на то, что указанная гарантия может не иметь никакого отношения к сущности риска, тогда как нарушение условия может дать возможность страхователю отказаться от своей ответственности, касающейся конкретной потери, но при этом сам полис остается в силе.

Виды авиационного страхования. В международном воздушном транспорте существуют следующие общепризнанные виды авиационного страхования.

А). Страхование от публичной ответственности и повреждения имущества. Страхование от ответственности перед третьими лицами и ответственности перед пассажирами обеспечивает выплату страхуемому всех сумм, на которые ему могут быть предъявлены претензии в качестве компенсации третьих лиц, но в пределах лимитов полиса. Такие полисы являются контрактами на страхование понесенных убытков. В дополнение к возмещению прямых убытков страхователь оплачивает также страхуемому все юридические издержки, связанные с ведением дела.

1). Ответственность за пассажира. Большинство случаев страхования осуществляется эксплуатантом воздушного судна, обязанного возместить все убытки, связанные с телесными повреждениями или смертью пассажиров, во время нахождения на борту ВС либо при посадке в самолет или высадки из него. Некоторые судебные разбирательства о компенсации ущерба трактуют начало ответственности перевозчика с началом регистрации пассажира на

вылет и окончание ответственности - с получением пассажиром багажа перед выходом из аэропорта. Каждый конкретный полис содержит общие правила и исключения, касающиеся сотрудников или агентов перевозчика, экипажа, бортперсонала и других сотрудников, находящихся на борту самолета или путешествующих по служебным надобностям.

2). Ответственность за вред, причиненный третьим лицам. Этот вид страхования возмещает все виды убытков, которые понесет страхуемый в виде компенсации ущерба в результате ущерба для здоровья или смерти людей или повреждения имущества на земле в случае инцидента с воздушным судном при условии, что эти повреждения или смерть вызваны непосредственно воздушным судном либо предметами, упавшими с него. Повреждения от звуковой волны либо от загрязнения, как правило, исключаются из этого вида страхового покрытия, если они не являются результатом инцидента с воздушным судном, т.е. полис покрывает только физические повреждения или ущерб здоровью, однако можно в соглашение о страховании включить и повреждения от звуковой волны или загрязнения за дополнительную страховую премию.

Ответственность страхователя ограничивается предварительно определенной суммой, относящейся к каждому отдельному инциденту, включая оплату страхователем юридических расходов, связанных с инцидентом. Предел ответственности за страхование вреда третьим лицам на поверхности обычно определяется в виде согласованной суммы за каждый инцидент, однако полис может включать суммарный предел ответственности за все инциденты в течение годового периода страхования. Страхование вреда третьим лицам на поверхности регулируется римской конвенцией 1952 года.

Предел ответственности за пассажиров в страховом полисе может определяться каждым единичным инцидентом на основе умножения количества пассажирских мест в самолете на предел ответственности за каждого пассажира по Варшавской конвенции 1929 года либо по Монреальской конвенции об ответственности перевозчика, подписанной в 1999 году.

3). Ответственность за качество изделия. Покупатель и продавец воздушного судна либо двигателей, агрегатов и запасных частей вступают, как правило, в договорные отношения с правами и обязанностями, определяемыми в контракте купли-продажи. Таким образом, производитель самолета или оборудования по контракту является ответственным за дефекты в продукте. Аналогичные условия могут применяться между владельцем самолета и тем, кто осуществляет его техническое обслуживание и ремонт. Условия ответственности за неадекватный продукт определяются Законом, поэтому при страховании рисков повреждению здоровья пассажиров или ответственности перед третьими лицами на поверхности, страховая компания, выплатив страховую сумму, может взыскать ее с предприятия-производителя либо ремонтирующего воздушное судно.

4). Ответственность эксплуатанта аэропорта. Эксплуатант аэропорта, будь это государство, муниципальный орган или частное предприятие, является субъектом многих видов ответственности, которые обеспечиваются страховым покрытием. Это могут быть:

- "ответственность контрольной вышки" управления воздушным движением, если по ее вине произошло летное происшествие;
- ответственность за вред, причиненный пассажирам и третьим лицам неисправными лифтами, эскалаторами, бегущими дорожками, механизмами, владельцем и эксплуатантом которых являются власти аэропорта;
- ответственность за повреждения самолетов и автомобилей в аэропорту;
- ответственность за авиационное топливо - страхуется риск, связанный с заправкой некачественным или несоответствующей марки топливом, могущей привести к инциденту.

Б). Страхование всех рисков самолета и двигателей - страхуется повреждение фюзеляжа и снижение его стоимости в результате инцидента. Другими словами, воздушное судно, потерпевшее аварию, даже отремонтированное непосредственно производителем ВС, теряет свою первоначальную стоимость. Поэтому страхование корпуса самолета проводится, как правило, отдельно со страховым покрытием на согласованной между страхователем и страхуемым основе. Стандартный полис на страхование корпуса ВС осуществляется на основе так называемой "навлеченной стоимости". Он дает возможность страховщику оплатить повреждение или заменить самолет. На этой основе, если самолет становится практически непригодным или не подлежащим восстановлению из-за экономической нецелесообразности ремонта, страхователь имеет выбор либо оплатить страховую сумму, согласованную в полисе, либо предоставить страхуемому самолет взамен потерпевшего аварию, который может быть куплен за сумму, не превышающую страхуемую стоимость.

Эксплуатант самолета может застраховать потерю прибылей в результате инцидента и может получить страховое покрытие до согласованной суммы за каждый день простоя самолета в результате повреждения.

Страхование двигателей от повреждения в результате попадания во всасывающее устройство посторонних предметов связано с тем, что даже незначительное повреждение лопаток компрессора и входного направляющего аппарата ведет к снятию с самолета и полной разборке двигателя, что само по себе представляет необходимость дорогостоящего ремонта. Поэтому в большинстве случаев легче предотвратить попадание предметов, тщательно очищая взлетно-посадочные полосы, рулежные дорожки и перроны, а также принимая меры по отпугиванию птиц в районе аэродромов, чем проводить дорогостоящий ремонт двигателей. Поскольку страхователю трудно определить, где произошло повреждение - на земле или в воздухе, страховой полис как правило, показывает "наземный" и "полетный" риски. Учитывая то, что владелец самолета, получив страховое покрытие за повреждение двигателя,

может его восстановить, а также приобрести новый с "нулевой" наработкой, страхователи, как правило, вычитают из страхового покрытия сумму "улучшения", пропорциональную стоимости профилактического ремонта.

В). Страхование багажа и груза. Правила, регулирующие ответственность перевозчика за перевозку вещей (груза и багажа), в каждой стране является в основном одинаковыми. Ответственность перевозчика ограничивается только уничтожением, потерей или повреждением груза и багажа, происшедшими во время воздушной перевозки.

Г). Военные риски. На лондонском рынке страхования впервые было введено страхование от военного риска и риска захвата самолета после налета израильской авиации на Бейрутский аэропорт в декабре 1968 г. С тех пор наиболее важные авиационные риски - риски войны - страхуются страховыми компаниями, специализирующимися на военных рисках (как авиационных, так и морских и сухопутных), а не обычные авиационные страхователи от всех рисков.

Военные риски включают в себя следующие семь секций, которые указываются в полисе:

1) война, вторжение, враждебные действия иностранных государств (с объявлением войны или без), гражданская война, восстание, революция, мятеж, осадное положение, захват власти или попытка военного переворота;

2) любые враждебные взрывы военного заряда, основанного на делении ядерных устройств или радиоактивного излучения;

3) забастовки, восстания, гражданское беспокойство или трудовые споры;

4) террористические акты;

5) любые злонамеренные акты или акты саботажа;

6) конфискация, национализация, захват, задержание, экспроприация, реквизиция во исполнение правительственного приказа (военного, гражданского или фактического) либо местных или общественных властей;

7) воздушное пиратство или любой незаконный захват или вмешательство в управление самолетом или экипажа в полете (включая попытку такого захвата или контроля), совершенное лицом или группой лиц на борту самолета, действующих без ведома страхуемого.

В любом из этих исключительных случаев, когда самолет находится не под контролем страхуемого и когда ВС подвергается опасности, действие обычного страхового полиса приостанавливается. Владелец самолета получит страховое покрытие, только если страхование производилось от военных рисков.

Приведенные примеры авиационного страхования, имеющие место в мировом воздушном транспорте, имеют непосредственную связь с финансированием коммерческой авиации, поскольку заемщики или другие инвесторы хотят быть уверенными, что их капитал будет защищен в случае, если оборудование, в которое они делают инвестиции будет повреждено и они

будут компенсированы от любого потенциального ущерба, который может возникнуть в результате участия в этой сделке. Поэтому, как правило, департамент управления рисками работает в тесном контакте с финансовыми и правовыми департаментами.

Страхование международной авиации осуществляют многочисленные специализированные страховые компании мира, действующие на международном страховом рынке. В России авиационное страхование раньше осуществляла единственная международная страховая компания "Ингосстрах". В настоящее время таких фирм множество, около 1500, причем более 750 из них получили лицензию на международные страховые операции. Авиационное страхование осуществляют "Русская страховая компания", "Авикос", АСКО и многие другие, 200 страховых компаний образовали Страховой союз России.

В связи с возрастающей стоимостью оборудования и высокой степенью рисков, страховые премии постоянно возрастают, что ложится тяжелым бременем на финансовое состояние авиакомпаний. Когда произошел очередной резкий рост страховых премий в середине 1980-х годов, Международная ассоциация воздушного транспорта (ИАТА) учредила собственный Фонд взаимного страхования авиакомпаний АМИ (Airline Mutual Insurance Ltd - Ami), для исключительного пользования авиакомпаний-членов ИАТА. АМИ расположен на Бермудах из-за налоговых преимуществ. Фонд определен как "взаимный", поскольку члены взаимно делят их риски. Вся получаемая от фонда прибыль возвращается в виде вклада в эксплуатацию и, таким образом, компания набирает финансовую мощь. Со времени его создания с 1986 г. АМИ возрос настолько, что в состоянии обеспечить страхование более 100 авиакомпаний. Функции АМИ аналогичны классической авиационной страховой компании, обеспечивая 5 % покрытий эксплуатантов. В частности АМИ обеспечивает страхование:

- корпуса воздушных судов от всех рисков;
- воздушных судов от военных рисков;
- авиадвигателей от разрушения и др.

Кроме того АМИ обеспечивает новые виды страхования авиакомпаний такие, как потеря доходов перевозчиков в результате катастрофы, утраты лицензии членом экипажа из-за неудовлетворительного медицинского обследования и др.

ИАТА предложила также страхование возвращения владения имуществом после сдачи самолетов в аренду.

Кроме указанного фонда, ИАТА создала также страховую фирму по защите туристических агентов ("Трэвел Эйджент Эмплуайс Бенефитс Иншурэнс Плэн"), а также по защите пассажиров в случае банкротства авиакомпании. Пассажиры приобретают страховку вместе с оформлением перевозочных документов.

Усилия ИАТА в области страхования авиакомпаний и пассажиров привели к значительному сокращению расходов на страхование, которые до

создания указанных страховых агентств имели тенденцию к увеличению страховых премий, назначаемых обычными страховыми компаниями. Принимая во внимание тот факт, что страхование на международных авиалиниях осуществляется международными страховыми компаниями (одна из них - российский "Ингосстрах", а также многие частные страховые компании) осуществляется за СКВ, усилия ИАТА по сокращению страховых премий ведет к значительному сокращению валютных расходов авиакомпаний.

Глава VIII. Управление системой качества

8.1. Международные стандарты качества

Каждое предприятие, желающее выйти на мировой рынок со своей продукцией (услугами), должно удовлетворять требованиям международных стандартов качества. Получение сертификата соответствия международным стандартам качества является своего рода «пропуском» компании на мировой рынок, подтверждением ее имиджа и репутации надежного партнера, либо поставщика продуктов или услуг. Поэтому компании затрачивают значительные средства и усилия для подготовки и прохождения сертификационных аудитов для получения сертификата соответствия тому или иному международному стандарту.

Наиболее известными в сфере гражданской авиации являются международные стандарты серии ИСО (Интернэшнэл стандарт организейшн): ИСО-9001-2000 и другие; серии AS (Aviation Standarts): AS-9100; стандарт IOSA (IATA Operational Safety Audit), а также Европейские стандарты EASA (European Air Safety Agency). Первые из названных стандартов серии ИСО-9001-2000 относятся ко всем отраслям и сферам бизнеса и содержат основные требования к документации системы качества. Стандарты AS-9100 содержат требования к производству и ремонту авиационной техники. Стандарт IOSA определяет требования к эксплуатантам воздушного транспорта. Стандарты EASA – требования к обеспечению безопасности полетов и содержат разделы, относящиеся к таким направлениям, как техническое обслуживание воздушных судов (EASA part 145), подготовка персонала, (EASA part 147), производство полетов (EASA-OPS1, ранее именовавшийся JAR-OPS1) и другие.

Все перечисленные выше стандарты, несмотря на различные направленности их действия, содержат общие требования. Это, прежде всего, требования к документации и к руководствам, требования к документированным процедурам, ориентацию на потребителя продукции (услуг), обязательства руководства предприятия в отношении системы качества, рабочие инструкции каждого сотрудника, работа с документацией и ведение записей, гарантии качества и др.

Считаем целесообразным более подробно рассмотреть стандарт IOSA, так как соблюдение этого стандарта является обязательным для всех авиакомпаний, выполняющих международные полеты. Аудит на соответствие требованиям стандарта IOSA обязаны пройти все авиакомпании-члены ИАТА (265 компаний), а также все авиакомпании, желающие вступить в Международную ассоциацию воздушного транспорта (ИАТА). Стандарт IOSA признан Международной организацией гражданской авиации (ИКАО), которая рекомендована всем государствам, чтобы они разработали соответствующие требования ко всем своим национальным авиакомпаниям.

Стандарт IOSA состоит из 8 разделов:

Раздел 1 – Организационная структура и система управления предприятием (шифр ORG);

- Раздел 2 – Летная эксплуатация (FLT);
- Раздел 3 – Эксплуатационный контроль управления воздушным движением (DSP);
- Раздел 4 – Техническое обеспечение, обслуживание воздушных судов (MNT);
- Раздел 5 – Эксплуатационные процедуры в салоне воздушного судна (CAB);
- Раздел 6 – Наземное обслуживание воздушных судов (GRH);
- Раздел 7 – Обработка грузов (CGO);
- Раздел 8 – Эксплуатационная безопасность (SEC).

Каждый из разделов содержит от 15 до 20 параграфов и пунктов, по которым проводится аудит предприятия на соответствие стандарту IOSA. Например, раздел 1 – Организационная структура и система управления предприятием содержит следующие параграфы и пункты:

- §1. Организационная структура:
 - 1.1. Система управления.
 - 1.2. Общие положения.
 - 1.3. Обязательства руководства предприятия.
 - 1.4. Обязанности и полномочия.
 - 1.5. Внутренняя связь.
 - 1.6. Меры по совершенствованию/ профилактические меры.
 - 1.7. Рассмотрение вопросов управления предприятием.
 - 1.8. Обеспечение ресурсами.
 - 1.9. Планирование и контроль эксплуатационной обязанности.
- §2. Работа с документацией и ведение записей:
 - 2.1. Система документации.
 - 2.2. Эксплуатационная документация.
 - 2.3. Документы строгого учета.
 - 2.4. Делопроизводство.
- §3. Управление системой безопасности:
 - 3.1. Программа обеспечения безопасности полетов.
 - 3.2. Программа профилактики аварийных ситуаций.
 - 3.3. Программа управления рисками.
- §4. Гарантии качества:
 - 4.1. Программа внутреннего контроля.
- §5. Управление в аварийных ситуациях:
 - 5.1. Планирование.
 - 5.2. Подготовка персонала.
 - 5.3. Инфраструктура (система и средства обеспечения производственной деятельности).

Каждый из восьми разделов стандарта содержит примерно аналогичные параграфы с различиями в ряде пунктов, касающихся конкретных проверяемых подразделений авиакомпании. Аудит на соответствие авиакомпании стандарту

IOSA проводит команда профессиональных международных аудиторов, каждый из которых проводит аудит по соответствующим разделам стандарта. По состоянию на сегодня прошли аудит и получили сертификат соответствия стандарту IOSA только две российских авиакомпании – «Аэрофлот» и «Сибирь» (S7).

Следует отметить, что проводить аудит IOSA имеют право только сертифицированные аудиторские организации (АО), которых всего 8 в мире. Авиакомпании имеют право выбирать АО.

8.2. Требования к качеству авиатранспортного продукта

Как известно, продуктом воздушного транспорта является перемещение (перевозки пассажиров, багажа, грузов и почты). Для определения качества продукта авиакомпании фирма маркетинговых авиатранспортных исследований «Sky Traх» выделяет 4 уровня продукта: основной, сопутствующий, дополнительный и продукт в расширенном понимании.

Основной продукт. Составляющими основного продукта являются: безопасность полетов; обеспечение авиационной безопасности; удобство расписания полетов; комфортабельность салона и кресел; конкурентоспособность воздушного судна (ВС); исправность ВС и салонного оборудования; средства комфорта пассажиров, включая развлечение на борту ВС; бортовое питание и работа бортпроводников; общение с пассажирами командира ВС; программа поощрения часто летающих пассажиров; эффективное управление «сбойными ситуациями».

Перечисленные критерии качества основного продукта создают имидж и репутацию авиакомпании и способствуют привлечению пассажиров и клиентуры на рейсы той авиакомпании, у которой выше стандарты качества. В частности, безопасность полетов как главнейший из показателей качества включает в себе требования максимальной гарантии отсутствия летных происшествий, а также ущерба пассажирам и повреждений багажа и грузов, связанных с предпосылками к летным происшествиям.

Основным требованием регулярности и пунктуальности полетов является строгое и точное соблюдение расписания полетов регулярных рейсов и графика движения чартерных и дополнительных рейсов по вине персонала. Основными требованиями к авиационной безопасности и сохранности сдаваемых к перевозке грузов, багажа и почты является строгое соблюдение условий договора перевозки, а также 100%-ая гарантия того, что груз, багаж и почта, сданные к перевозке под ответственность авиакомпании, будут доставлены и вручены пассажиру или получателю при строгом соблюдении сроков доставки.

Наиболее важными является эффективное управление «сбойными» ситуациями. Такие ситуации могут возникнуть:

- при длительной задержке рейса;
- при невозможности отправки рейсом, на который пассажир забронирован;
- при потере стыковки трансферных рейсов и др.

Не менее важным является качество обслуживания пассажиров в полете. К этому показателю относится качество бортового питания, ассортимент напитков, организация развлечений в полете. Большую роль играет сервировка. К развлечениям относятся просмотр фильмов, прослушивание музыки, чтение, игры и др., что снижает утомляемость, особенно при длительных полетах. Внешний вид, вежливость и предупредительность бортпроводников, их профессиональная выучка во многом влияют на общее качество обслуживания пассажиров. Сюда же относится качество информации пассажиров на борту, обязательность объявлений на русском и иностранных языках в зависимости от направления рейса. Чем больше информации во время полета, тем большую заботу о себе чувствует пассажир. Информация должна обязательно включать все сведения об изменениях графика полета, о пролетаемых населенных пунктах, высоте, погоде и т.д. Важным является обращение командира корабля к пассажирам, его выход в салон, сделанные им объяснения об особенностях маршрута, ожидаемом времени прибытия и т.д.

Сопутствующий продукт. Основными составляющими сопутствующего продукта являются работа базового аэропорта и наземное обслуживание перевозок. Сюда относится точность и своевременность информации пассажиров в аэропорту, соблюдение времени стыковки рейсов, наличие наглядной информации в залах вылета и в залах ожидания, наличие достаточного количества средств связи, четкая работа средств доставки пассажиров и др.

Дополнительный продукт. Составляющими дополнительного продукта являются: дополнительные услуги пассажирам высоких классов и категорий VIP; помощь и спецслужбы пассажирам, требующим специального обслуживания (больным, несопровождаемым детям и др.).

Продукт в расширенном понимании. К этому понятию относятся: реклама и информирование клиентов в «колл-центрах» (Call-centers) авиакомпании; бронирование и оформление авиабилетов персоналом авиакомпании и агентами по продаже перевозок; «интернет-сайты» авиакомпании и др. К этому понятию относятся также уровень обслуживания в сфере продажи и бронирования, комфорт для посетителей внутри агентства по продаже, отсутствие очередей, своевременное подтверждение, бронирование и др.

Все четыре названия уровня продукта авиакомпании влияют на «имидж» (облик и репутацию) авиакомпании. И хотя разные потребители продукта авиакомпании (авиатранспортных услуг) индивидуально и субъективно оценивают влияние компонентов продукта на общий уровень его качества, ряд ученых и специалистов (например, Е.В. Костромина)² пытаются вычислить

² См. Костромина Е.В. Управление экономикой авиакомпании. - М.: Авиабизнес, 2007. - С. 118

интегральный показатель качества продукта авиакомпании. Он не может быть абсолютно объективным и его трудно вычислить и, тем более, регулярно отслеживать его и применять на практике управления качеством.

8.3. Управление качеством на базе международных стандартов

Политика в области качества. Общим требованием международных стандартов является письменное заявление руководства компании в области качества. Политика должна быть четко сформулирована, содержать цели, задачи в области качества и средства для достижения поставленных целей. Она содержит также обязательства перед клиентами авиакомпании и др. Политика авиакомпании в области качества публикуется в средствах массовой информации, вывешивается на самых видных местах в офисах компании и обязательно предъявляется при всех аудитах системы качества.

Система управления качеством. Международные стандарты требуют, чтобы у компании была выработана четкая и прозрачная система управления качеством (Quality Management System – QMS). Помимо заявления руководства о политике в области качества система управления качеством включает в себя назначение должностного лица, ответственного за качество на предприятии, разработку и утверждение Руководства по качеству, порядок внесения изменений в документацию, письменное изложение рабочих процессов и процедур (так называемые «документированные процедуры» - ДП), Рабочие инструкции (РИ) на всех сотрудников компании, Записи по качеству (ЗК), график проведения аудитов качества, порядок и сроки устранения обнаруженных недостатков, корректирующие действия, доклады руководству, отчет о мероприятиях по системе качества и др.

В основу системы управления качеством (QMS) положен так называемый «Цикл Деминга» (The Deming Cycle), представленный в виде «колеса» (замкнутой окружности) со следующей последовательностью действий:

- планируй (Plan);
- делай (Do);
- проверяй (Check);
- действуй (Act) (рис. 8.1).

Целью QMS является определение слабых сторон в системе управления, в корпоративной документации, в рабочих процессах и процедурах и их устранение, обучение сотрудников для непрерывного улучшения качества.

Система управления качеством должна включать программу гарантии качества.

Ответственный руководитель по системе качества – QMB (Quality Manager of Base). QMB назначается приказом по предприятию и подчиняется непосредственно Генеральному директору компании. На него возлагается ответственность за проведение всех мероприятий по системе качества, проведение внутренних, сертификационных и надзорных аудитов. Ему подчиняются руководители по качеству всех подразделений предприятия. QMB готовит отчеты по системе качества и доклады руководству компании обо всех мероприятиях в этой сфере.

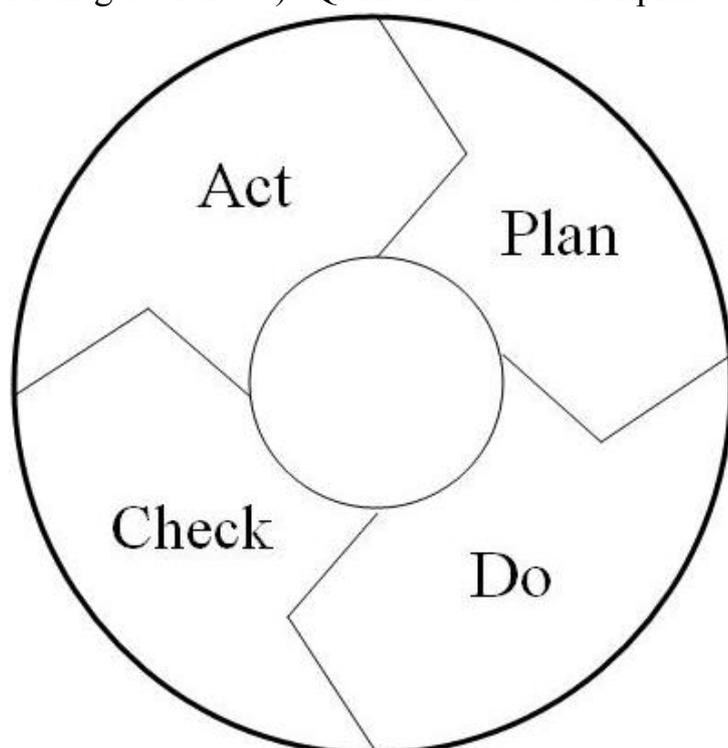


Рисунок 8.1. Цикл Деминга.

Ему возлагается ответственность за проведение всех мероприятий по системе качества, проведение внутренних, сертификационных и надзорных аудитов. Ему подчиняются руководители по качеству всех подразделений предприятия. QMB готовит отчеты по системе качества и доклады руководству компании обо всех мероприятиях в этой сфере.

Документы по системе качества. Основным документом является Руководство по качеству, которое вводится в действие приказом Генерального

директора предприятия и обязательно для исполнения всеми работниками авиакомпания. Кроме того, свои Руководства по качеству имеются в каждом подразделении компании.

Другими документами системы качества являются:

Документированные процедуры – ДП – это пробные записи с алгоритмами и, при необходимости, графическими изображениями всех рабочих процессов и процедур в их последовательности, включая конечный результат.

Рабочие инструкции – РИ. Это по сути своей должностные инструкции на каждого сотрудника с указанием сферы полномочий, обязанностей и ответственности с обязательной росписью работника об ознакомлении с РИ. Один экземпляр РИ обязательно должен находиться на рабочем месте сотрудника.

Запись по качеству – ЗК. Содержат записи обо всех мероприятиях по системе качества, включая графики проведения аудитов, отчеты о проведенных аудитах, записи о несоответствиях, планы устранения замечаний, корректирующие действия, предписания и др. Система качества требует разработки отдельных стандартных бланков на каждый из видов ЗК.

Аудиты качества. Международные стандарты качества различают три вида аудитов:

- внутренний аудит;
- сертификационный аудит;

- надзорный аудит.
- понятие «аудит» имеет следующее определение: «структурированная и объективная оценка уровня соответствия определенному стандарту».

Внутренний аудит проводится прошедшими специальную подготовку собственными аудиторами предприятия или соответствующего подразделения. Внутренний аудит производится на плановой основе в соответствии с утвержденными QMB графиками аудитов либо на внеплановой основе в порядке подготовки к сертификационному или надзорному аудитам. Аудит проводит команда аудиторов во главе с ведущим аудитором. Ведущий аудитор разрабатывает и утверждает у QMB программу аудита, которая включает в себя:

1. Задание на аудит.
2. Утверждение плана аудита (Plan).
3. Выполнение плана аудита (Do).
4. Проведение проверок (Check).
5. Предписание по устранению несоответствий (Act).

Программа обязательно должна определять границы проверок (т.е. что надо проверить), при этом заранее готовится перечень вопросов для проверки (check-list). Аудит должен быть объективным и непредвзятым. Главная задача аудиторов - собрать информацию. Как правило, аудит имеет два способа получения информации: документальная проверка и интервью. В ходе проверки аудиторы обязаны записывать все несоответствия, информировать руководство проверяемого подразделения о результатах аудита. Ведущий аудитор должен незамедлительно докладывать обо всех существенных недостатках, а также о препятствиях, которые могли быть в проведении аудита. На ведущего аудитора возлагается также обязанность организации вступительного совещания («брифинга»), заключительного совещания («дебрифинга») по результатам аудита, а также подготовка отчета об аудите и проверка устранения обнаруженных несоответствий.

Сертификационный аудит. Сертификационный аудит является наиболее важным для компании, желающей получить Сертификат соответствия. Сертификационный аудит может быть международный, когда компания намерена получить Сертификат соответствия какому-нибудь международному стандарту, например стандарту ИСО-9001-2000 или стандарту EASA Part 147, который дает право авиакомпании готовить свой инженерно-технический персонал для обслуживания ВС иностранного производства; либо ведомственный сертификационный аудит, который проводится ведомством гражданской авиации для проверки соответствия авиакомпании национальным стандартам безопасности. Международный аудит проводит команда аудиторов из одной признанной аудиторской компании (иногда из разных стран). В состав команды входит ведущий аудитор и несколько аудиторов в зависимости от количества проверяемых объектов.

Сертифицированный аудит содержит 7 ключевых элементов:

1. Инициация: определяются цели, задачи и границы аудита.
2. Подготовка: включает разработку плана аудита, повестки дня, проверочного листа (checklist).
3. Документальная проверка: проверка документов систем качества на их соответствие критериям стандарта.
4. Проведения аудита, сбор подтверждающих доказательств.
5. Анализ и ранжирование найденных несоответствий.
6. Доклады по результатам аудита.
7. Подготовка предписаний по срокам устранения обнаруженных недостатков (findings) и последующая проверка устранения замечаний.

Аудит начинается с «брифинга», на который приглашается все руководство компании, а также руководители и ведущие специалисты проверяемых подразделений, которые представляются аудиторами. Доводится план аудита и расписанная по часам и минутам повестка дня, сроки проведения аудита и т.д., затем аудиторы расходятся по подразделениям.

Документальная проверка. Документы проверяются в соответствии с иерархией документов. Высшим в иерархии документов является «Руководство по управлению качеством (Quality Management Manual – QMM). Затем следуют стандартные процессы (Standard Procedures – SP), затем рабочие процедуры (Working Procedures – WP). Целью документальной проверки являются оценка того, содержат ли руководящие документы требования соответствующих стандартов, что они содержат документированные процедуры, которые надлежащим образом контролируются. Результаты документальной проверки служат основным доказательством найденных несоответствий.

После документальной проверки проводится аудит на месте (ON-site audit). Его целью является определение степени фактического соответствия процедур на рабочем месте процедурам по документации. Во время этой стадии аудита собираются объективные доказательства, которые аудиторы получают в результате проверки документов, относящихся к конкретному процессу, а также в результате опроса работников, руководителей и лиц ответственных за процесс (так называемых «владельцев процесса» - Process owners). Все объективные доказательства могут быть получены путем:

- обследования условий в рабочей зоне;
- наблюдений за действиями;
- проведение интервью с работниками;
- проверка записей, протоколов, договоров и т.д.

Найденные объективные доказательства записываются с целью определения несоответствий с последующим их включением в отчет об аудите. Задача проверяемых состоит в противоположном – говорить и показывать как можно меньше и не отвечать на вопросы, которых не задают!

Наиболее часто задаваемые аудитором вопросы при интервью могут быть типовыми вроде:

- Что вы делаете?

- Кто утвердил данный документ?
- Когда (или как часто) он пересматривается?
- Где хранятся эти документы, когда ими не пользуются?
- Почему вы делаете так?
- Как рассылаются эти документы? И т.д.

При этом аудитор может потребовать подтверждения. Например, на вопрос: «Какой номер выпуска вашего Руководства по процедуре?» После получения ответа он может попросить показать ему Руководство.

Сбор доказательств. Доказательства, полученные аудиторами в ходе проверки, являются основой, на которой аудитор должен определить соответствие или несоответствие конкретному стандарту. Задачей аудитора является обеспечить достаточное количество фактических объективных доказательств соответствия или несоответствия. Подтверждение доказательств должно базироваться на нескольких источниках, причем доказательства несоответствия должны быть перепроверены и перепотверждены.

При описании несоответствия аудитор должен сослаться на конкретный пункт стандарта, в чем состоит несоответствие и привести доказательство этого несоответствия (документы, записи и т.д.). Например, стандарт ISO-9001, параграф 7G пункт 4, подпункт 2 с точным цитированием, как указано в стандарте и что имеется у проверяемого.

Классификация обнаружений. Обнаруженные несоответствия должны быть классифицированы по степени несоответствия стандарту как грубое несоответствие либо просто несоответствие, незначительное несоответствие либо просто как замечание или рекомендация. При заключении о несоответствии должны быть представлены следующие моменты:

- характер несоответствия и фактическое подтверждение;
- степень несоответствия.

«Дебрифинг». Ведущий аудитор организует заключительное совещание («Debriefing») со старшим руководством компании и ответственными от проверяемых подразделений. На «дебрифинге» доводятся результаты аудита и перечень конкретных несоответствий. В отчете об аудите не должно содержаться ничего, что не было обсуждено во время «дебрифинга». На заключительном совещании оговариваются сроки, в которые отчет об аудите будет представлен руководству компании.

Отчет об аудите. Команда аудиторов под руководством ведущего аудитора готовит подробный отчет об аудите и представляет его проверяемой компании в установленный срок. Отчет об аудите содержит следующие данные: цель и границы аудита; детали плана аудита; фамилии аудиторов и представителей проверяемой компании; даты проведения аудита; проверяемые подразделения; результаты аудита. Аудит считается завершенным, когда отчет об аудите утвержден и направлен проверяемой компании и затем получено доказательство об устранении несоответствий. Записи аудита по согласованию сторон либо хранятся, либо уничтожаются.

Корректирующие действия. Если в ходе аудита обнаружены несоответствия, заполняется специальный бланк Корректирующих действий (CAR), в котором отмечаются и классифицируются несоответствия. Проверяемая компания должна составить план корректирующих действий с определением корневой причины несоответствия. После выполнения всех пунктов плана корректирующих действий компания приглашает аудиторов, которые проверяют устранение замечаний и закрывают форму CAR. После этого аудит считается завершенным.

Аудиторы направляют отчет об аудите и корректирующие действия в сертифицирующую организацию (например, в штаб-квартиру EASA, г. Кёльн) и сертифицирующая организация выдает Сертификат соответствия международному стандарту (Approval Certificate), который действителен 2 года.

Надзорный аудит. По истечении двух лет после получения Сертификата проводится надзорный аудит, по результатам которого Сертификат может быть продлен на очередные два года, либо приостановлен, либо аннулирован. Процедура надзорного аудита аналогична сертификационному аудиту. В большинстве случаев его проводит та же команда аудиторов, однако при надзорном аудите наиболее пристальное внимание уделяется тем местам, в которых были обнаружены несоответствия в ходе предыдущего сертификационного аудита.

Руководство авиакомпании и её Департамент качества уделяет самое серьезное внимание подготовке к надзорному аудиту, так как последний зачастую бывает более строгим, чем первый.

Глава IX. Инновационное управление

9.1. Основы инновационной деятельности

Понятие «нововведение» означает прогрессивное новшество, задействованное в динамике, которое является новым для организационной системы, принимающей и использующей ее. Слово «инновация» (от англ. innovation) по смыслу идентично слову «нововведение». Оно рассматривается как развивающийся комплексный процесс создания, распространения, использования новшества, которое способствует развитию и повышению эффективности инновационной деятельности.

Существует множество определений понятия инновация, приведем некоторые из них.

- Под инновацией подразумевается объект, внедренный в производство в результате проведенного научного исследования или сделанного открытия, качественно отличный от предыдущего аналога.

- Инновация - это целенаправленно проводимое изменение во всех сферах хозяйственной деятельности компании для адаптации к внешней среде с целью достижения долгосрочной эффективности функционирования компании.

- Инновация - это изменение с целью внедрения и использования новых видов потребительских товаров, новых производственных и транспортных средств, рынков и форм организации в промышленности.

- Инновация - это практическое осуществление качественно новых решений, суть стратегии и содержания стратегии предприятия.

Рассмотрим также определения инноваций, сформулированные зарубежными авторами. Я. Кук и П. Майерс полагают, что инновация – это полный процесс от идеи до готового продукта, реализуемого на рынке. Аналогичное определение дано в работе Б. Твисса, посвященной управлению нововведениями, где инновация определяется как процесс, в котором изобретение или идея приобретает экономическое содержание.

По определению М. Додгсона, «инновации включают научную, технологическую, организационную и финансовую деятельность, ведущую к коммерческому введению нового (или улучшенного) продукта или нового (или улучшенного) производственного процесса, или оборудования».

В инновационном менеджменте можно выделить два направления.

Первое - инновация в своем развитии (жизненном цикле) меняет формы, продвигаясь от идеи до внедрения. Протекание инновационного, как и любого другого процесса, обусловлено сложным взаимодействием многих факторов.

Второе - также весьма актуальное для России - движение от инновации к предпринимательству. В некоторых публикациях данная теория получила название инноватики. В инноватике, в свою очередь, появились новые самостоятельные направления: формирование новшеств, сопротивление нововведениям, диффузия (распространение новшеств); адаптация к ним человека и приспособление их к человеческим потребностям; инновационные организации; выработка инновационных решений и т.д. В приведенном перечне

составных частей инноватики отсутствуют некоторые важные элементы, такие как рынок нововведений, инновационные стратегии. В других работах сделана попытка обобщить основные концепции инновационного развития, но некоторые из них не учтены в полной мере, в частности, концепции цикличности инновационного и экономического развития, государственного регулирования инновационных процессов.

Под инновацией подразумевается объект, не просто включенный в процесс производства, а успешно внедренный и приносящий прибыль. По результатам проведения научного исследования или сделанного открытия он качественно отличается от предшествовавшего аналога. Совокупность научно-технических, технологических и организационных изменений, происходящих в процессе реализации инноваций, можно определить как *инновационный процесс*, а период создания, распространения и использование нововведений называется *инновационным циклом*.

В зависимости от объекта и предмета исследования инновации можно рассматривать по-разному (рис. 9.1).



Рис. 9.1. Многообразие подходов к инновациям

Кроме того, инновации являются объектом внимания других наук.

При этом философы, исследуя инновации, делают акцент на новые знания и расширение противоречий. Психологи прежде всего рассматривают возникающие при этом конфликты, способы их разрешения и синергетические эффекты, которых достигают команды инноваторов. В технических науках акцентируется внимание на технологической стороне изменений

принципиально новых технологий. В экономической науке фиксируется не только процесс внедрения, но и широкомасштабное рентабельное использование новшества.

Й. Шумпетер в работе «Теория экономического развития» рассматривал инновацию как экономическое воздействие технического изменения. Он пытался найти в рамках производственной функции сущность инновационного предпринимательства. «Производственная функция описывает количественное изменение продукта с учетом изменений во всей совокупности воздействующих на него факторов. Если в сумме факторов мы изменим форму функции, то получим инновацию».

Мощный стимул к началу серьезных исследований инноваций и их роли в экономическом развитии дали работы Н. Кондратьева, которого известный американский экономист Питер Друкер называл экономистом номер один XXI века. Рассмотренные Кондратьевым большие циклы конъюнктуры (длинные волны) инициировали последующее изучение причин этих циклов и их продолжительность. Наиболее важной причиной были признаны инновации.

Идеи Кондратьева оказали сильное влияние на австрийского экономиста Й. Шумпетера, который, собственно, и стал родоначальником инноваций. В вышедшей в 1939г. работе «Экономические циклы» и других трудах Й. Шумпетера исследовал основные понятия теории инновационных процессов. Он рассматривал нововведения как изменение технологии и управления, как новые комбинации использования ресурсов. При этом Й. Шумпетер подчеркивал роль предпринимателя в инновационном процессе. Он считал, что предприниматель является связующим звеном между изобретением и нововведением.

Существенным вкладом в развитие инновационной теории можно считать разработку российскими экономистами концепций технологических укладов. Понятие «технологический уклад» (в современном понимании данного термина) введено в научный оборот академиком С.Ю. Глазьевым. Оно имеет некоторую общность с рассмотренным выше понятием технологической системы, но достаточно полно исследовано применительно к российской действительности.

Инновация имеет четкую ориентацию на конечный результат прикладного характера. Она всегда должна рассматриваться как сложный процесс, который обеспечивает определенный технический, социально-экономический эффект.

Применение на практике того или иного варианта форм в организации инновационных процессов определяют следующие факторы:

- Состояние внешней среды (политическая и экономическая ситуация, тип рынка, характер конкурентной борьбы, практика государственно-монополистического регулирования и т.д.);
- Состояние внутренней среды данной хозяйственной системы (наличие лидера-предпринимателя и команды поддержки, финансовые и материально-

технические ресурсы, применяемые технологии, размеры, сложившаяся организационная структура, внутренняя культура организации, связи с внешней средой и т.д.)

Специфика инновационного процесса как объекта управления.

Инновационный процесс связан с созданием, освоением и распространением инноваций. Создатели инновации (новаторы) руководствуются такими критериями, как жизненный цикл изделия и экономическая эффективность. Их стратегия направлена на то, чтобы превзойти конкурентов, создав новшество, которое будет признано уникальным в определенной области. Научно-технические разработки и нововведения выступают как промежуточный результат научно-производственного цикла и по мере практического применения превращаются в научно-технические инновации — конечный результат. Научно-технические разработки и изобретения являются приложением нового знания с целью его практического применения, а научно-технические инновации (НТИ) — это материализация новых идей и знаний, открытий, изобретений и научно-технических разработок в процессе производства с целью их коммерческой реализации для удовлетворения определенных запросов потребителей. Непременными свойствами инновации являются научно-техническая новизна и производственная применимость.

Следовательно, научно-технические инновации должны:

- приносить прибыль;
- обладать новизной;
- удовлетворять рыночному спросу.

Распространение нововведений, как и их создание, является составной частью инновационного процесса. Различают три логические формы инновационного процесса: простой внутриорганизационный (натуральный), простой межорганизационный (товарный) и расширенный. Простой внутриорганизационный инновационный процесс предполагает создание и использование новшества внутри одной и той же организации, новшество в этом случае не принимает непосредственно товарной формы. При простом межорганизационном инновационном процессе новшество выступает как предмет купли-продажи. Такая форма инновационного процесса означает отделение функции создателя и производителя новшества от функции его потребителя. Расширенный инновационный процесс проявляется в создании новых производителей нововведения, в нарушении монополии производителя-пионера, что способствует через взаимную конкуренцию совершенствованию потребительских свойств выпускаемого товара. В условиях товарного инновационного процесса действуют как минимум два хозяйствующих субъекта: производитель (создатель) и потребитель (пользователь) нововведения. Если новшество — технологический процесс, его производитель и потребитель могут совмещаться в одном хозяйствующем субъекте. Простой инновационный процесс переходит в товарный за две фазы: 1) создание

новшества и его распространение; 2) диффузия нововведения. Первая фаза — это последовательные этапы научных исследований, опытно-конструкторских работ, организация опытного производства и сбыта, организация коммерческого производства. На первой фазе еще не реализуется полезный эффект нововведения, а только создаются предпосылки такой реализации. На второй фазе общественно-полезный эффект перераспределяется между производителями нововведения (НВ), а также между производителями и потребителями.

Инновации можно классифицировать следующим образом:

- технологические инновации, направленные на создание и освоение в производстве новой продукции, новой технологии, модернизацию оборудования, реконструкцию зданий, реализацию мероприятий по охране окружающей среды;

- производственные инновации, ориентированные на расширение производственных мощностей, диверсификацию производственной деятельности;

- экономические инновации, связанные с изменением методов планирования производственной деятельности;

- торговые инновации, направленные на целевые изменения сбытовой деятельности;

- социальные инновации, связанные с улучшением условий труда, социального обеспечения коллектива;

- инновации в области управления, направленные на улучшение организационной структуры, методов принятия решений.

Инновации стали религией бизнеса XX века. Для бизнесмена они являются основным средством повышения прибылей, ключом к новым рынкам сбыта. Правительства делают ставку на инновации, когда пытаются преодолеть экономический кризис. Приоритеты инновационного развития давно заменили популярную в послевоенные годы концепцию "благополучной экономики". По словам профессора Кембриджского университета Грегори Дейнса, инновации стали новой религией, объединившей левых и правых политиков.

Однако до сих пор так и не было сформулировано четкое определение инновации, не было разработано единой системы оценки инноваций. Обычно под инновацией понимают создание новой улучшенной продукции или производственного процесса. С другой стороны инновацией является и использование более дешевого сырья для производства уже известного товара, изменение маркетинговой политики, выход на новые рынки или новый уровень сервиса.

Инновации не просто изменяют существующие традиции, они также приносят гораздо больший доход, чем обычные рискованные деловые предприятия. Американцы посчитали, что норма прибыли от 17 самых удачных нововведений, внедренных в 70-х годах, составила в среднем около 56%. В тоже время средняя норма прибыли от инвестиций в американский бизнес за

последние 30 лет составляет всего лишь 16%. Поэтому нет ничего удивительного в том, что, несмотря на всю авантюренность их проектов, новаторы с хорошими идеями и конкретными достижениями привлекают внимание большого числа потенциальных инвесторов.

Кардинальные преобразования, происходящие сегодня в России, затрагивают все сферы деятельности, не исключая и такую важнейшую область как научно - техническая политика. Проблема эффективного использования достижения науки и техники не исчезает в ходе осуществления рыночной реформы. Напротив, для многих российских предприятий, столкнувшихся с новым для них вопросом конкуренции, выживаемости в новых условиях рынка, именно инновационная деятельность, ее результаты являются главным условием успеха и эффективности. Поэтому участники рыночных отношений для обеспечения своей текущей и перспективной конкурентоспособности обязаны самостоятельно и целенаправленно формировать и осуществлять научно-техническую политику.

Этот вывод не является принципиально новым. Дело однако в том, что ведется эта ответственная работа обычно эмпирически, что, впрочем, и неудивительно, поскольку в нашей стране исследования, направленные на решение такой задачи, еще не приобрели значительных масштабов. Учитывая это обстоятельство, рассмотрим вопрос научно-технической политики, концентрирующейся в такой мало разработанной в нашей стране области знания как инновационный менеджмент.

Прежде всего, определим, что понимать под научно-технической политикой предприятия. В первом приближении эта стратегия поведения данного субъекта хозяйствования по отношению к процессу инноваций, включающая:

- разработку планов и программ инновационной деятельности;
- контроль за ходом разработки новой продукции и ее внедрением;
- изучение проектов создания новых продуктов;
- проведение единой инновационной политики;
- обеспечение финансами и материальными ресурсами программ нововведения;
- обеспечение инновационной деятельности квалифицированным персоналом.

Научно-техническая политика организации подчинена достижению его главной цели: максимально полное удовлетворение требований потребителей количеству и качеству выпускаемой продукции (предоставляемых услуг) при минимально возможных затратах на ее разработку и производство с одновременным обеспечением ее безопасности как в изготовлении, так и в потреблении. Инновации подразумевают освоение новой продуктовой линии (то есть совокупность контрактов на сбыт продукта и снабжение покупными ресурсами, а также необходимых материалов и нематериальных активов), основанной на специально разработанной оригинальной технологии, которая

способна вывести на рынок продукт, удовлетворяющий необеспеченные существующим предложением потребности. Новая технология может также сделать, в силу своей повышенной производительности, доступным для потребителей существенно большее количество известного им продукта.

Инновации могут быть радикальными - и тогда они представляют собой существенное обновление бизнес-линий предприятия. Инновации могут быть также инкрементальными, то есть иметь характер лишь отдельных усовершенствований - тогда они выступают как частичное обновление бизнес-линий предприятия. Для отдельно взятого предприятия инновации совсем не обязательно означают, что вновь осваиваемые бизнес линии и их элементы являются пионерными, то есть новыми для рынка и отраслей. Инновации могут подразумевать перенятие продукта и технологии, уже созданных и освоенных отечественными пионерами и инноваторами.

Доступ к пионерным новшествам обеспечивается приобретением лицензии на изобретения, размещение подрядных договоров на разработку новшеств и инжиниринг (при одновременном создании новых производственных мощностей), покупки комплектного специального технологического оборудования и оснастки, а также в других более косвенных формах, например, приглашение на работу соответствующих специалистов-носителей ноу-хау. Помимо легальных способов имитации технологий и продуктов, получивших признание на рынке, существует и так называемое «инновационное пиратство». Есть и полулегальные методы получения доступа к технологиям, на которых может быть основан инновационный бизнес, к примеру, «повторные разработки» с целью получения «параллельных» патентов с несущественно иной формулой изобретения по сравнению с тем интересующим предприятие изобретением, патент на которое таким образом как бы не требует. Однако на базе откровенно нелегального или полулегального имитаторства, как правило, весьма сложно развернуть какой-либо значительный по объемам инновационный бизнес, скажутся вероятность судебного преследования со стороны контролирующих рынок патентовладельцев, потеря времени на освоение уже набирающего моральный износ продукта и др.

Инновации характеризуются более высоким технологическим уровнем, новыми потребительскими качествами товара или услуги по сравнению с предыдущим продуктом. Понятие «инновации» применяется ко всем новшествам, как в производственной, так и в организационной, финансовой, научно-исследовательской, учебной и других сферах, к любым усовершенствованиям, обеспечивающим экономию затрат или даже создающих условия для такой экономии. Инновационный процесс охватывает цикл от возникновения идеи до ее практической реализации. Процессы обновления связаны с рыночными отношениями. Основная масса инноваций реализуется в рыночной экономике предпринимательскими структурами как средство решения производственных, коммерческих задач, как важнейший фактор

обеспечения стабильности их функционирования, экономического роста и конкурентоспособности. Инновации, следовательно, ориентированы на рынок, на конкретного потребителя или потребность. Инновации являются весьма сложной, многогранной проблемой, затрагивающих весь комплекс отношений исследования, производства, сбыта. Огромное значение в повышении ее эффективности принадлежит менеджменту.

Инновационный процесс представляет собой совокупность процедур и средств, с помощью которых научное открытие, идея превращаются в социальное, в том числе, образовательное нововведение. Таким образом, деятельность, которая обеспечивает превращение идей в нововведение, а также формирует систему управления этим процессом, и есть инновационная деятельность. Нововведение при таком рассмотрении понимается как результат инновации, а инновационный процесс включает в себя, по крайней мере, три этапа: генерирование идеи (в определенном случае - научное открытие), разработка идеи в прикладном аспекте, реализация нововведения в практике.

Нововведение может рассматриваться и в процессуальном плане как процесс доведения научной идеи до стадии практического использования и реализация связанных с этим изменений в социально-педагогической среде.

По аналогии с принципами функционирования сложных систем (общая теория систем) можно сформулировать основную закономерность проектирования инноваций: чем выше ранг инноваций, тем больше требования к научно-обоснованному управлению инновационным процессом.

Нововведение - это результат инновационного процесса. Инновационный процесс — это не просто внедрение чего-либо нового, а такие изменения в целях, условиях, содержании, средствах, методах, формах организации производственного и управленческого процессов, которые:

- обладают новизной;
- обладают потенциалом повышения эффективности этих процессов в целом или каких-то их частей;
- способны дать долговременный полезный эффект, оправдывающий затраты усилий и средств на внедрение новшества;
- согласованны с другими осуществляемыми нововведениями. Качество реализованных нововведений существенно зависит от того, как организован инновационный процесс. Недостатки в инновационной деятельности предприятий обычно проявляются в следующих основных формах:
 - потенциально эффективные новшества не внедряются или внедряются со значительной задержкой во времени. В результате не используется возможность получить полезный эффект от использования новшества;
 - внедряется новшество, которое не обладает необходимым инновационным потенциалом. (Ошибки в оценке полезности или же новшество внедряется не потому, что оно может дать полезный эффект, а потому, что оно модно);
 - внедрение новшества в силу явного или скрытого сопротивления или плохой организации внедрения не дает ожидаемого результата;

- внедрение новшества требует значительно больших затрат, чем ожидалось при принятии решения о внедрении;

- сроки внедрения оказываются значительно большими, чем первоначально ожидалось из-за их ошибочной оценки, плохой организации внедрения или же сильного сопротивления нововведению.

Каждый такой дефект может быть объяснен только через некачественное выполнение определенного этапа инновационного процесса или через его отсутствие, что, в свою очередь, свидетельствует о неудовлетворительном управлении поиском и внедрением новаций.

Реальный инновационный процесс в организации имеет очень сложную структуру. Чаще всего он складывается из нескольких, по числу нововведений, относительно самостоятельных инновационных циклов. Каждый из этих циклов проходит в данный момент времени свою определенную стадию, обеспечивая продвижение от концепции новой деятельности, через проблемный анализ, разработку инновационной стратегии, появление инновационных замыслов (или идей) до конкретных планов реализации нововведения.

- Развитие организации является управляемым процессом, и в ходе этого управления возникают и разрешаются два основных вопроса: ЧТО подлежит изменению и КАК это изменение осуществить. Ответ на первый вопрос, то есть выбор направления преобразований, происходит в результате проблемного анализа деятельности и формирования инновационной стратегии. Собственно нововведение, даже на уровне принципиальной идеи, дает ответ на второй вопрос, то есть конкретизирует способ изменения. Генерация идей - этап исключительно творческий. Невозможно сказать заранее, когда и откуда появится нужная и интересная идея. Она может появиться внутри организации, а может быть позаимствована извне.

Для успешного осуществления инноваций необходимы адаптация к требованиям рынка, технологическое превосходство товара, стремление к выпуску новых товаров, использование оценочных процедур, благоприятная конкурентная среда, соответствующие организационные структуры. Негативное воздействие на инновации оказывают поверхностный анализ рынка, нехватка финансовых и материальных ресурсов, производственные и коммерческие проблемы.

Инновационную деятельность характеризуют принципы, которые отличают её от традиционной производственной деятельности:

- малый процент успешных инноваций, при этом удачные инновации компенсируют затраты как на себя, так и на неудачные идеи;

- необходимость отдельного бюджета для избежание ухудшения финансовых показателей подразделений, занимающихся традиционной производственной деятельностью;

- использование критериев оценки инновационной деятельности, отличных от традиционных. Например, критерий "годовой прирост прибыли"

неприемлем, поскольку инновационная продукция в ближайшей перспективе 3-4 года может не давать никакой прибыли, после чего прибыль резко возрастает;

- систематическая и плановая ликвидация всего устаревшего, что позволяет высвободить ресурсы для работы над новым;

- отсутствие обратной связи от результатов к затратам ресурсов и инвестициям в течение продолжительного времени;

- правильный выбор момента прекращения работы, чтобы избежать затрат средств на инновацию, не дающую конкретных промежуточных результатов.

9.2. Инновационное управление в авиатранспортном предприятии

На современном этапе развития мировой экономики уже никто не подвергает сомнению, что научно-технический прогресс является фактором существования государства. Это же в полной мере относится и к предприятиям и более всего – к предприятиям системы гражданской авиации.

Сам термин «инновация» означает «новообразование». Этот термин применяется в лингвистике, в медицине и в экономике. В лингвистике он употребляется именно как инновация и связан с новыми обозначениями слов, лингвистических форм и понятий. В медицине он используется как «новообразование» (например, опухоль). В экономике применяется термин «инновация», а не «новообразование» и он связан с инвестициями в новые проекты.

Инновационное управление осуществляется на государственном уровне и на уровне предприятий. На государственном уровне инновационное управление связано с инвестиционными проектами. В России для осуществления инвестиционных проектов создан специальный Инвестиционный фонд Российской Федерации (ИФ РФ), управление которым осуществляется в соответствии с положением об ИФ РФ (в новой редакции 2008 года). Контроль за исполнением средств ИФ РФ осуществляется на уровне Правительства, персонально – Первый заместитель Председателя Правительства. По определению Д.А. Медведева (бывшего Первого заместителя Председателя Правительства, курировавшего инновационные проекты, а ныне – Президента РФ), основными приоритетами развития на современном этапе являются 5И: Инновации, Инвестиции, Инфраструктура, Институты, Информатика.

Инновационное управление инвестициями и управление инвестиционными проектами. Инвестиционные проекты финансируются из ИФ Российской Федерации и ИФ субъектов федерации. В частности, финансирование из ИФ РФ распределяется следующим образом:

- 45% - на развитие транспортной инфраструктуры (включая аэропорты федерального значения);

- 30% - на развитие промышленных отраслей;

- 10% - на реализацию проектов ЖКХ;

- 5% - на создание инновационной структуры;

- 10% - на другие отрасли народного хозяйства.

Приоритетами по использованию средств инвестиционных фондов субъектов федерации являются следующие:

- развитие лесного и рыбного комплексов;

- развитие малой авиации;
- развитие водоснабжения;
- строительство автомобильных дорог;
- обеспечение контроля и мониторинга.

Всего запланировано 20 региональных проектов из которых 8 уже профинансированы и начали осуществляться, это такие как:

- комплексное развитие Нижнего Приангарья;
- комплекс нефтеперерабатывающих и нефтехимических заводов в г. Нижнекамске;
- строительство железнодорожной линии Кызыл-Курагино;
- комплексный инвест-проект «Урал промышленный – Урал полярный»;
- комплексное развитие Южной Якутии;
- строительство дорог: до аэропорта Шереметьево, обходной дороги «Одинцово» и других.

Управление инвестиционными проектами включает в себя: классификацию проектов; прединвестиционный и инвестиционные периоды реализации проектов.

Инновационный менеджмент на предприятиях системы воздушного транспорта охватывает, но не ограничивается следующими разделами:

- программы освоения новой техники;
- программы открытия и освоения новых авиалиний;
- проекты расширения, реконструкции и переоборудования аэропортов;
- развитие инфраструктуры;
- информационные технологии;
- инновации оборудования и технологических линий и др.

Финансирование инновационных программ и инновационных проектов осуществляется из собственных основных фондов на крупные инновационные вложения. Вопросами финансирования из основных фондов на реновацию занимается Правление авиакомпании при составлении годовых и среднесрочных бюджетных планов. Вопросы крупных капитальных вложений с привлечением кредитных средств, в частности, на приобретение или лизинг дорогостоящих воздушных судов и крупного капитального строительства решаются только на общем собрании акционеров авиакомпании.

Рассмотрим ряд инновационных проектов на примере авиакомпании Аэрофлот – «Российские авиалинии». Программа освоения новой техники включает:

- заказ 30 региональных самолетов «Сухой Супер Джет SSJ-100» с началом поставки в конце 2008 года;
- заказ 22 дальнемагистральных самолетов фирмы «Боинг» B-787 «Dreamliner» с началом поставки в 2015-2016 гг.;
- заказ 10 широкофюзеляжных самолетов A-330 с поставкой в 2009-2010 гг.

Программа предусматривает финансирование (приобретение, финансовый и операционный лизинг), а также подготовку персонала на новую авиатехнику в российских и зарубежных учебных центрах, открытие новых авиалиний, на которых планируется использование новых воздушных судов и другие мероприятия.

Программа развития инфраструктуры предусматривает строительство и ввод в строй нового терминала «Шереметьево-3», в котором будут обслуживаться собственные рейсы Аэрофлота, а также прямые (трансферные) рейсы авиакомпаний – партнеров по альянсу «Sky Team» (Эр Франс-КЛМ, Алиталия, 4-СА, Кориен Эйр, Мексикана, Делта, Континетал, Норсуэст Эйрлайнз, Чайна Эйрлайнз).

Инновационные проекты по новому оборудованию предназначены для улучшения обслуживания пассажиров. Среди них такие нововведения, как:

- киоски саморегистрации пассажиров;
- внедрение электронных авиабилетов (E-tickets);
- современные багажные линии со штрих-кодами для исключения

засылки багажа пассажиров и др.

Развитие информационных технологий: подключение к глобальным распределительным системам (GDS) системы бронирования и управления отправлениями на базе АСБ «Сейбр», «Амадеус» и других, внедрение АСУ «Касуд» по управлению документооборотом авиакомпании и др.

Это лишь отдельные примеры инновационных проектов авиакомпании, которым она уделяет первостепенное внимание на уровне своего Правления, Совета директоров и Общего собрания акционеров.

Заключение

Овладение основами управленческой деятельности важно не только для студентов – будущих управленцев, обучающихся по специальности «менеджмент», но и для всех будущих специалистов, работающих в отрасли гражданской авиации. Менеджерами не рождаются. И даже если студент успешно закончит университет по специальности «менеджер организации», он еще не может сразу стать менеджером, т.е. руководителем, управляющим. (Английское слово Manager означает – управляющий, заведующий, глава, директор и т.д.). Ему еще необходима довольно длительная практика. А, как известно, практика без теории слепа, а теория без практики – мертва. Поэтому, пройдя курс основ управленческой деятельности, студент – будущий менеджер уже не будет «слепым», а теоретически просвещенным.

Что касается других специальностей, технических, например. Студент – инженер, поступив на работу на предприятие, сначала будет рядовым инженером или даже авиатехником. Но завтра – он уже техник-бригадир, супервайзер, начальник смены, затем цеха и так далее до самых вершин своей профессиональной или даже отраслевой карьеры. Вот тут ему и пригодится прослушанный им курс основ управленческой деятельности и он, не будучи менеджером по диплому, быстро сможет освоиться с руководящей работой на любом посту.

Поэтому мы испытываем надежду и выражаем уверенность, что данное пособие поможет студентам, как менеджерам по диплому, так и инженерно-техническим специалистам быстрее освоиться с произведенной средой и твердо стать на ноги управляющего в избранной им сфере производства.

Литература

1. Артамонов Б.В. Стратегия управления авиапредприятием. - Н.Новгород: Талам, 2002.
2. Артамонов Б.В. Рынок международных воздушных перевозок: особенности и проблемы развития. - М.: Воздушный транспорт, 1992.
3. Афанасьев В.Г. Организация международных воздушных перевозок. - М.: Воздушный транспорт, 1991.
4. Афанасьев В.Г. Основы внешнеэкономической и коммерческой деятельности в системе воздушного транспорта. - М.: Воздушный транспорт, 2002.
5. Афанасьев В.Г. Организация работы представительств авиакомпаний (теория и практика). – СПб: Партнер ВЭД, 2004.
6. Балашов Б.С. Оргструктуры и функции ведомств гражданской авиации. Современные условия на мировом воздушном транспорте и гражданская авиация стран Восточной Европы. Материалы симпозиума ИКАО в академии гражданской авиации. - СПб, 1992.
7. Бордунов В.В. Международное воздушное право. - М.: Авиабизнес, 2007.
8. Грязнов В.С. Международные авиаперевозки (правовые вопросы). - М.: Юридическая литература, 1982.
9. Дежкин В.Н. Правовое регулирование международных воздушных сообщений. - М.: Юридическая литература, 1987.
10. Косиченко Е.Ф. Совершенствование управления транспортом в условиях экономической реформы (на примере гражданской авиации). - М.: Транспорт, 1996.
11. Костромина Е.В. Экономика авиакомпании. - М.: Международные отношения, 1997.
12. Костромина Е.В. Управление экономикой авиакомпании. - М.: Авиабизнес, 2007.
13. Котлер Ф. и др. Основы маркетинга /Перев с англ. - М.: Вильяле, 1998.
14. Bunker D. Canadian Aviation Finance, Mc Gile University, Montreal, 1989.
15. Felton A.D. Making the Marketing Concept Work, Hardward Business Review, 1969, Jul-Aug.
16. Rigas Doganis. The Airline Business in 21 Century, Routledge, London, 2001.
17. Stanton W.I. Fundamentals of Marketing, Third Edition, N.Y., 1971
18. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент: Учеб. - М.: ИНФРА-М, 2007.
19. Сидоров Д.А. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие – М.: МГТУ ГА, 2008.

Вопросы для самопроверки

1. Организационно-правовые формы управления авиапредприятиями.
2. Особенности управления акционерным предприятием.
3. Типовая организационно-производственная структура эксплуатационного предприятия.
4. Типовая оргструктура аэропорта.
5. Управление производственной деятельностью авиакомпании.
6. Оперативное управление. Функции ЦУП.
7. Управление авиационно-технической деятельностью.
8. Авиационно-технический комплекс (АТК).
9. Центр технического обслуживания и ремонта (ТОиР) воздушных судов (Авиационно-технический центр (АТЦ)).
10. Управление авиаперевозками.
11. Служба организации пассажирских перевозок (СОПП).
12. Служба организации почтово-грузовых перевозок (СОПГП).
13. Другие службы Комплекса наземного обслуживания перевозок (КНОП).
14. Управление обслуживания на борту ВС. Комплекс сервиса на борту (КСБ).
15. Другие подразделения производственного блока.
16. Центр подготовки авиационного персонала (ЦПАП).
17. Управление летной деятельностью.
18. Управление коммерцией, экономикой и финансами.
19. Основные подразделения Блока управления авиакомпанией.
20. Управление внешнеэкономической деятельностью (ВЭД) и международными связями (МС).
21. Содержание ВЭД.
22. Особенности ВЭД как разновидности коммерческой деятельности на внешних рынках.
23. Основные виды внешнеэкономических операций.
24. Особенности управления ВЭД в сфере гражданской авиации.
25. Международное экономическое сотрудничество (МЭС).
26. Стратегические и маркетинговые альянсы.
27. Глобальные альянсы авиакомпаний.
28. Основные мировые системы автоматизированного бронирования и управления отправлениями (АСБ).
29. Особенности антикризисного управления.
30. Кризисные ситуации.

31. Стратегия выживания в кризисных ситуациях.
32. Предметная и субъективная реструктуризации компаний.
33. Управление рисками.
34. Виды рисков.
35. Понятие о страховании рисков.
36. Страховой полис и описание рисков.
37. Виды авиационного страхования.
38. Особенности страхования ответственности за вред, причиненный третьим лицам на поверхности.
39. Что относится к военным рискам?
40. Страхование международной авиации.
41. Управление системой качества.
42. Основные международные стандарты качества.
43. Требования к качеству авиатранспортного продукта.
44. Управление качеством на базе международных стандартов.
45. Аудиты качества: внутренний аудит, сертификационный аудит, надзорный аудит.
46. Особенности инновационного управления.
47. Основы инновационной деятельности.
48. Научно-техническая политика организации.
49. Управление инновационными инвестициями.
50. Инновационное управление в авиапредприятии.