

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ



А.С. Степаненко

АВИАТРАНСПОРТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

ISBN 978-5-6043647-3-4



9 785604 364734

**Москва
2019**

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ (МГТУ ГА)»**

Кафедра экономики и управления на воздушном транспорте

А.С. Степаненко

АВИАТРАНСПОРТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Утверждено Редакционно-
издательским советом МГТУ ГА
в качестве учебного пособия

Москва
2019

УДК 334.021(075.8)

ББК 338:05

С-79

Печатается по решению редакционно-издательского совета
Московского государственного технического университета ГА

Рецензенты:

Никифорова Л.Х. (МГТУ ГА) – канд. экон. наук;

Мхитарян С.В. (РЭУ) – д-р экон. наук, профессор

Степаненко А.С.

С-79 Авиатранспортный менеджмент: Учебное пособие. /А.С. Степаненко. — Воронеж: ООО «МИР», 2019. — 88 с.

ISBN 978-5-6043647-3-4

Учебное пособие издается в соответствии с рабочей программой учебного плана по дисциплине «Авиатранспортный менеджмент» для студентов I курса направления 25.03.03 «Организация бизнес-процессов на воздушном транспорте».

Данное учебное пособие отражает основные теоретические аспекты управления предприятиями, подходы к управлению и теории управления. Особое внимание уделено технологическим процессам авиапредприятий. В учебном пособии обозначены основные функции менеджмента на примере управления, в современных условиях рынка, рассмотрены структуры авиапредприятий, особенности функционирования и специфика управленческих задач.

Рассмотрено и одобрено на заседании кафедры 19.09.2019 г. и методического совета 19.09.2019 г.

В авторской редакции.

ББК 338:05

**Св. тем. план 2019 г.
поз. 39**

СТЕПАНЕНКО Анастасия Сергеевна
АВИАТРАНСПОРТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
Учебное пособие

Подписано в печать 07.10.2019 г.
Формат 60х80/16 Печ. л. 5,5 Усл. печ. л. 5,12
Заказ 530/7388 Тираж 80 экз.

Московский государственный технический университет ГА
125993 Москва, Кронштадтский бульвар, д.20
Отпечатано ООО «МИР»
394033, г. Воронеж, Ленинский пр-т 119А, лит. Я, оф. 215

ISBN 978-5-6043647-3-4

© Московский государственный
технический университет ГА, 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНИЕ АВИАТРАНСПОРТНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ	5
1.1. Подходы к управлению.....	5
1.2. Планирование организационной структуры предприятия	10
ГЛАВА 2. ПЛАНИРОВАНИЕ НА АВИАПРЕДПРИЯТИИ	29
2.1. Определение миссии и целей организации	29
2.2. Стратегическое планирование на предприятии.....	36
2.3. Тактическое и оперативное планирование на предприятии.....	54
ГЛАВА 3. ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ И КООРДИНАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АВИАПРЕДПРИЯТИЯ.....	62
3.1. Организация деятельности предприятия.....	62
3.2. Бизнес-модели авиакомпаний	68
ГЛАВА 4. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА АВИАПРЕДПРИЯТИЯ	72
4.1. Теории мотивации персонала.....	72
4.2. Структура персонала авиапредприятия.....	75
ГЛАВА 5. КОНТРОЛЬ ЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ АВИАПРЕДПРИЯТИЯ.....	82
5.1. Сущность контроля деятельности предприятия.....	81
5.2. Концепция контроллинга.....	83
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	88

ВВЕДЕНИЕ

Технологические процессы авиапредприятия являются основным предметом управления руководящего состава авиапредприятия. Учитывая специфику деятельности авиапредприятий, можно утверждать, что наиболее эффективное выполнение технологических операций на предприятии позволяет обеспечить конкурентоспособность на рынке.

Основной целью управления авиапредприятием является поддержание работы всех элементов системы и организация неукоснительного следования временным регламентам процессов. Каждая функция управленческого состава обеспечивает бесперебойную работу всех элементов системы предприятия, особенно важным этот факт становится в применении к авиатранспортной отрасли, так как именно обеспечение производства установленных регламентом операций позволяет обеспечить главные показатели отрасли – надежность авиационной техники и безопасность перевозки пассажиров, грузов, почты.

При планировании и детальной разработке управленческой политики авиапредприятия, в соответствии с современными тенденциями, особое внимание уделяется процессному подходу к руководству как структурными единицами, так и при формировании общей системы менеджмента.

Данное пособие – отражает основные теоретические аспекты управления предприятиями, подходы к управлению и теории управления. Особое внимание уделено технологическим процессам, авиапредприятий. В пособии обозначены основные функции менеджмента на примере управления, в современных условиях рынка. Рассмотрены структуры авиапредприятий, особенности функционирования и специфика управленческих задач.

ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНИЕ АВИАТРАНСПОРТНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1.1. Подходы к управлению

Говоря о авиатранспортной отрасли, следует отметить жесткую регламентацию понятий, основные понятия определены Воздушным кодексом РФ и международной документацией. Воздушный кодекс РФ регламентирует основные процессы гражданской авиации на территории государства. Основные определяющие положения гласят:

1. Российская Федерация обладает полным и исключительным суверенитетом в отношении воздушного пространства Российской Федерации.

2. Под воздушным пространством Российской Федерации понимается воздушное пространство над территорией Российской Федерации, в том числе воздушное пространство над внутренними водами и территориальным морем.

3. Воздушное законодательство Российской Федерации состоит из Воздушного кодекса, федеральных законов, указов Президента Российской Федерации, постановлений Правительства Российской Федерации, федеральных правил использования воздушного пространства, федеральных авиационных правил, а также принимаемых в соответствии с ними иных нормативных правовых актов Российской Федерации.

4. Федеральные правила использования воздушного пространства и федеральные авиационные правила - нормативные акты, регулирующие отношения в области использования воздушного пространства и в области авиации и принимаемые в порядке, определенном Правительством Российской Федерации.

Воздушное законодательство Российской Федерации регулирует отношения в области использования воздушного пространства, отношения, возникающие в связи с деятельностью в области авиации на территории Российской Федерации, а также отношения, возникающие в связи с нахождением воздушных судов Российской Федерации за пределами территории Российской Федерации, если иное не предусмотрено законами страны пребывания или международным договором Российской Федерации, и отношения, возникающие в связи с выполнением полетов воздушных судов иностранных государств в воздушном пространстве Российской Федерации, если иное не предусмотрено международным договором Российской Федерации.

Под авиационным предприятием понимается юридическое лицо независимо от его организационно-правовой формы и формы собственности, имеющее основными целями своей деятельности осуществление за плату воздушных перевозок пассажиров, багажа, грузов, почты и (или) выполнение авиационных работ.

К объектам инфраструктуры воздушного транспорта относятся следующие объекты:

1) аэродромы, вертодромы, обустроенные места для приводнения и причаливания воздушных судов, прочие объекты, необходимые для взлета, посадки, руления и стоянки воздушных судов;

2) аэровокзалы (терминалы) и иные объекты, в том числе объекты капитального строительства, необходимые для посадки на воздушное судно и высадки из него пассажиров, погрузки, разгрузки и хранения грузов, перевозимых воздушным судном, обслуживания и обеспечения безопасности пассажиров и грузов;

3) объекты единой системы организации воздушного движения;

4) наземные объекты, необходимые для эксплуатации, содержания, строительства, реконструкции и ремонта аэропортов, аэродромов и вертодромов, подземные сооружения и инженерные коммуникации;

5) здания, сооружения, расположенные на территориях аэропортов, аэродромов, вертодромов и предназначенные для обеспечения авиационной безопасности, оказания услуг, обеспечения государственного контроля (надзора) в области использования воздушного пространства.

Создание на территории Российской Федерации авиационного предприятия с участием иностранного капитала допускается при условиях, если доля участия иностранного капитала не превышает сорок девять процентов уставного капитала авиационного предприятия, его руководитель является гражданином Российской Федерации и количество иностранных граждан в руководящем органе авиационного предприятия не превышает одну треть состава руководящего органа.

Структура воздушного пространства включает в себя зоны, районы и маршруты обслуживания воздушного движения (воздушные трассы, местные воздушные линии и тому подобное), районы аэродромов и аэроузлов, специальные зоны и маршруты полетов воздушных судов, запретные зоны, опасные зоны (районы полигонов, взрывных работ и тому подобное), зоны ограничений полетов воздушных судов и другие установленные для осуществления деятельности в воздушном пространстве элементы структуры воздушного пространства. Структура воздушного пространства утверждается в порядке, установленном Правительством Российской Федерации.

Целью государственного надзора в области гражданской авиации является обеспечение безопасности полетов воздушных судов, авиационной безопасности и качества выполняемых в гражданской авиации работ и оказываемых услуг.

Государственный надзор в области гражданской авиации осуществляется уполномоченным федеральным органом исполнительной власти при осуществлении им федерального государственного транспортного надзора (далее - орган государственного надзора) в порядке, установленном Правительством Российской Федерации. Предметом проверки авиапредприятий является соблюдение юридическим лицом, индивидуальным предпринимателем в процессе осуществления деятельности в области

гражданской авиации требований международных договоров Российской Федерации, воздушного законодательства Российской Федерации (далее - обязательные требования).

Вертикальное разделение управленческого труда приводит к возникновению уровней управления и управленческой иерархии. Выделяется три уровня менеджмента организации:

1. Высший уровень управления формирует цели, стратегию и политику предприятия, принимает решения по важнейшим вопросам, связанным с выпуском новых изделий, освоением новых рынков, взаимоотношениями с государством и конкурентами и другими вопросами развития предприятия в настоящем и будущем. Типичные должности руководителей высшего звена в бизнесе – это генеральный директор, директор, его заместители.

2. Средний уровень управления обеспечивает разработку и реализацию оперативных планов, формирование и реализацию процедур внедрения принятых высшим руководством решений. Менеджеры среднего уровня имеют широкую свободу действий при реализации решений и планов, принятых высшим руководством. Типичными должностями руководителей среднего звена управления являются: начальники отделов, цехов (в бизнесе), декан (в колледже), управляющий сбытом по региону или стране и директор филиала.

3. Нижний уровень управления обеспечивает непосредственное управление работой исполнителей. Менеджеры этого уровня обеспечивают выполнение оперативных планов и решений среднего звена управления. Типичными названиями должности на данном уровне является сменный мастер, начальники смены, участка и др.

По специфике управления предприятием различаются следующие виды менеджмента, ориентированные на основные функциональные области:

1. Стратегический менеджмент (обеспечивающий выявление и создание долгосрочных конкурентных преимуществ организации во внешней среде).

2. Производственный менеджмент (обеспечивающий управление всеми производственными отношениями и процессами, протекающими в организации).

3. Управление персоналом (обеспечивающее развитие кадрового потенциала организации, отбор и формирование персонала организации, управление деловой карьерой).

4. Управление организационными знаниями (обеспечивающее формирование и развитие интеллектуальных ресурсов организации)

5. Инновационный менеджмент (обеспечивающий управление созданием и внедрением нововведений в организации, обеспечивающих её долгосрочную конкурентоспособность).

6. Риск-менеджмент

7. Финансовый менеджмент (обеспечивающий управление финансовыми ресурсами организации).

8. Менеджмент качества (обеспечивающий внедрение системы показателей качества продукции и разработку инструментов повышения ее качества).

Кроме того, выделяют командный менеджмент (обеспечивающий формирование и работу людей в команде), банковский, инвестиционный, рекламный, антикризисный, экологический менеджмент, конфликт-менеджмент, стресс-менеджмент и т.д.

Задачи менеджмента:

1) тактическая — это поддержание устойчивого функционирования организации;

2) стратегическая — это развитие предприятия и перевод его на более высокий и качественно иной уровень.

Сущность управления авиапредприятием состоит в выполнении следующих функций:

1. Организация — создание некой структуры для того, чтобы предприятие смогло осуществить намеченные цели, систематизировать, структурировать отдельные элементы- работы или конкретные задания

2. Планирование. На определённом этапе планирования происходит оценка того состояния, в котором находится предприятие в данный момент.

3. Координация -этим процессом, совместной деятельностью, необходимо управлять.

4. Мотивация для продвижения процесса.

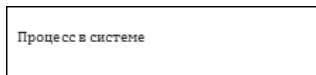
5. Контроль учёт расходов ресурсов выполнения планов о реализации управленческих решений. Задача: определение ошибок, причин.

Объектом авиатранспортного менеджмента. является производство и производственная система.

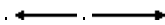
Существует несколько научных подходов к авиатранспортному менеджменту.

1. Процессный подход. Рассматривает функции управления, как взаимосвязанный процесс управления является общей суммой всех функций, серией непрерывных взаимосвязанных действий.

Внешняя среда



Вход Выход



Внешняя среда

Рис. 1 Процессный подход.

В данном примере может выступать любая фирма ее подразделение, отдел, машина и т.д. Для обеспечения высокого качества выхода системы сначала необходимо обеспечить высокое качество входа, а затем высокое качество процесса и внешней среды, если, например, качество входа машиностроительного предприятия удовлетворительно, то какие бы не были на предприятии технологии, оборудование, кадры и т.д. качество выхода тоже будет удовлетворительно.

Если качество входа отличное, а качество процесса удовлетворительное, то и качество выхода будет удовлетворительным, т.е. оценка качества выхода равна нижней оценки предыдущих элементов. При этом сначала формируются требования к выходу системы, затем к выходу и внешней среде, и только потом к процессу.

2. Системный, когда любая система (объект) рассматривается, как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая выход (цель), вход, связь с внешней средой, обратная связь, в системе «вход» перерабатывается в «выход». Важнейшие принципы:

- процесс принятия решения должен начинаться с выявления и четкого формулирования конкретных целей;
- необходимое выявление и анализ возможных альтернативных путей достижения цели;
- целей отдельных подсистем не должны вступать в конфликт с целями всей системы;
- восхождение от абстрактного к конкретному;
- единство анализа и синтеза логического и исторического;
- проявление в объекте разнокачественных связей и взаимодействий.

3. Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов, как в самой фирме, так и во внешней среде не существует лучшего единого подхода управлять объектом. Самым эффективным методом, который соответствует данной ситуацией, максимально адаптирован к ней.

4. Планирование производственной программы авиапредприятия. Ориентирами для деятельности любого предприятия является его планы: план производства, план реализации продукции, план развития и т.д. Производственная программа является одним из таких планов, который отражает основные направления и задачи развития в плановом периоде, производственно-хозяйственные связи с другими предприятиями, профиль и степень специализации производства.

Производственная программа — это основной раздел годового и перспективного бизнес-плана развития предприятия. В ней определяется объем изготовления продукции по номенклатуре, ассортименту и качеству в натуральном и стоимостном выражениях.

Производственная программа включает следующие основные разделы:

- План по производству продукции предприятия.
- План выпуска продукции на экспорт.
- План по повышению качества продукции.

1.2. Планирование организационной структуры предприятия

Под организационной структурой управления понимается состав, взаимодействие, соподчиненность, распределение работы по подразделениям и управленческим органам, между которыми формируются определенные отношения, связанные с реализацией властных полномочий, потоков распоряжений и информации.

Основой для появления и функционирования того или иного типа организационной структуры управления на предприятии, является горизонтальное разделение труда, при котором весь объем работы разбивается на компоненты.

Разделяют иерархические и органические структуры управления. Каждый из этих типов структуры управления включает в себя несколько видов структуры управления.

К *иерархическому типу структур* относятся: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная организационные структуры управления.

К *органическому типу структур* относятся: проектная и матричная структуры управления.

Линейная структура

Структура организации, в которой нет подразделений, а число работников не превышает нормы управляемости руководителя. В структуре существуют только линейные вертикальные связи, горизонтальные связи отсутствуют. Полная ответственность за работу по всем функциям управления возлагается на руководителя.

Руководителю организации могут подчиняться несколько руководителей среднего звена. Но при этом специализация управления происходит не по функциональному признаку, а по объему работы (например, начальнику магазина подчиняются начальники двух отделов магазина, имеющие одинаковый набор функций).



Рис. 2 Линейная структура организации

Таблица 1 – Достоинства и недостатки линейной структуры

Достоинства	Недостатки
Четкие уровни управления и подчинения и связи	Увеличение сроков выполнения заданий, требующих совместной работы нескольких отделов
Оперативность и точность управленческих реакций	Чрезмерные информационные перегрузки руководителя
Исключение получения одним исполнителем противоречивых заданий	

Функциональная структура

Специализация управления происходит в рамках функционального подхода, т.е. по основным направлениям деятельности: производство, маркетинг, финансы, НИР. Руководитель организации имеет в подчинении специалистов, которые управляют сразу всеми исполнителями.



Рис. 3 Функциональная структура организации

Таблица 2 – Достоинства и недостатки функциональной структуры

Достоинства	Недостатки
Эффективная организация горизонтальных связей	Нарушается принцип единоначалия и снижается эффективность работы

	исполнителей
Широкие возможности для согласования одного решения по различным функциональным подразделениям	От руководителя организации требуется наличие глубоких и разносторонних знаний
Координация деятельности не находится в руках одного человека, а поровну лежит на всех специалистах	

Линейно-штабная структура

Первый «гибрид» линейной и функциональной структур. При линейных руководителях создается группа специалистов – «штаб» или «аппарат». На уровне организации работники аппарата занимаются общими проблемами ее развития, а в подразделениях решают специфические задачи.



Рис.4 Линейно-штабная структура организации

Штаб обладает полномочиями:

- рекомендательными (для руководителя, которому подчиняется)
- согласовательными (при принятии решений, требующих заключения штабных специалистов)
- параллельные (при разработке альтернативных решений наравне с линейным руководителем)

Штаб имеет линейную структуру.

Типы штаба:

- консультативный (определенный набор специалистов на постоянной основе)
- обслуживающий (по одной из обслуживающих функций управления: маркетинг, финансирование, планирование, ведение дел, юридическое обслуживание и т.д.)

– личный (разновидность обслуживающего аппарата; разновидность секретаря-референта)

Таблица 3 – Достоинства и недостатки Линейно-штабной структуры

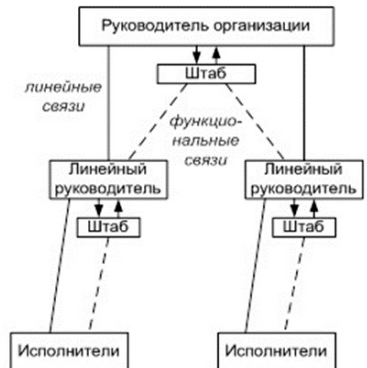
Достоинства	Недостатки
Штаб позволяет соединить выгоды линейной и функциональной структур	Результаты работы штаба могут не подойти к конкретной ситуации, т.к. штаб не связан с основной деятельностью организации
Штаб освобождает руководителя от большей части аналитической работы и сосредоточиться на своей основной деятельности	Сложно оценить эффективность работы штабов организации по результатам их деятельности, т.к. очень сложно определить, какого эффекта достигла организация благодаря данным штабам рекомендациям

Линейно-функциональная структура

Наиболее распространенный вид структуры, строится на специализации управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, финансы и т.д.). По каждой из них формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху вниз. Результаты работы контролируются по степени достижения поставленных целей. За конечный результат в целом отвечает линейный руководитель, основная задача которого состоит в том, чтобы все службы вносили свой вклад, и их работа была скоординированной.



Линейно-функциональная шахтная структура



Линейно-функциональная штабная структура

Рис. 5 Линейно-функциональная структура организации

Реализация линейно-функциональной структуры управления может быть также реализована на основании штабной структуры. В такой структуре параллельно существуют линейные (обязательные) и функциональные (рекомендательные) связи.

Таблица 4 – Достоинства и недостатки линейно-функциональной структуры

Достоинства	Недостатки
Эффективны там, где выполняются рутинные и редко меняющиеся функции	Неэффективный обмен информацией, отсутствие горизонтальных коммуникаций
Хорошо подходят для управления небольшими организациями	Высокая централизация оперативного управления
Подходят для компаний, работающих на международных рынках, если на всех рынках требования к продукту и технологии одинаковы	Если организация большая, присутствует слишком высокая норма управляемости на верхнем уровне управления (большое количество функциональных заместителей у руководителя)
Хорошо подходят для предприятий с массовым и крупносерийным производством	Не позволяют быстро реагировать на изменение науки и техники и других факторов внешней среды
Высокая централизация оперативного управления	Не подходят при разнородности требований к продукту и технологии предприятия на различных рынках (сегментах)

Дивизиональная структура

В основе дивизиональной структуры лежит принцип выделения производственных отделений организации (дочерних предприятий и филиалов), как самостоятельных объектов управления. Соответственно, ключевыми фигурами организации становятся не руководители функциональных направлений, а менеджеры производственных отделений. Такие подразделения становятся не только центрами затрат, но и центрами прибыли, повышающими эффективность своей деятельности за счет самостоятельного принятия решений. Структуризация организации может происходить:

- по выпускаемой продукции или услугам (продуктовая специализация)
- по ориентации на потребителя (потребительская специализация)
- по обслуживаемым территориям (региональная специализация)

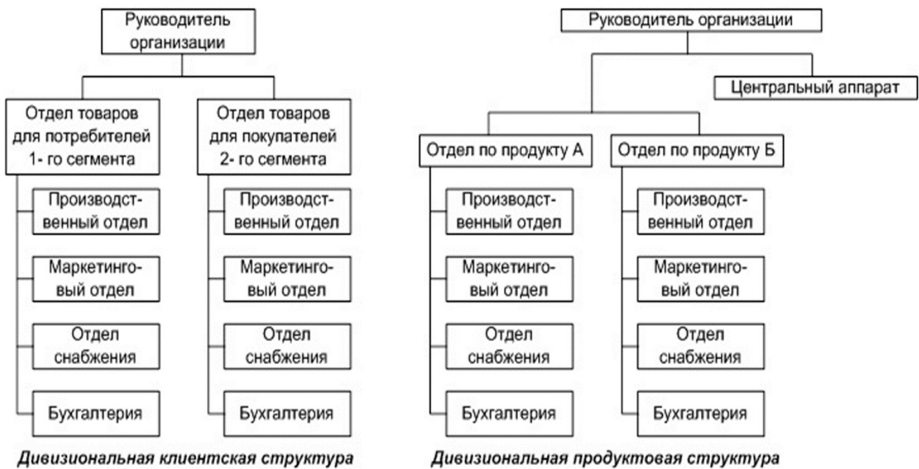


Рис.6 Дивизиональная структура организации

Использование дивизиональной структуры также возможно при интеграции организации с образованием холдинга, финансовой группы и т.д.

В дивизиональной структуре оперативное управление децентрализовано. Высшее руководство занимается общим целеполаганием и выполняет функции:

- а) производственных связей (обмен продукцией или продуктами незавершенного производства внутри организации)
- б) административных связей (координация и контроль)
- в) финансовых связей (контроль расходов и получения прибыли, либо контроль распределения денежных средств из централизованного фонда)

Таблица 5 – Достоинства и недостатки дивизиональной структуры

Достоинства	Недостатки
Возможность быстрого реагирования производств и управления на изменения внешней среды	Повышение иерархичности структуры, необходимость в промежуточных уровнях координирующего менеджмента, что приводит к снижению эффективности коммуникаций и рост затрат на управление
Тесная связь с рынком, потребителем	

Проектная структура

В системе управления проект – это временное подразделение, ликвидируемое после завершения работ (проведение различных экспериментов, освоение новых видов продукции или технологий, методов управления и др.).

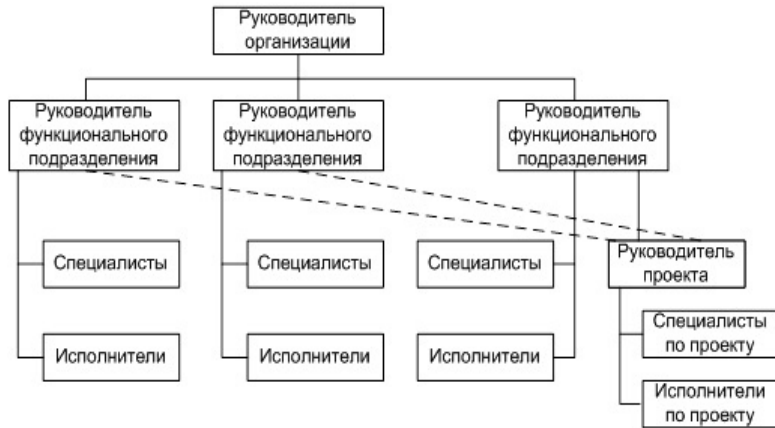


Рис.7 Проектная структура организации

Таблица 6 – Достоинства и недостатки проектной структуры

Достоинства	Недостатки
Гибкость разделения функций	Не подходит для крупных предприятий
Возможность быстрого реагирования на внешние изменения	Не подходит для предприятий конвейерного типа

Матричная структура

Построена на принципе двойного подчинения исполнителей: линейному руководителю (руководитель проекта) и функциональному руководителю (руководитель функционального подразделения). Организация работы сводится к созданию в организации временных рабочих групп для решения необходимых задач (проектов). Выделенные на это ресурсы в дальнейшем могут перераспределяться, т.е. один и тот же работник или оборудование выполняют различные задания, не вводя новых должностей и подразделений, используются в научно – исследовательских организациях. В матричной структуре присутствуют вертикальные связи (по функциональным подразделениям), которые определяют методы и принципы работы и горизонтальные связи (по выполняемым проектам), которые определяют объем работ.



Рис.8 Матричная структура организации

Таблица 7 – Достоинства и недостатки матричной структуры

Достоинства	Недостатки
Не перегружается управленческий состав дополнительными должностями	Не может отвечать требованиям постоянного выпуска товаров/услуг
Эффективное распределение обязанностей	При большом количестве проектов качество исполнения резко снижается т.к. задействован один и тот же персонал в выполнении каждого

Программно-целевая структура

Складываются в многопрофильных организациях, относящихся к инновационной сфере, используется принцип создания подразделений по крупным стратегическим целям.

Таблица 8 – Достоинства и недостатки программно-целевой структуры

Достоинства	Недостатки
Эффективное распределение работ	Узкая сфера применения
	При изменении генеральной цели, сложно корректируются планы развития подразделений

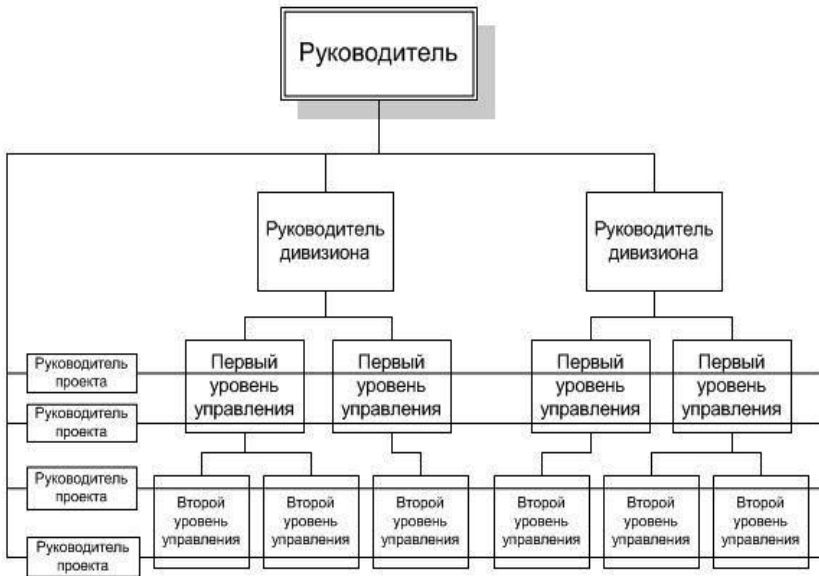


Рис.9 Программно-целевая структура организации

Адхократическая (специальная) структура

Состоят из относительно слабо связанных между собой групп специалистов и незначительного числа вспомогательного персонала. Используется в научных учреждениях, внедренческих фирмах, больницах, учебных заведениях.

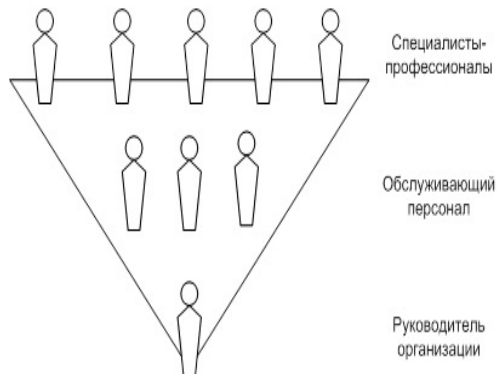


Рис.10 Адхократическая структура организации

Одним из видов таких структур являются структуры в виде перевернутой пирамиды. В таких структурах на верхний уровень управления ставятся

специалисты-профессионалы, тогда как руководители находятся на нижнем уровне и выполняет функции администратора и координатора. Такие структуры могут использоваться там, где профессионалы имеют опыт и знания, дающие им возможность действовать независимо и квалифицированно удовлетворять потребности клиентов.

Таблица 9 – Достоинства и недостатки адхократической структуры

Достоинства	Недостатки
Высокая степень качества принимаемых решений	Узкая сфера применения
	Большая зависимость от неструктурированного руководства

Бригадная структура

Основу структуры составляет групповая форма организации труда и производства. Основные принципы, на которых строится бригадная структура:

- автономная работа
- самостоятельное принятие решений и координация по горизонтали
- смена жестких связей гибкими
- привлечение для разработки и решения задач сотрудников других функциональных подразделений

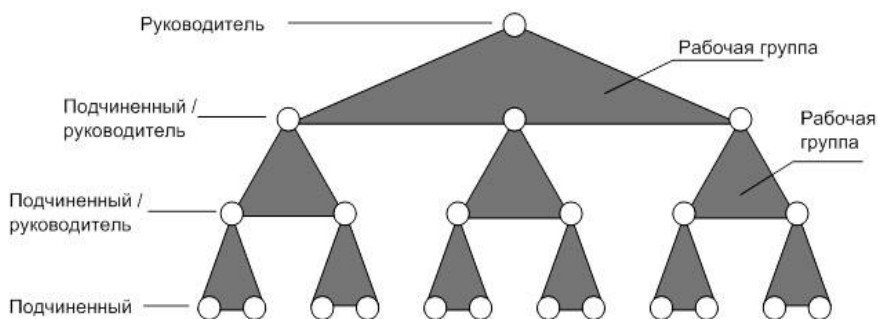


Рис.11 Бригадная структура организации

Переход к бригадной структуре требует значительной подготовки:

- распределение персонала по бригадам (10-15 чел.)
- назначение руководителя исходя из характера работы
- организация работы по принципам взаимопомощи, взаимозаменяемости, личной ответственности, адаптивности
- приведение персонала к состоянию универсальности
- организация сочетания коллективной и общей ответственности
- стимулирование экономически выгодного сотрудничества
- организация зависимости оплаты труда каждого работника с общими результатами

Таблица 10 – Достоинства и недостатки бригадной структуры

Достоинства	Недостатки
Высокая эффективность деятельности	Узкая сфера применения
Возможность оперативного управления	Большое количество подготовительных работ при переходе на данную структуру

Новые типы организационных структур

Рассматривая тенденции развития организаций и организационных структур, можно отметить, что современная организация — это:

- организация, ориентированная на рынок. Это органические, быстро адаптируемые дивизиональные или матричные организации, в которых все их части (НИОКР, производство, кадры, маркетинг, снабжение, сбыт, финансы, обслуживание) группируются вокруг рынка или рынков. Это организации, «движимые рынком»;

- предпринимательская организация, т.е. организация, более ориентированная на рост и на имеющиеся возможности и достижения, чем на контролируемые ресурсы;

- партисипативная организация — организация, максимально использующая участие работников в управлении;

- адхократическая организация — организация, использующая высокую степень свободы в действиях работников, их компетентность и умение самостоятельно решать возникающие проблемы. Это органическая структура матричного, проектного, сетевого типа, с преобладанием неформальных горизонтальных связей. Часто структура организации вовсе отсутствует, иерархическое построение постоянно меняется, вертикальные и горизонтальные связи носят преимущественно неформальный характер;

Сетевая структура

Означает, что организация дезагрегирует свои основные функции (производство, продажи, финансы, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы) между отдельными работающими по контрактам компаниями, в качестве брокера (посредника) которых выступает небольшая головная организация.

Сетевые организации отличаются от организаций других типов рядом признаков. Сетевые организации больше полагаются на рыночные механизмы, чем на административные формы управления потоками ресурсов. Недавно разработанные сети предполагают более действенную и заинтересованную роль участников. В большем количестве отраслей сети представляют собой объединение организаций, основанное на кооперации и взаимном владении акциями участниками группы — производителями, поставщиками, торговыми и финансовыми компаниями.

С сетевой структурой тесно связана так называемая виртуальная организация или структура. В отличие от традиционных слияний и поглощений партнеры в виртуальных организациях делят издержки, используют производственный опыт друг друга и доступ к международным рынкам.



Рис.12 Сетевая структура организации

Отличительные признаки сетевых виртуальных организаций будущего можно представить следующим образом:

1. использование информационных технологий для установления прочных контактов;
2. объединение усилий для реализации новых возможностей;
3. отсутствие традиционных границ — при тесном сотрудничестве производителей, поставщиков, клиентов трудно определить, где начинается одна компания и заканчивается другая;
4. основные достоинства и недостатки таких организаций приведены в табл. 11;
5. доверие — партнеры разделяют чувство «общей судьбы», понимая, что судьба каждого из них зависит от другого;
6. совершенство — поскольку каждый партнер привносит в союз свою «основную компетенцию», можно создать организацию, современную во всех отношениях.

Таблица 11 – Достоинства и недостатки сетевой структуры

Достоинства	Недостатки
Конкурентоспособность на мировом уровне	Отсутствие непосредственного контроля над деятельностью компании
Сокращение числа уровней иерархии (до 2—3 уровней) и, соответственно, потребности в управленческом персонале	Возможность нежелательной утраты участников группы (если субподрядчик отходит от дел и его предприятие терпит банкротство)
Высокая адаптивность к требованиям рынка	Низкая лояльность сотрудников
Гибкое использование рабочей силы	

Многомерная организация.

Впервые этот термин был использован в 1974 г. У. Гоггином при описании структуры корпорации «Доу Корнинг». Многомерные организации представляют собой альтернативу традиционному типу организационных структур. Как мы знаем, в традиционных организационных структурах выделение организационных единиц происходит, как правило, по одному из следующих критериев:

- функциональному (финансы, производство, маркетинг);
- продуктовому (например, заводы или производственные подразделения, выпускающие различные товары и услуги);
- рыночному (скажем, по региональному принципу или по типу потребителя).

В зависимости от специфики деятельности в построении организационной структуры преобладает тот или иной критерий. Со временем, под воздействием внешних изменений и изменений самой компании (ее размера, масштаба деятельности, других внутренних факторов), может меняться и сама организационная структура компании, и преобладающий принцип выделения подразделений. Например, с выходом на региональные рынки традиционная линейно-функциональная структура может преобразоваться в региональную дивизиональную. Вместе с тем реорганизация — достаточно длительный и сложный процесс.

В условиях динамизма внешней среды компания должна быть способна мгновенно реагировать на изменения, поэтому требуется структура, которую не нужно было бы перестраивать. Такой структурой является многомерная организация.

Многомерные организации — это организации, в которых структурные подразделения одновременно выполняют несколько функций (как бы в нескольких измерениях) например:

- обеспечивают свою производственную деятельность необходимыми ресурсами;
- производят определенный вид продукта или услуги для конкретного потребителя или рынка;
- обеспечивают сбыт (распределение) своей продукции и обслуживают конкретного потребителя.

Основой многомерной организации является автономная рабочая группа (подразделение), которая реализует все три функции: снабжение, производство, распределение.

Такая группа может являться «центром прибыли». Иногда это могут быть самостоятельные компании.

Подразделения легко включаются в организационную структуру и могут выходить из нее, их жизнеспособность зависит от умения производить товары и услуги, пользующиеся спросом. Подразделения, ориентированные на продукт

или услугу, платят внутренним и внешним поставщикам на договорной основе. Функциональные подразделения (производство, склад, кадры, бухгалтерия) предоставляют услуги главным образом другим подразделениям компании, являясь для них поставщиками. Таким образом, возникает внутренний рынок внутри организации. Подразделения гибко реагируют на изменения потребностей внутренних и внешних потребителей. Потребители же автоматически контролируют своих поставщиков. При этом показатели работы подразделения не зависят от показателей другого подразделения, что облегчает контроль и оценку деятельности подразделения.

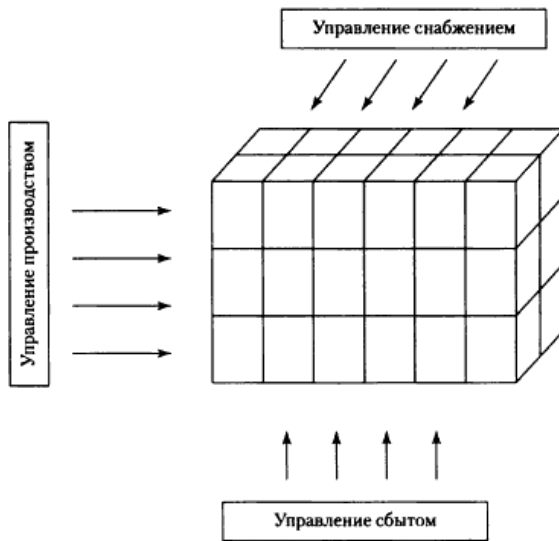


Рис.13 Многомерная структура организации

Особенности многомерных организаций таковы:

- бюджеты подразделений разрабатываются самими подразделениями, компания инвестирует в них средства или дает кредиты;
- в многомерных организациях нет двойного подчинения, как в двумерной матричной модели, руководство группы едино;
- многие подразделения внутри многомерной организации также могут быть многомерными. Подразделения также могут быть многомерными, даже если организация в целом не является многомерной (например, региональное отделение крупной корпорации может обладать многомерной структурой, в то время как корпорация в целом представляет собой дивизиональную структуру);
- отсутствует необходимость проведения каких-либо реорганизаций оргструктуры в целом и взаимосвязей автономных групп, подразделения можно просто создавать, ликвидировать или модифицировать;

- каждое подразделение организации может быть полностью автономным, занимаясь и набором кадров, и продажами готовой продукции и т.д.;
- основной показатель эффективности работы автономных групп — получаемая прибыль; это упрощает анализ и контроль за деятельностью групп, снижается бюрократизация, более эффективно работает система управления.

Таблица 12 – Достоинства и недостатки многомерной структуры

Достоинства	Недостатки
Гибкость и адаптивность к изменениям внешней среды	Тенденция к анархии
Снижение бюрократии и упрощение системы управления	Борьба за ресурсы внутри организации
Ориентация на цели, а не на средства	Отсутствие непосредственного контроля за подразделениями
Сама по себе многомерность структуры не обеспечивает эффективности работы подразделений	Трудности в реализации стратегических проектов

Круговая структура.

Основной принцип круговой организации — демократическая иерархия. Руководители не являются командирами, а выступают в большей степени как лидеры. В отличие от иерархической структуры традиционных организаций круговая организация обладает такими особенностями, как отсутствие безраздельного авторитета руководителей, возможность участия каждого члена организации в управлении, коллективное принятие решений в управлении каждого члена организации.

Эти принципы реализуются через особенности структуры круговой организации, основной из которых является то, что вокруг каждого руководителя формируется совет. В каждый совет, помимо руководителя подразделения, входят его подчиненные, а также сторонние представители — руководители других структурных подразделений, внешние клиенты и потребители, общественные представители. Участие в совете обязательно для руководителей, но является добровольным для подчиненных.

Таблица 13 – Достоинства и недостатки круговой структуры

Достоинства	Недостатки
Гибкость и адаптивность к изменениям внешней среды	Отсутствие четко выделенных ответственных лиц
	Тенденция к анархии
	Увеличенное время принятия решений

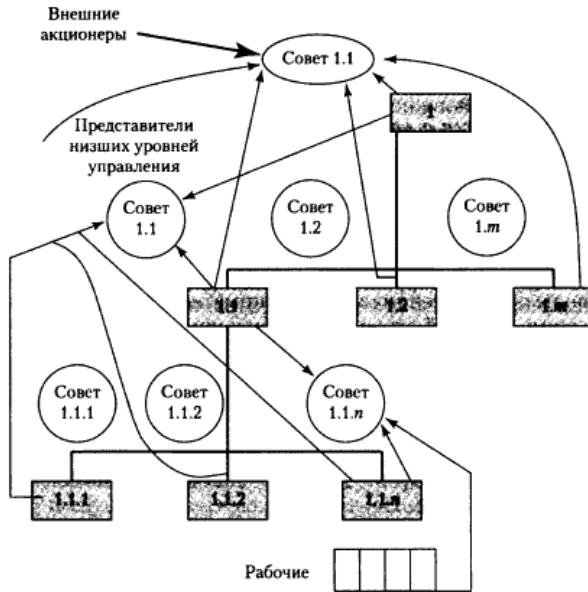


Рис.14 Круговая структура организации

Виртуальная структура

Появление концепции виртуальной организации связано с публикацией в 1992 г. монографии У. Дэвидоу и М. Мэлоуна «Виртуальная корпорация».

Виртуальная организация представляет собой сеть, включающую объединение людских, финансовых, материальных, организационно-технологических и прочих ресурсов различных предприятий и их интеграции с использованием компьютерных сетей. Это позволяет сформировать гибкую и динамичную организационную систему, наиболее приспособленную к быстрому созданию нового продукта и выводу его на рынок. Виртуальная организация не имеет географического центра, функционирование ее подразделений координируется с помощью современных информационных технологий и средств телекоммуникаций.

Развитие информационных технологий позволило сделать не обязательным физическое наличие менеджеров на рабочих местах. Виртуальные объединения группируются по проектному принципу, т.е. на временной основе.

По мере возникновения необходимости в создании определенного товара, реализации проекта, получения прибыли. Концепция виртуальной организации создает принципиально новые возможности для бизнеса и широко используется в XXI в.

Таблица 14 – Достоинства и недостатки виртуальной структуры

Достоинства	Недостатки
Гибкость и адаптивность к изменениям внешней среды	Отсутствие четко выделенных ответственных лиц
Быстрая реакция на любые изменения внутренней среды	Снижение уровня безопасности информации в организации
	Тенденция к анархии

Организация с «внутренним рынком»

Эволюция организационных структур постепенно развивается от иерархических бюрократических структур к матричным и проектным, а в последние десятилетия — к децентрализованным сетям и предпринимательским подразделениям.

Концепция «внутренних рынков» резко противоречит иерархической структуре. С одной стороны, она позволяет использовать потенциал предпринимательства внутри организации, с другой стороны, ей присущи недостатки рыночных отношений.

Основной принцип таких организаций — широкая автономия подразделений (как линейных, так и функциональных). Подразделения рассматриваются как автономные «внутренние предприятия», которые покупают и продают товары и услуги, участвуют во внутрифирменных и межфирменных связях.

Перечислим принципы формирования и функционирования организаций с «внутренними рынками»:

1. Преобразование иерархии во внутренние предпринимательские подразделения. Все подразделения преобразуются в автономные «внутренние предприятия», становясь ответственными за результаты деятельности.

2. Создание экономической инфраструктуры, в том числе общие системы отчетности, коммуникаций и стимулов.

3. Целенаправленное стимулирование синергии.

4. Все подразделения ответственны за результаты, поощряется творческое предпринимательство. К каждому подразделению относятся как к небольшой отдельной компании, которая самостоятельно управляет своей деятельностью и распоряжается ресурсами. Подразделениям предоставлена свобода при проведении деловых операций внутри организации и за ее пределами.

5. Вспомогательные функциональные подразделения являются коммерческими центрами, продающими свои услуги, как другим подразделениям фирмы, так и внешним заказчикам.

Таблица 15 – Достоинства и недостатки структур организаций с внутренним рынком

Достоинства	Недостатки
Гибкость и адаптивность к изменениям внешней среды	Борьба внутри предприятия
Быстрая реакция на любые изменения внутренней среды	Отсутствие возможности следования генеральной цели предприятия
	Снижение уровня безопасности информации в организации

Анализ опыта построения организационных структур показывает, что формирование управленческих подразделений находится под существенным влиянием внешней и внутренней среды организации. Это является главной причиной невозможности применения некой единой модели управленческой структуры для всех организаций. Кроме того, эта невозможность обусловлена специфическими особенностями конкретной организации. Создание современной эффективной управленческой структуры должно опираться на научные методы и принципы построения организационных структур.

Главной характерной чертой новых систем внутрифирменного управления должны стать: ориентация на долгосрочную перспективу; проведение фундаментальных исследований; диверсификация операций; инновационная деятельность; максимальное использование творческой активности персонала. Децентрализация, сокращение уровней в аппарате управления, продвижение работников и их оплата в зависимости от реальных результатов станут основными направлениями изменений в аппарате управления.

Процесс модификации организационных структур управления развивается по ряду конкретных направлений. В качестве основных можно выделить следующие.

1. Осуществление децентрализации производственных и сбытовых операций. С этой целью в рамках крупнейших компаний уже созданы или создаются полуавтономные или автономные отделения, полностью отвечающие за прибыль и убытки. На эти отделения возлагается вся полнота ответственности за организацию производственно-сбытовой деятельности. Каждое отделение полностью финансирует свою деятельность, вступает на коммерческой основе в партнерские отношения с любыми организациями.

2. Нововведенческая экспансия, поиск новых рынков и диверсификация операций. Это направление реализуется через создание в рамках крупных компаний нововведенческих фирм, ориентированных на производство и самостоятельное продвижение на рынках новых изделий и технологий и действующих на принципах «рискового финансирования». Широко распространенной практикой крупных компаний становится создание в наиболее перспективных областях небольших предприятий, нацеленных на завоевание в кратчайшие сроки прочных позиций на рынке.

3. Дебюрократизация, постоянное повышение творческой производственной отдачи персонала. Для этого предпринимаются самые разнообразные меры, включая распределение акций среди персонала и образование предприятий, находящихся в коллективной собственности их работников.

В современных условиях требуются не только принципиально новые для нашей страны формы организации, не только в корне отличные методы управления, но и переходные режимы деятельности, поэтапная трансформация одних структур в другие. Для того чтобы всесторонне учесть как внутренние особенности организаций, так и динамично меняющиеся внешние обстоятельства, а также складывающиеся прогрессивные тенденции, необходимо использовать системный подход к формированию и реорганизации предприятий.

Системность подхода к формированию организационной структуры проявляется в следующем:

- не упускать из виду ни одну из управленческих задач, без решения которых реализация целей окажется неполной;
- выявлять и взаимоувязывать применительно к этим задачам систему функций, прав и ответственности по вертикали управления;
- исследовать и организационно оформить все связи и отношения по горизонтали управления, т.е. по координации деятельности разных звеньев и органов управления при выполнении общих текущих задач и реализации перспективных межфункциональных программ;
- обеспечивать органическое сочетание вертикали и горизонтали управления, имея в виду нахождение оптимального для данных условий соотношения централизации и децентрализации в управлении.

Все это требует тщательно разработанной поэтапной процедуры проектирования структур, детального анализа и определения системы целей, продуманного выделения организационных подразделений и форм их координации, разработки соответствующих документов.

ГЛАВА 2. ПЛАНИРОВАНИЕ НА АВИАПРЕДПРИЯТИИ

2.1. Определение миссии и целей организации

Планирование на авиапредприятии подчинено основным правилам планирования деятельности организаций.

Выбор миссии и целей организации является первым и самым ответственным решением при планировании.

В наиболее общих терминах стратегический менеджмент - средство обеспечения выполнения фирмой своей миссии. Разработка стратегии подталкивает предпринимателя к установлению новых идеалов и целей. При использовании оперативного планирования организация обозначает для всех участников конкретные задачи в деятельности организации.

Целеполагание - самый трудный и ответственный этап планирования. Сформулировать миссию фирмы - наиболее важное решение для ее основателей и высших менеджеров. Изменение миссии фактически означает закрытие прежней фирмы и открытие на ее месте новой, пусть даже под тем же названием. Миссия - стержень фирмы, наиболее устойчивая часть ее организма.

Миссия - это цель, для которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде.

В случае широкого понимания миссия рассматривается как констатация философии и смысла существования организации. Философия организации определяет ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность.

В том случае, если имеется узкое понимание миссии, она рассматривается как сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, то есть миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобной.

Миссия является более конкретным ориентиром, чем видение. В отличие от видения у миссии есть своя финишная черта - период времени, по истечение которого она должна быть выполнена. Миссия должна быть сформулирована так, чтобы ее выполнение сочеталось с напряжением сил в организации с определенным риском деятельности. Срок выполнения миссии должен быть ободри и достаточно невелик (чаще всего до пяти лет) для того, чтобы нынешнее поколение работников могло увидеть результаты своего труда.

Содержание миссии может включать в себя следующие основные пункты:

1. описание продуктов и (или) услуг, предлагаемых организацией;
2. характеристики рынка - организация определяет своих основных потребителей, клиентов, пользователей;
3. цели организации, выраженные в терминах выживания, роста доходности;

4. технология: характеристика оборудования, технологических процессов, инноваций в области технологии;

5. философия: здесь должны быть выражены базовые взгляды и ценности организации, служащие основой для создания системы мотивации;

6. внутренняя концепция, в рамках которой организация описывает собственное впечатление о себе, указывая источники силы, основные слабости, степень конкурентоспособности, фактор выживания;

7. внешний образ компании, ее имидж.

Организация должна искать свою миссию во внешнем окружении, так как только постоянное поддержание социальной значимости обеспечивает ей выживание и устойчивое функционирование в будущем. Прибыль не может провозглашаться главной целью организации, потому что прибыль - это сугубо внутренняя проблема, хотя и очень важная.

Видение организации – образное представление смысла деятельности перспектив (будущего) организации. Оно объясняет и демонстрирует всем сотрудникам и общественности:

- а) что представляет собой организация;
- б) какой она должна стать;
- в) к чему она стремится.

Формулировка видения должна быть лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия, как лозунг или девиз. Видение должно отвечать следующим требованиям:

- вдохновлять;
- быть простым, как воспоминание или образ;
- заслуживать доверие;
- содержать ориентиры, которые могут служить основой для разработки стратегии.

Теория построения видения получает все большую известность в мире бизнеса. Увеличение значения видения происходит по следующим причинам.

1. Видение проявляет себя как хороший способ мотивации коллектива организации, в особенности больших, децентрализованных, оно может помочь сплотить и объединить деятельность работников в одном направлении.

2. В видении часто не подчеркивается желание заработать деньги, оно связывает персональные идеалы всех работников организации в единый стандарт ценностей. С этой точки зрения видение переименовывается с внутрифирменной культурой, основополагающим компонентом которой является система организации.

3. Видение формирует чувство перспективы в деятельности организации, обеспечивает преемственность следующих друг за другом целей организации. Каждая цель ограничивает рамки действий организации, а у видения нет финального рубежа, оно формирует импульс для непрерывного прогресса.

Ни одно предприятие, которое хочет удержаться на рынке как можно дольше, не начинает свою деятельность случайно. Исключительно после того, как анализ внутренней и внешней среды закончен, организация устанавливает главные направления своей деятельности, определяет области бизнеса, формулирует стратегические цели развития, сформированные на результатах предыдущего этапа. Вся совокупность направлений деятельности организации можно разделить на три ключевых вида:

1) идеалы – направленность на что-то большее, чего не добьешься, но приблизиться к его достижению все-таки возможно;

2) цели – самые обширные направления деятельности организации в плановом периоде, их достижение возможно либо в полном объеме, либо в большей части;

3) задачи – конкретные направления, измеряемые в количественных показателях, описания работ и функций, устанавливающих форму и время выполнения задания.

У миссии существует своя финальный рубеж в отличие от видения – это период времени, по окончании которого она обязательно должна быть реализована. Миссию необходимо выразить так, чтобы ее выполнение совмещалось с напряжением сил в организации, с определенным риском деятельности.

Миссию необходимо выполнить в срок, который должен быть обязательно обозрим и незначителен (обычно – 5 лет) для того, чтобы современное поколение работников могло увидеть плоды своего труда. Так же, как видение, миссия подает общее направление деятельности организации. Миссия – это комплексная цель, для достижения которой организация работает и которую необходимо выполнить вовремя, по плану. Миссия состоит из внутренних и внешних ориентиров деятельности организации.

Для организации миссия имеет особое значение.

Во-первых, миссия – это точка опоры для всех плановых решений организации, для дальнейшего установления целей и задач.

Во-вторых, миссия формирует уверенность в том, что организация преследует непротиворечивые, понятные, сравнимые цели.

В-третьих, миссия ориентирует работников на концентрацию их усилий на найденном ими направлении, соединяет их действия.

В-четвертых, миссия формирует осмысление и помощь среди внешних участников организации, тех, кто заинтересован в ее успехе (акционеров, финансовых фирм и т. д.).

Содержание миссии содержит в себя следующие главные аспекты:

1) философию: необходимо сформулировать базовые точки зрения и ценности организации, являющиеся основанием для создания системы мотивации;

2) внутреннюю концепцию, при которой организация обрисовывает собственные слабости, уровень конкурентоспособности, причины выживания;

3) подробное описание товаров и (или) услуг, предлагаемых организацией;

4) характеристику рынка – организация находит своих новых потребителей, клиентов, пользователей;

5) цели организации, сформулированные в терминах выживания, роста, доходности;

6) технологию, т. е. характеристики оборудования, технологических процессов, инноваций в технологии;

7) внешний образ организации, ее имидж, подчеркивающий экономическую и социальную ответственность ее перед партнерами, потребителями и обществом в целом. В этой части миссии необходимо передать впечатление, которое организация желает произвести на внешний мир.

Количество и разнообразие целей, стоящих перед организацией, настолько велики, что без системного подхода к определению их состава не может обойтись ни одна организация независимо от ее размеров, специализации, вида и формы собственности. В качестве удобного и апробированного на практике инструмента можно использовать построение дерева целей. Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательное разбиение главной цели на подцели.

Менеджмент как целостная система управления, ориентируется на достижение всей совокупности целей, стоящих перед организацией. Поэтому каждый руководитель, от высшего до низшего, должен иметь четкие цели. Для доведения целей до конкретного исполнителя используется метод управления по целям, разработанный П. Дракером. Основными принципами метода являются то, что каждый руководитель, от наивысшего до самого высшего уровня, должен иметь четкие цели, которые обеспечивают поддержку целей руководителей, находящихся на более высоком уровне, и должен работать для выполнения целей руководителя высшего звена.

Процесс управления по целям включает 4 этапа:

1. Постановка целей. После выработки высшим руководством общеорганизационных целей, эти цели формулируются для работников следующего уровня посредством проведения совещаний с начальниками отделов. В ходе беседы, проводимой руководителем с каждым подчиненным, обсуждаются цели каждого подчиненного, сроки их выполнения. Каждый раз достигнутые соглашения по целям и срокам их выполнения фиксируются в письменном виде. Таким образом, для каждого подчиненного разрабатываются цели, с которыми он согласился и за выполнение которых несет персональную ответственность.

2. Планирование работы подчиненного. На данном этапе каждое подразделение организации, для которого определены цели в рамках общеорганизационных целей, решает, сможет ли оно достичь этих целей

имеющимися ресурсами. Определение методов и средств достижения целей может также осуществляться на основе консультаций с сотрудниками своего подразделения. Затем на совещании с работниками руководитель подразделения либо сам определяет, либо предлагает своим подчиненным самостоятельно выбрать те задачи, над решением которых они будут работать. При этом в недельный срок каждый подчиненный разрабатывает план своих действий, определяет объем необходимых ресурсов и затрат времени, а затем согласовывает этот план с руководителем и заверяет письменно.

3. Контроль и анализ достижения целей. Поскольку цели каждого руководителя определены, они выполнимы, и руководитель несет персональную ответственность за их достижение, то он должен осуществлять систематический контроль за работой своих подчиненных.

4. Корректирующие действия. Принимая тот факт, что цели не были или не будут достигнуты, и убедившись, что руководство точно установило причину, необходимо решить, какие следует принять меры для корректировки отклонения. В этом случае предложения по корректировке целей и планов подразделения согласуются с руководителем более высокого уровня.

Целевое начало в деятельности организации возникает как отражение целей и интересов различных групп людей, так или иначе связанных с ее функционированием. Основными субъектами, чьи интересы оказывают влияние на деятельность фирмы, и, следовательно, должны быть учтены при определении ее миссии, являются:

- собственники, владельцы фирмы;
- фирмы;
- клиенты, покупатели продукта (услуги) фирмы;
- деловые партнеры фирмы;
- общество в целом в лице общественных, политических и правовых институтов, формирующих макроокружение, определяющее границы и возможности деятельности фирмы.

Определение миссии является исходным пунктом в процессе целеполагания. Далее:

- задается стратегический ориентир - генеральное направление деятельности на планируемый период;
- разрабатывается система целей для предприятия в целом и для его подразделений;
- проводится согласование целей для снижения конфликтности целей организации и отдельных подразделений, а также целей подразделений различных уровней.

Система целей на предприятии при планировании может быть отражена в виде дерева целей. Процедура построения дерева целей включает в себя несколько последовательных шагов.

Определение вершины дерева - общей цели организации. На определенном временном этапе не может быть несколько общих целей. В

зависимости от этой цели определяется конечный результат деятельности и эффективность этого результата.

Формирование последующих уровней по направлениям деятельности или декомпозиция целей. Каждый последующий уровень формируется таким образом, чтобы обеспечить достижение целей более высокого уровня.

Каждая "ветвь" дерева описывает не способ достижения цели, а конкретный конечный результат, выраженный каким-либо показателем.

Подцели одного уровня декомпозиции независимы (параллельны) между собой.

Иерархия целей напрямую связана со структурой предприятия и ее особенностями. Чем сложнее организационная структура предприятия, и чем больше у него различных видов деятельности, тем больше уровней декомпозиции и сложнее дерево целей. Уровни декомпозиции отражают иерархические уровни управления на предприятии.

Для организации, построенной на основе функционального деления, дерево целей строится по принципу: цель предприятия - функциональные цели (по подразделениям) - оперативные цели. Для организации по товарно-рыночному принципу: цель предприятия - цели бизнесов - оперативные цели. На практике часто объединяются два эти подхода, и структура дерева целей будет иметь вид: цель предприятия - цели бизнесов - функциональные цели подразделений - оперативные цели.

При формировании системы целей необходимо иметь в виду, что в процессе их реализации могут возникнуть противоречия, которые приводят к нарушению всей композиции "дерева целей". Конфликты возникают на трех уровнях.

Внешний конфликт — это противоречие целей фирмы тенденциям развития внешней среды. Природа этих конфликтов разнообразна. Например, конфликт между потребительскими предпочтениями и целями деятельности предприятия, выраженными в росте продаж стандартного продукта. В этом случае нарушается одно из базовых требований - достижимость целей.

Как правило, во внешней конфликтности целей проявляется конфликт интересов фирмы и таких субъектов рынка, как клиенты, деловые партнеры, инвесторы, общественные и государственные институты. Разрешение внешнего конфликта целей осуществляется либо введением жесткого регламента правил и норм поведения фирмы на рынке (законы о рекламе, конкуренции, защите прав потребителей и др.), либо путем поиска компромисса, предполагающего принятый всеми уровень согласованности интересов в виде выгод, получаемых каждой из сторон.

Внутренний конфликт целей является результатом существующих противоречий интересов собственников, менеджеров и персонала фирмы. Он проявляется либо в рассогласованности целей по уровням управления, либо в несоответствии сложности и приемлемости целей уровню квалификации их конкретных исполнителей.

В первую очередь следует разрешить конфликт целей на уровне "стратегического треугольника". Определение приоритетов целей развития предприятия предполагает, в первую очередь, согласованность интересов собственников и топ-менеджеров. В противном случае доминирование интересов любой из указанных групп принятия решения будет приводить к сопротивлению изменениям со стороны другой. В этом случае говорить о долгосрочном эффективном развитии предприятия становится проблематично.

Способом разрешения данного конфликта чаще всего может быть, с одной стороны, включение топ-менеджеров в состав собственников, а с другой - более активное вовлечение собственников в процесс управления фирмой.

Наличие конфликта интересов топ-менеджеров и персонала приводит к подмене фирменных целей на функциональном уровне управления личными целями сотрудников, что сказывается на результативности их работы. Именно сотрудники фирмы становятся тормозом всех изменений, проводимых руководством предприятия. Персонал становится невосприимчив к целям фирмы, и, следовательно, не прилагает усилий к их достижению.

Способом разрешения данного конфликта может быть, как повышение материальной заинтересованности каждого в результатах деятельности всей организации, так и вовлечение работников в процесс управления уже на этапе самого выбора целей. Последнее во многом определяется сложившейся корпоративной культурой организации.

Временной конфликт — это нарушение согласованности стратегических, тактических и оперативных целей. Как правило, он проявляется в смещении акцентов в управлении на решение текущих проблем. В результате предприятие теряет основные ориентиры своего развития. Цели перестают быть понятными большинству работников. Мотивация падает, что приводит к снижению адаптационного потенциала фирмы. Разрешение временного конфликта осуществляется путем разделения уровней контроля за достижением текущих и стратегических целей.

Таким образом, правильно организованный процесс выработки целей предполагает:

- выявление и анализ тенденций, которые наблюдаются в окружении фирмы;
- формулирование миссии;
- установление целей для организации в целом (цели "стратегического треугольника");
- построение дерева целей;
- согласование целей фирмы с индивидуальными целями.

Основная ценность построения дерева целей — отображение способа достижения генеральной цели путем обоснования иерархического перечня понятных и достижимых целей нижних уровней. Если при ознакомлении с деревом целей по-прежнему не ясно, как достичь главной или какой-либо из целей более низкого уровня, то оно должно быть усовершенствовано.

2.2. Стратегическое планирование на предприятии

Стратегическое планирование — это набор действий, решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для достижения целей.

Стратегическое планирование может быть представлено как набор функций менеджмента, а именно:

- распределение ресурсов адаптация к внешней среде;
- внутренняя координация;
- осознание организаторской стратегии (так, руководству необходимо постоянно учиться на прошлом опыте и прогнозировать будущее).

Стратегия — это всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей. Ключевые моменты стратегического планирования:

- стратегия разрабатывается высшим руководством;
- стратегический план должен быть подкреплён исследованиями и фактическими данными;
- стратегические планы должны быть гибкими для возможности их изменения;
- планирование должно приносить пользу и способствовать успеху компании;
- затраты на реализацию мероприятий должны быть ниже величины выгод от их реализации.

Выделяют следующие этапы стратегического планирования:

- Оценка и анализ внешней среды. Необходимо оценить воздействующие изменения на организацию, угрозы и конкуренцию, возможности. Здесь действуют факторы: экономические, рыночные, политические и др.
- Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации. Полезно сконцентрировать внимание на пяти функциях для обследования: маркетинг, финансы, операции (производство), человеческие ресурсы, культура и образ корпорации.
- Изучение стратегических альтернатив. Следует подчеркнуть, что схема стратегического планирования компании является замкнутой. Миссия и процедуры других этапов следует постоянно изменять в соответствии с меняющейся внешней и внутренней средой.

Типы планирования (технологии разработки планов) различаются также в зависимости от того, ориентированы ли основные идеи планирования в прошлое, настоящее или будущее. В этом смысле выделяются 4 типа планирования: *реактивное* (нацеленное в только прошлое), *инактивное* (приспосабливающееся только к настоящему), *преактивное* (предпочитающее смотреть только в будущее) и *интерактивное* (ориентированное на взаимодействие всех лучших идей планирования).

Реактивное планирование (возврат к прошлому)

Представители реактивного планирования свои идеалы и способ существования находят в прошлом. Они отрицают все достижения сегодняшнего дня и с этой точки зрения негативно относятся к технике и современному технологическому обществу.

Основной метод реактивного планирования — это генетический подход. То есть всякая проблема исследуется с точки зрения ее возникновения и прошлого развития. Найти в прошлом причину проблемы, подавить ее или сдержать — и проблема исчезнет.

Реактивное планирование опирается на предшествующий опыт и осуществляется снизу вверх. Первоначально выясняются нужды нижних подразделений, которые оформляются в планы этих подразделений. Собранные материалы передаются руководству следующего уровня, которое корректирует и редактирует их и передает на следующий уровень и т.д. — до окончательного выбора и подготовки сводного проекта. Вторично общий план более низкими подразделениями не корректируется.

Недостатки реактивного планирования заключаются в следующем.

1. Оно рассматривается не как система, а как простая единица, совокупность элементов, вследствие этого оказывается потерянным положительный эффект взаимодействия отдельных частей целого (например, отдела маркетинга и отдела производства) называемый синергическим эффектом.

2. Планирование проводится без достаточного учёта объективных обстоятельств сегодняшнего дня и будущих изменений; не соблюдается принцип гибкости.

3. Реактивное планирование — это функция в основном только высшего руководства (не соблюдается принцип участия). Для участия в планировании приглашаются, как правило, люди, «обладающие опытом», то есть старшее поколение, в определенной мере игнорируются возможности молодых сотрудников.

4. Поскольку запросы нижних уровней организации учитываются только однажды, а затем корректируются в сторону снижения, руководители нижестоящих подразделений стремятся зависить уровень своих запросов и тем самым увеличивают непроизводительные затраты дефицитных экономических ресурсов, способствуют их неэффективному накоплению. Реактивное планирование снижает общую эффективность хозяйственной деятельности экономической организации.

Нужно отметить, что у реактивного планирования есть также и положительные черты. К его достоинствам относятся:

- постоянное обращение к истории, к прошлому опыту, из которого можно многое почерпнуть;

- сильное ощущение преемственности, охраняющее от резких и необдуманных изменений;

– сохранение традиций, создающее чувство безопасности у работников предприятия.

Инактивное планирование (инертность)

При инактивном планировании не считается нужным возвращаться в прошлое и вместе с тем стремиться к движению вперед.

Этот тип планирования воспринимает существующие условия как достаточно хорошие, по крайней мере, как приемлемые. Удовлетворение настоящим — отличительная черта инактивизма. Характерным для него является также представление о том, что равновесие в положении экономической организации достигается естественным путём, автоматически. А значит, главным принципом планирования должно быть правило: «Планировать минимум необходимого, чтобы не изменить естественного хода вещей».

В планировании большую часть времени занимают собирание фактов и их первичная обработка. Аналитические отделы бывают чрезвычайно раздуты — нужно постоянно «держат руку на пульсе». Наиболее ценными работниками признаются не те, кто обладают наибольшим опытом, а те, кто умеет схватить суть происходящего, имеет многочисленные связи.

Недостатками инактивного планирования являются следующие.

1. Неспособность приспосабливаться к изменениям. Хорошо идёт работа только в стабильных, благоприятных условиях. При этом выживают только те из предприятий, чьи доходы не зависят от рынка, а формируются из бюджетных средств, но и бюджетные организации выживают только в том случае, если материальное состояние общества велико, и оно может обеспечить бюджет необходимыми финансовыми ресурсами. В российской экономике бюджетные организации, применяющие инактивное планирование, обречены на вымирание.

2. Слабое использование творческого потенциала сотрудников фирмы, ограничение их служебной самостоятельности.

Положительной стороной инактивного планирования является осторожность в планировании хозяйственной деятельности.

Преактивное планирование (упреждение)

Преактивное планирование ориентировано в основном на будущие изменения. В противовес инактивистам, преактивисты стремятся ускорить изменения, побыстрее приблизить будущее. Особенно важной у преактивистов считается возможность угадать вероятные направления изменений и оседлать их «в первую волну», для того, чтобы достичь своих целей; причем эти цели обычно связывают не только и не столько с увеличением прибыльности, сколько с выживанием и ростом организации.

Преактивное планирование ориентируется не на минимизацию усилий, а на поиск оптимальных решений. Из нескольких вариантов развития

преактивисты выбирают тот, который представляется оптимальным с экономической точки зрения.

Преактивисты положительно относятся к технике и к научным, в том числе экономико-математическим методам планирования.

Планирование осуществляется сверху вниз: на высших уровнях прогнозируются внешние условия, формулируются цели и стратегии, затем определяются цели низших уровней и программы их действий.

Недостатки преактивного планирования:

1. Слабое использование накопленного опыта;
2. Недостаточное внимание к повседневным нуждам организации;
3. Чрезмерное увлечение новыми методами исследований, когда к каждому методу относятся как к панацее.

Основным достоинством преактивного метода является адекватная оценка преактивистами внешней среды и стремление учесть факторы внешней среды в процессе планирования.

Основные методы планирования.

В зависимости от главных целей или основных подходов используемой информации, нормативной базы, применяемых путей получения и согласования тех или иных конечных плановых показателей принято различать следующие методы планирования:

- Сущность нормативного метода планирования финансовых показателей заключается в том, что на основе заранее установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потребность хозяйствующего субъекта в ресурсах и в их источниках. Такими нормативами являются ставки налогов, ставки тарифных взносов и сборов, нормы амортизационных отчислений, нормативы потребностей в оборотных средствах и т.д.

- Балансовый метод заключается в том, что путем построения балансов достигается увязка имеющихся в наличии финансовых ресурсов и фактической потребности в них. Балансовый метод применяется при сравнении потребности в ресурсах и их наличия, при планировании распределения прибыли и других финансовых ресурсов, планировании потребности поступлений средств в финансовые фонды – фонд накопления, фонд потребления и др.

- Бюджетный метод (бюджетирование). Для организации системы анализа планирования денежных потоков на предприятии, адекватной требованиям рыночных условий, рекомендуется создание современной системы управления финансами, основанной на разработке и контроле исполнения иерархической системы бюджетов предприятия. Система бюджетов позволит установить жесткий текущий и оперативный контроль за поступлением и расходованием средств, создать реальные условия для выработки эффективной финансовой стратегии.

▪ Экономико-математическое моделирование заключается в установлении количественных взаимосвязей между показателями и факторами, их определяющими. Эта связь выражается через экономико-математическую модель. Экономико-математическая модель представляется собой точное математическое описание экономического процесса, т.е. описание факторов, характеризующих структуру и закономерности изменения данного экономического явления с помощью математических символов и приемов (уравнений, неравенств, таблиц, графиков и т.д.)

▪ Программно-целевой метод – система методов планирования и управления программой, которая включает в себя: оценку и выбор проблем, для решения которых будут разрабатываться программы; формирование и оптимизацию программ; определение требуемых ресурсов и распределение их между элементами программ; организацию системы управления программой и обеспечения организационного воздействия; координацию и контроль работ по программам. Программно-целевой метод планирования – процесс выработки и принятия не одного, а совокупности многообразных, разнохарактерных, принимаемых на разных уровнях, но тесно взаимосвязанных решений.

▪ Расчетно-аналитический метод основан на расчленении выполняемых работ и группировке используемых ресурсов по элементам и взаимосвязи, анализе условий наиболее эффективного их взаимодействия и разработке на этой основе проектов планов.

▪ Экспериментальный метод – это проектировка норм, нормативов и моделей планов на основе проведения и изучения замеров и опытов, а также учета опыта менеджеров, плановиков и других специалистов.

▪ Отчетно-статистический метод состоит в разработке проектов планов на основе отчетов, статистики и иной информации, характеризующей реальное состояние и изменение характеристики деятельности предприятия.

Показатели планирования

Плановые показатели – это целевые ориентиры хозяйственной деятельности предприятия. От их состава и обоснованности применяемых методов расчета в значительной мере зависит эффективность работы предприятия и всех звеньев управления на разных уровнях. Они определяют структуру, адресность, разработки плана и отражают его хозяйственные социальные задачи. Техничко-экономические показатели в хозяйственном механизме влияют не только на принятие плановых решений, но и на организацию производства, сбыт продукции и ее учет. При помощи показателей можно реализовать контрольные функции управления. Активная роль показателей плана зависит во многом от того, насколько полно они отражают цели предприятия и потребность в необходимых ресурсах.

Показатели, используемые в планировании, делятся на обобщающие и частные. Обобщающие показатели – это основные показатели в отдельных разделах плана, получаемые с помощью стоимостной оценки, в том числе по производству продукции, труду и заработной плате, себестоимости и прибыли.

Частные показатели в большей мере носят информационный характер. В зависимости от положенных в основу измерителей показатели подразделяются на стоимостные и натуральные. Натуральные показатели отражают вещественную сторону производства. Они измеряются в единицах, которые связаны с характером продукции. Для расширения сферы использования натуральных показателей применяют условно-натуральные показатели. Их устанавливают путем приведения многообразия натурального выражения данного вида продукции к единому измерителю при помощи переводных коэффициентов. Общей основой для установки условно-натуральных показателей выбирается какое-либо решающее потребительское свойство продукции или работ, имеющее наибольшее экономическое значение. Стоимостные показатели определяются величиной денежных затрат или по оплате (выручке) в сопоставимых базовых и текущих ценах. С их помощью выражаются совокупные результаты воспроизводственного процесса (производство валового внутреннего продукта, валовая чистая прибыль, объем реализованной продукции). С помощью стоимостных показателей составляются различные экономические балансы. В зависимости от характера оценки производственных процессов показатели могут быть количественными и качественными. Количественные показатели используются для выражения непосредственных результатов производства или работ. Качественные показатели применяются для оценки соответствия плановых заданий существующим критериям (стандартам, техническим условиям). Они делятся на две группы: технико-экономические и экономические. Технико-экономические показатели отражают эффективность использования основных и оборотных фондов. К ним относятся, например, выход бензина с одной тонны сырой нефти. Экономические показатели характеризуют эффективность использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов. К ним относят: производительность труда, уровень издержек производства и обращения, рентабельность, фондоотдачу и т.д. Известно довольно много предложений относительно того, как должна выглядеть модель стратегического управления. Наибольшее распространение получили модели Фреда Р. Дэвида, Джона Л. Томпсона.

Несмотря на определенные отличия в их и подобных им подходах к моделированию стратегического управления, общего в них гораздо больше. Прежде всего, сразу можно отметить, что в любой модели выделяется три стадии процесса стратегического управления:

- стадия стратегического планирования (разработки стратегии, стратегического анализа и выбора);
- стадия стратегической организации или настройки организационной системы в соответствии с выбранной стратегией (внедрение стратегии, реализация стратегии);
- стадия стратегического контроля и регулирования (оценка стратегии, мониторинг и оценка исполнения).

На стадии стратегического планирования определяются стратегии корпорации путем установления ее миссии, анализа стратегических позиций, исследования внутренних и внешних факторов и действий, которые могут привести к достижению, удержанию, развитию и капитализации конкурентных преимуществ.

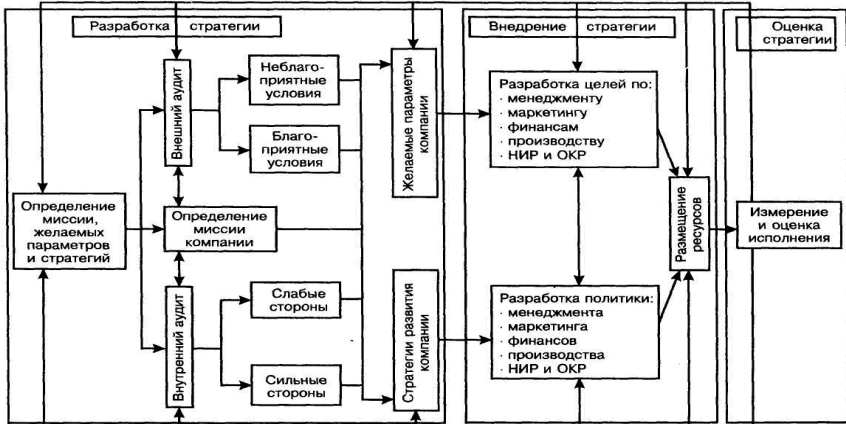


Рис.15 Стратегическая модель Фреда Р. Дэвида

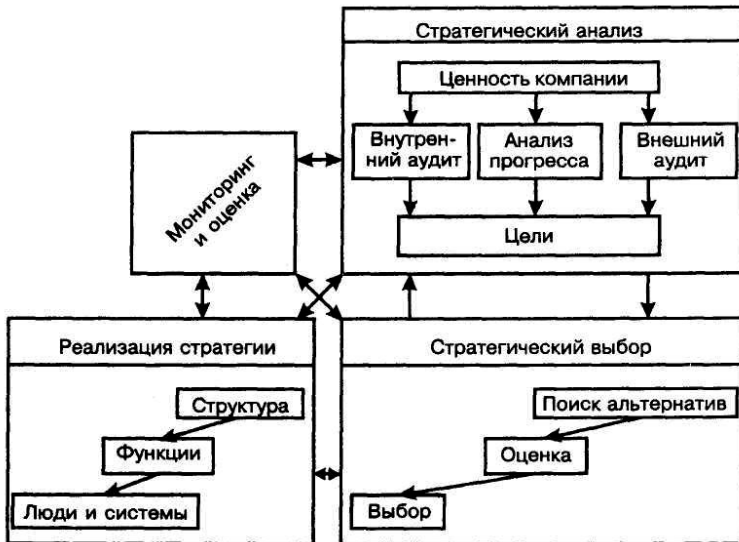


Рис.16 Стратегическая модель Джона Л. Томпсона

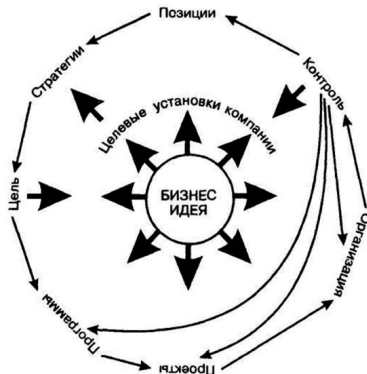
На стадии стратегической организации выполняется приведение всех ресурсов и внутрифирменных связей, всех целей, задач и областей ответственности работников в полное соответствие с выбранной стратегией. Здесь же проводятся необходимые организационные изменения в компании и вырабатываются политики каждого из ее структурных подразделений.

Модели, подобные тем, что предлагают Дэвид и Томпсон, имеют по меньшей мере два существенных недостатка. Во-первых, они не дают представления об истоках процесса стратегического управления, его исходной точке. Можно предположить, что такой точкой является миссия организации. Но тогда, если миссия заведомо установлена, она не должна подлежать корректировке. Во-вторых, подобные модели скрывают органическую взаимосвязь стратегического управления с тактическим и оперативным. Поэтому скрытой остается его роль в системе управления организацией.

Представляется целесообразным считать исходным пунктом процесса стратегического управления зарождение и формулирование бизнес-идеи. Бизнес-идея — это "душа" любой производственно-коммерческой деятельности. Не может быть "неодушевленного" бизнеса.

На основе бизнес-идеи появляются целевые установки организации, те результаты, которые она хотела бы получить в конце концов от своей деятельности.

Затем, исходя из оценки позиций, на которых в данный момент находится организация в стратегическом пространстве своего бизнеса, а также своих целевых установок, определяются ее стратегии. На основе принятых стратегий разрабатывается система целей, которые требуется достичь по истечении определенного периода времени. Эти цели заведомо будут хорошо сочетаться с целевыми установками организации.



На основании поставленных целей разрабатываются программы, проекты и вся система организационного обеспечения производственно-коммерческой деятельности.

В процессе выполнения намеченных действий контролируются и анализируются получаемые результаты и эффект, и при необходимости осуществляется корректировка программ, проектов, организационного обеспечения, что наглядно показывает модель Ефремова.

Рис.17 Стратегическая модель Ефремова

Классификация стратегий предприятия по уровню разработки

1. Главная стратегия, корпоративная.

Эта стратегия описывает развитие организации как единого целого, формулируется на высшем уровне и является обязательной для всех подразделений организации, независимо от степени их автономии и децентрализации. Организация может сохранять свою целостность и успешно развиваться только при условии эффективной главной стратегии. В ней описываются общие данные развития компании, например, общая прибыль, суммируемая по всем подразделениям, общий объем продаж. Лишь по наиболее важным, ключевым видам бизнеса и стратегическим бизнес-единицам могут приводиться их главные характеристики результатов деятельности, например, объемы продаж, рентабельность, вклад бизнес-единицы в общие результаты компании.



Рис.18 Классификация стратегий компании по уровню разработки.

Главная стратегия также должна обеспечить эффект синергии. Синергия — это важнейшая характеристика сложных систем, означающая, что при взаимодействии различных подразделений и бизнес-единиц компании общий результат превышает сумму простых эффектов от их деятельности. Например, компания приобретает дистрибьюторскую сеть, в результате резко увеличиваются объемы ее продаж, нескольких бизнес-единиц, ранее не имевших доступа к новым клиентам. Общий результат существенно выше, чем сумма прибылей дистрибьюторской сети и бизнес-единиц, если бы они действовали отдельно друг от друга.

Поэтому главная стратегия — это не сумма стратегий ее подразделений, как это пытаются иногда разработать на практике, а синтез стратегий развития подразделения, на основе которого следует достигать нового уровня развития.

Разработка этой стратегии является наиболее сложной задачей стратегического менеджмента. Необходимо определить комбинацию и масштабы видов деятельности, составить так называемый портфель видов бизнеса, выбрать рынки, определить главные приоритеты, сформулировать ключевую идеологию, подобрать и расставить менеджеров на ключевые должности. В авиационной отрасли корпоративная стратегия опирается на общую государственную стратегию развития отрасли.

2. Стратегии бизнес-линий или стратегии бизнес-единиц.

Эти стратегии разрабатываются в том случае, когда в компании существуют самостоятельные виды бизнесов и автономные или полуавтономные стратегические бизнес-единицы. Бизнес-единица — это подразделение компании, осуществляющее полный цикл — маркетинг, производство, сбыт, а в ряде случаев и исследования, и разработки. Бизнес-единицы обладают большой самостоятельностью, их менеджеры самостоятельно определяют стратегии производства, ценообразования и сбыта, стимулирования и подбора персонала, развития производства. В различных компаниях могут быть установлены ограничения на те или иные решения, принимаемые менеджерами.

3. Функциональные стратегии

Назначение этих стратегий — обеспечить выполнение стратегий бизнес-единиц и компании в целом. При их разработке учитываются общекорпоративные задачи и одновременно задачи развития подразделений в целом. Во многих компаниях ошибочно считают возможным обходиться без разработки данных стратегий и ограничиваться главной стратегией и стратегиями бизнес-единиц. Но в этом случае цели и задачи, поставленные в них «повисают в воздухе», так как возникает неясность в том, кто за что отвечает, какие задачи нужно решать в первую очередь, как координировать выполнение задач.

Эти стратегии чаще всего классифицируют по функциональным подразделениям компании. Другой подход связан с классификацией их по общим видам деятельности. Например, в таком виде: стратегия маркетинга,

финансовая стратегия, инновационная стратегия, стратегия производства, социальная стратегия, стратегия организационных изменений, экологическая стратегия. Следует отметить, что подход на основе разработки стратегий для функциональных подразделений более конкретен, так как ясно кто отвечает за разработку и внедрение. Кроме того, в каждом функциональном подразделении разрабатывают инновационную стратегию, стратегию организационных изменений, социальную и другие. Стратегию маркетинга должно разрабатывать маркетинговое подразделение, но неясно, кто должен разрабатывать социальную, инновационную и ряд других стратегий и отвечать за их внедрение. Следует также иметь в виду, что каждая стратегия должна быть инновационной.

Функциональные стратегии — это стратегии нижнего уровня, и они должны быть предельно конкретны. Во всех случаях необходимо разрабатывать стратегии развития функциональных подразделений. Классификацию стратегий по видам деятельности целесообразно рассматривать отдельно от функциональных стратегий.

4. Стратегии команд, рабочих групп и работников.

Опыт стратегического менеджмента показал, что стратегия компании будет эффективно реализована, лишь когда общие стратегические цели верхнего уровня преобразуются в стратегические цели работников нижних уровней, от которых зависит внедрение стратегий.

При бюрократическом подходе стратегия определяется верхним уровнем управления и механически передается нижним уровням управления. При этом не решаются проблемы связи стратегии развития фирмы в целом, стратегии ее подразделения и стратегии развития групп, команд и самих работников. Такой подход приводит к стратегическому разрыву, когда стратегические цели поставлены руководством, но стратегии неэффективны из-за отсутствия связей между стратегическими целями высших и нижних уровней компании и заинтересованности работников нижних уровней в их достижении. Стратегический менеджмент предполагает обеспечение взаимосвязей между стратегическими целями всех уровней управления компании. На Рис. 1 показана связь функциональной производственной стратегии со стратегиями двух производственных участков, работников, рабочей группы и команды, созданных для решения проблем повышения качества и внедрения нового процесса.

Значимость стратегий четвертого уровня в настоящее время увеличивается в связи с развитием самоуправления и самоорганизации в компаниях, когда центр тяжести управленческих действий и решений переносится на сетевые структуры команды, рабочих групп и непосредственно на работников, реализующих стратегии.

Классификация стратегий по типу развития фирмы

Классический подход к выделению стратегий в зависимости от характера развития компании включает разделение стратегий на группы 3:

- стратегии роста, включают стратегии концентрации, вертикальной интеграции, диверсификации,
- стратегии стабилизации,
- стратегии защиты, включающие стратегии сбора урожая, поворота, банкротства, ликвидации.

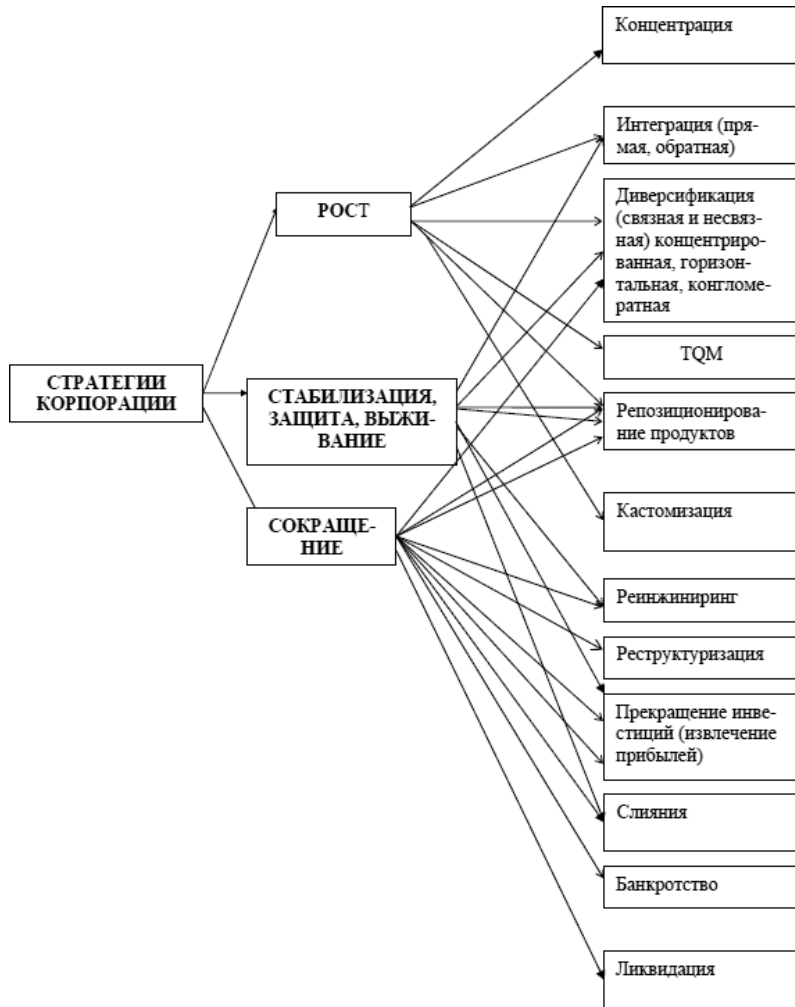


Рис.19 Классификация стратегий компании по типу развития.

Эта классификация в настоящее время широко применяется в системах обучения стратегическому менеджменту. Но современные условия требуют иного подхода. Состав стратегий должен быть расширен с учетом новых стратегий, применяемых в последние годы и многоцелевым характером базовых стратегий. Необходимо учитывать возможность использования стратегии одного и того же вида, например диверсификация, реинжиниринг и другие не только для роста фирмы, но и для ее стабилизации или для защиты. Такой подход дает возможность гибко использовать те или иные возможности отдельных стратегий и отвечает реальным условиям их применения. Так реинжиниринг часто проводится и в успешно работающих компаниях, в целях обеспечения роста и в проблемных компаниях в целях повышения их устойчивости. Проблемные компании могут в результате диверсификации, не получая дополнительных прибылей, увеличить свою устойчивость на рынке.

Стратегии роста нацелены на расширение рыночной деятельности, увеличения активов компании, росте объемов инвестирования. Во многих случаях менеджмент компании сознательно выбирает стратегии роста, связанные с высоким уровнем риска, так как никто не может гарантировать, что быстрое увеличение товаров и услуг принесет ожидаемые прибыли в условиях острой конкуренции.

В зависимости от темпов развития компании (темпов роста ее прибыли, продаж, активов) могут быть:

- ✓ Стратегия суперроста или гиперроста, к ним относят компании, которые в течение 10 лет набирают высокие темпы развития и достигают суммарных продаж на сумму более 1 млрд.4долл. или занимают доминирующее положение на рынке.

- ✓ Стратегия динамичного роста, когда компания входит в группу лидирующих компаний по темпам развития, но доминирующего положения не занимает. Обязательное условие — это превышение средних темпов роста рынка и ускорение темпов развития

- ✓ Стратегия скачкообразного роста (скачка), когда компания внезапно в течение короткого промежутка времени увеличивает темпы развития.

- ✓ Стратегия умеренного роста означает адаптацию компании к средним темпам роста рынка.

- ✓ Стратегия медленного роста означает увеличение экономического потенциала компании, темпы ее развития ниже рыночных возможностей и средних темпов увеличения рынка.

- ✓ Стратегия замедления роста, когда происходит рост экономических показателей прибыли, продаж, активов в абсолютном значении, но при этом темпы увеличения этих показателей по сравнению с прошлыми периодами снижаются. Такая стратегия может быть связана как с исчерпанием возможностей самой компании, так и со снижением потенциала развития рынка, достижения им зрелости и насыщения.

Стратегии стабилизации, защиты и выживания направлены на сохранение рыночной ниши и доли рынка. В этих условиях главная задача — поиск внутренних резервов и выгодных рыночных возможностей с минимальными уровнями риска.

Стратегии сокращения имеют главной целью свести к минимуму затраты компании на виды бизнеса, которые наносят ей убытки. В этих условиях прибыли компании минимальны, рентабельность низкая, чаще всего она несет убытки. Задача менеджеров заключается в радикальном изменении компании, ее полной реорганизации, изменении видов деятельности, переходе к стратегиям 1 или 2. Если это не удастся, то ставится задача выйти с рынка с минимальными потерями при закрытии бизнеса.

Рост, стабилизация и сокращение фирмы могут реализовываться различным образом посредством стратегий следующего уровня:

концентрации — рост объемов выпуска основной продукции или услуг. Возможны варианты этой стратегии: горизонтальная концентрация на основе приобретения или открытия компаний, производящих такую же продукцию, концентрация на основе развития рынка — увеличение доли рынка, повышение рыночного рейтинга компании, концентрация на основе развития продукта — повышение его качества, увеличение семейства продуктов;

интеграции (прямая и обратная), иногда ее называют вертикальная интеграция, означает рост контроля компании над потребителями и поставщиками, за счет приобретения или создания компаний, находящихся в верхнем и нижнем звене технологической цепи производства и сбыта. Если приобретаются или создаются компании верхних звеньев, например, потребляющие ее продукцию или услуги, это называется прямой интеграцией или, например, металлургический завод приобретает завод по производству автомобилей. Если приобретаются или создаются компании нижних звеньев технологической цепочки, это стратегия обратной интеграции. Например, компания приобретает фирму, поставляющую полуфабрикаты;

диверсификация — предусматривает производство товаров и услуг, отличающихся от ее базовых. Различают связную и несвязную диверсификации. Стратегия связной диверсификации означает производство новых товаров и услуг прямо или косвенно аналогичных базовым. Несвязная диверсификация означает производство товаров и услуг, совершенно не связанных с основной деятельностью компании. Пример несвязной диверсификации: компания по производству машиностроительного оборудования открывает производство пищевых продуктов. Несвязную диверсификацию также называют конгломератной. Если компания расширяет свое производство в новые области, но ее товары и услуги остаются близкими к базовым, говорят о концентрированной диверсификации;

TQM (*Всеобъемлющий менеджмент качества*) — стратегия развития компании на основе выдвижения качества продукции и услуг в качестве

главной цели и приоритетного критерия оценки эффективности развития. Стратегия повышения качества пронизывает всю компанию от руководства до рядовых исполнителей. Каждое нововведение оценивается, прежде всего, с точки зрения его влияния на рост качества продукции и услуг. Уровень качества контролируется ежедневно. Главной задачей персонала компании в условиях TQM является переход к нулевому уровню брака. В компании разрабатывается сложная система внутреннего планирования, контроля и регулирования качества продукции на всех этапах ее создания, от выбора поставщиков до поставок клиентам. Осуществляется непрерывная подготовка персонала и периодически проводится аудит качества всей компании и ее подразделений;

стратегия *репозиционирования* — основывается на изменении позиции продукта в сознании потребителей за счет рекламы, изменения его некоторых свойств, цены. В результате продукт перемещается из одного сегмента в другой. Эта стратегия отражает принцип перехода на более высокие позиции в новом сегменте. Если продукт не может добиться лидерства в своем сегменте, он может стать одним из лидирующих в новых сегментах;

кастомизация, предусматривает увеличение ценности продукта за счет привязки его к индивидуальным потребностям и характеристикам потребителей. Кастомизация имеет разные формы. Так, она может осуществляться в виде привлечения потребителей к участию в производстве продукта или услуги, путем индивидуального подбора компонентов товара или услуги, привлечения к дизайну конечного продукта;

реинжиниринг — предусматривает полное перепроектирование существующего бизнеса. Ревизии и сомнению подвергаются все продукты и услуги, бизнес-процессы, функции управления. Главная цель — создать новые более эффективные производство, сбыт и систему управления. В отличие от модернизации или инноваций, влияющих на отдельные подсистемы компании, реинжиниринг коренным образом изменяет ее облик. Следует отметить, что многие компании не могут получить эффект от его использования, так как не рискуют идти на радикальные изменения, а частичный реинжиниринг недостаточно эффективен. Но даже отдельные результаты являются впечатляющими. Например, вместо 10 – 15 дней на поставку продукции с момента получения заказа, многие компании после реинжиниринга сократили это время до 3 дней, резко уменьшили затраты. После проведения успешного реинжиниринга компании могут стать лидерами рынка;

реструктуризация — изменение внутренней структуры компании, прежде всего, за счет освобождения от малорентабельных и непрофильных производств, устранения избыточных звеньев в управлении. В результате реструктуризации, как правило, сокращается численность работников на 20 — 40%, часто приходят новые собственники и менеджеры, создается новая структура, компании, более простая, экономичная и производительная;

прекращение инвестиций (извлечение остаточных прибылей) — эта стратегия основана на прекращении инвестиций в развитие компании и ее подразделений, из компании извлекаются прибыли и ее готовят к продаже, реорганизации или ликвидации. Такая стратегия применяется в условиях, когда трудно конкурировать, и компания теряет рыночную позицию, нет возможности привлечь инвестиции;

слияния — эта стратегия построена на объединении компаний. Часто эта стратегия является единственным выходом для неэффективной компании избежать банкротства. Но нередко эта стратегия принимает форму поглощения или захвата, когда одна компания с целью устранить конкурента приобретает его контрольный пакет акций и лишает его самостоятельности. Проблема враждебных поглощений стоит остро в глобальной экономике, когда сделки и финансовые операции заключаются с резко возросшими скоростями в условиях электронных средств коммуникаций. Слияние от поглощения отличает добровольный характер решения обеих сторон. Поглощение, с другой стороны, считается неэтичным средством конкурентной борьбы;

банкротство — эта стратегия применяется компаниями, находящимися в сложном финансовом положении, когда компания не может рассчитаться полностью по своим долгам, ее осаждают кредиторы. В этом случае в мировой практике признание банкротства означает возможность через суд получить отсрочку выплаты долгов и замораживание требования кредиторов на определенный период, иногда до 3-х лет, что дает возможность компании получить передышку и повысить свою эффективность. Примером этой стратегии может служить банкротство известной авиастроительной компании Дуглас в 1966 г., которое компания вынуждена была применить вследствие возникшего острого дефицита денежных средств, хотя она имела крупные заказы на производство 409 самолетов;

ликвидация — последняя стадия жизненного цикла организации. При ликвидации компания полностью лишается активов, прекращает деятельность, осуществляется выплата задолженности кредиторам. Стратегия ликвидации имеет смысл для компаний в условиях, когда выгоднее создать новое производство, чем вкладывать средства в реорганизацию убыточного.

Классификация стратегий по функциональным видам деятельности фирмы:



Рис.20 Классификация стратегий компании по уровню разработки.

Продуктовая стратегия (товарно-рыночная, производственная) — определяет, какие продукты, в каких объемах будут производиться и для каких рынков.

Стратегия выбора и развития технологий определяет выбор типов технологий, расчет потребностей в мощностях, уровень их конкурентоспособности, пути их развития и совершенствования.

Ресурсная стратегия определяет, какие виды ресурсов будут применяться, потребности в объемах ресурсов, альтернативные возможности их

использования, состав поставщиков и контроль качества поставляемых материалов и сырья, пути экономии ресурсов и другие их технико-экономические характеристики.

Инновационная стратегия — определяет инновационную политику организации, какие инновации и в каких подразделениях компании будут разрабатываться и осуществляться, сроки и затраты на их разработку и внедрение.

Логистическая стратегия — определяет общую логистическую модель компании, оптимальные маршруты поставки ее ресурсов и доставки товаров клиентам, наиболее эффективные варианты складирования запасов и товаров, внутривоздушных перевозок.

Маркетинговая стратегия — определяет принципы разработки и сбыта товаров и услуг, ценовую политику, отношения с клиентами, поведение по отношению к конкурентам, рекламу и продвижение товаров и другие характеристики, обеспечивающие компании наиболее успешный сбыт и рост.

Стратегия продаж — тесно связана с маркетинговой стратегией, разрабатывается для сбытовых подразделений компании, определяя для них объемы и графики продаж, цены, скидки, послепродажное обслуживание и другие факторы, влияющие на сбыт.

Стратегия исследований и разработок — определяет выбор ключевых направлений разработки новых продуктов и услуг, стратегические альянсы по совместным разработкам, целевые показатели новых продуктов и их жизненные циклы.

Финансовая стратегия — определяет способы привлечения и объемы привлекаемых финансовых ресурсов, соотношение между собственным и заемным капиталом, основные показатели эффективности финансово-экономической деятельности, принципы управления денежными потоками, расчеты с кредиторами и другие ключевые финансовые характеристики.

Инвестиционная стратегия — определяет источники инвестиционных ресурсов, характер финансирования инвестиционных проектов, направления инвестирования, распределение инвестиционных ресурсов между подразделениями компании, показатели отдачи инвестиций, экономические результаты инвестиционных процессов.

Стратегия социальной ответственности — определяет принципы поведения компании и ее обязательства перед государством и обществом, клиентами, персоналом компании, конкурентами, поставщиками.

Стратегия формирования и поддержания имиджа (стратегия PR — Public Relations) — эта стратегия, направлена на создание позитивного образа компании в общественном сознании путем участия компании в деятельности, направленной на социальный прогресс, поддержку малообеспеченных слоев населения, производства товаров и услуг, отвечающих заявленным в рекламе характеристикам.

Данные стратегии направлены на развитие внутреннего потенциала компании, усиление ее факторов, обеспечивающих рыночный успех.

Ряд данных стратегий может быть детализирован. Так, например, стратегия продаж и маркетинговая стратегия определяют характер поведения компании по отношению к конкурентам-лидерам:

- стратегия стать ведущим лидером означает стремление компании занять первое место среди конкурентов,
- стратегия вхождения в группу лидеров, компания стремится войти в группу первых 10 или более компаний (в зависимости от количества конкурентов на рынке), но не стремится доминировать над остальными лидерами,
- стратегия следования за лидером или лидерами, означает, что компания копирует действия лидеров и поддерживает относительно небольшие объемы продаж по сравнению с лидерами,
- стратегия маневра, компания, сохраняя коммерческую тайну, готовит внезапный выпуск нового продукта или услуги, который должен вывести ее в лидеры рынка,
- стратегия стабильной рыночной позиции или рыночного равновесия, компания стремится к сохранению существующего положения и рыночного равновесия. Смысл этой стратегии в том, что стремление к лидерству может вызвать резкие ответные действия конкурентов (изменение ценовой политики, рекламы и другие действия) и нарушить стабильность рынка.

2.3. Тактическое и оперативное планирование на предприятии

Данный уровень планирования показывает, каким образом вы сможете реализовать свою стратегию. Тактические планы показывают, что вы должны сделать, чтобы реализовать стратегию, содержат более конкретные показатели (результаты) и представляют собой программу действий. Имеют ограниченные сроки. Обычно они составляются на месяц, квартал или полугодие, максимум год. Это связано с тем, что обстановка на рынке может изменяться. Чем больше срок, на который составлен план, тем больше вероятность корректировки. Оперативность и эффективность корректировок тактических планов зависит от контроля над выполнением оперативных планов. Тактические планы делятся в зависимости от объектов планирования. На тактическом уровне составляют планы продаж, производства, поставок, маркетинга, финансов и т.п. Также на тактическом уровне составляются планы развития, инвестиционные планы.

Обычно тактические планы взаимосвязаны и выполняют следующие задачи:

- распределение ресурсов (бюджеты, финансовые планы);
- адаптация к внешней среде (улучшения качества товаров, обслуживания, рекламные планы и т.п.);

- внутренняя координация (оптимизация производственных, управленческих, рабочих процессов, внедрение новых методов управления, работы, системы мотивации и т.п.);
- выведение тактических показателей, результатов (объёмы продаж, оборот, конверсия) для контроля.

Тактическое планирование занимает промежуточное положение между долгосрочным стратегическим планированием и краткосрочным. Стратегический план, как правило, охватывает период не более 5 лет, тактический 1–2 года, оперативный — менее 1 года. Составить тактический план на период более 2 лет не представляется возможным, поскольку происходят частые изменения во внешней и внутренней среде предприятия.

Тактическое планирование является средством реализации стратегических планов. Если основная цель стратегического плана заключается в том, чтобы определить то, чего хочет добиться предприятие в перспективе, тактическое должно ответить на вопрос, как предприятие может достичь такого состояния.

Тактический план представляет собой развернутую программу всей производственной, хозяйственной и социальной деятельности коллектива предприятия, направленную на выполнение заданий стратегического плана при наиболее рациональном использовании ресурсов. Особое внимание в тактическом плане должно уделяться показателям эффективности и качества работы; росту экономии материальных ресурсов; повышению качества и конкурентоспособности продукции; повышению в целом эффективности производства; соблюдению договорных и бюджетных обязательств.

Тактический план имеет многофункциональное значение. В целом он выполняет три основные функции, частично перекрывающие друг друга: прогнозирования, координации и контроля.

Последовательность разработки тактического плана начинается с анализа эффективности производства и реализации всех видов выпускаемой предприятием продукции по показателям себестоимости, рентабельности, прогнозируемым ценам. В результате выявляется высокорентабельная и низкорентабельная продукция.

Параллельно служба маркетинга изучает рынок и дает заключение по всем позициям номенклатурного плана о возможности реализации изделий и о ценах продаж на рынке.

В результате определяется номенклатура продукции, которая может быть реализована, и составляется проект плана сбыта.

На основе данных о возможностях сбыта составляется проект плана производства по «старой» номенклатуре изделий.

Для выявления новых потребностей отделом маркетинга должны исследоваться новые рынки сбыта, изучаться спрос, конъюнктура рынка. Результатом этого являются предложения по модернизации продукции, а также

рекомендации по новым видам продукции и услуг, на которые есть спрос на рынке.



Рис.21 Схема разработки тактических планов предприятия

На основе полученной информации технические отделы разрабатывают план развития производства и план социального развития предприятия. В состав разделов плана развития производства может входить ликвидационный план — по снятию с производства некоторых видов продукции, на которую нет спроса или производство которой нецелесообразно, и диверсификационный план — по созданию новых видов продукции, которые должны пополнить или заменить существующую продукцию. По новым видам продукции определяются издержки производства, возможные цены продаж. Планы производства и сбыта дорабатываются с учетом новой номенклатуры.

В плане развития также предусматриваются мероприятия по изменению технологий, модернизация продукции для доведения ее до мирового уровня.

Кроме того, если предприятие в своей деятельности ориентируется на зарубежный рынок, то необходимо планировать эффективность экспортных операций. Для определения эффективности рассчитываются затраты предприятия при экспорте, которые сравниваются с мировыми ценами или ценой, предусмотренной в контракте.

В плане материально-технического обеспечения и плане по труду и кадрам определяются необходимые ресурсы для осуществления процессов производства и реализации продукции (работ, услуг). Далее на основании планов развития, плана по сбыту, плана материально-технического обеспечения, плана по труду и кадрам и других планов определяются необходимые финансовые ресурсы, решается вопрос об источниках финансирования и составляется финансовый план.

После составления финансового плана с учетом возможных ограничений дорабатываются планы развития предприятия, план материально-технического обеспечения и другие. После того, как все планы взаимоувязаны, приступают к их реализации. Причем выполнение планов должно регулярно контролироваться и в случае необходимости планы должны корректироваться.

Производственные задания на год с распределением по кварталам, разработанные в процессе тактического планирования должны детализироваться на более короткие сроки и доводиться до непосредственных исполнителей-рабочих, мастеров смен. Таким образом оперативное планирование (ОП) представляет собой конкретизацию заданий технико-экономического плана во времени и пространстве: задания распределяются во взаимоувязке по цехам, участкам, рабочим местам и дифференцируются по коротким промежуткам времени - месяц, декада (неделя), сутки.

Оперативное планирование включает два этапа. На первом, называемом календарным, выполняются календарные расчеты по загрузке оборудования и производственных площадей, составляются планы – графики изготовления продукции по номенклатуре, перемещения материалов, полуфабрикатов, потребности в рабочей силе, инструментах, приспособлениях, графики работы внутризаводского транспорта, энергетического хозяйства. Оперативное планирование подразделяется на межучастковое (межцеховое) и внутриучастковое. Последнее предусматривает разработку плановых заданий по рабочим местам, сменам на участке. Задача межучасткового планирования – увязка плановых заданий между участками и цехами. Функции межцехового планирования выполняет производственно – диспетчерский отдел предприятия, а внутрицехового (участкового) – производственно – диспетчерские бюро цехов.

На втором этапе, называемом диспетчеризацией, осуществляется контроль за ходом выполнения оперативных планов, информирование руководства о всех случаях нарушения графика производства работ, корректировка, регулирование возникших отклонений.

На промышленных предприятиях в зависимости от типа производства используются различные системы оперативно – производственного планирования. Например, в серийном производстве может применяться система непрерывного планирования, машин – комплектная и комплектно – цикловая. Система непрерывного планирования предусматривает, что все многообразие выпускаемой продукции приводится к одному условному

изделию, которое специфицируется комплектом деталей, необходимых для суточного выпуска.

Это планово – учетная единица непрерывной системы, называемая еще сутко–комплексом. План выпуска продукции в условном измерении по дням работы оформляется графиком в целом по предприятию, а также по цехам, участкам.

В комплектно – цикловой системе все детали группируются в комплекты по отдельным стадиям сборки изделий. Такие комплекты называются цикловыми и планово-учетной единицей в данном случае является цикловой комплект деталей.

Наиболее простая система оперативно – производственного планирования – машино–комплектная, при которой планово–учетной единицей является комплект деталей на изделие. В данном случае достаточно легко увязываются задания оперативного плана с заданиями технико – экономического плана предприятия. Несмотря на простоту организации и учета заданий оперативного плана эта система приводит к замедлению оборачиваемости оборотных средств и увеличению незавершенного производства. Дело в том, что комплект деталей передается в последующие цеха только после его полной обработки в данном цехе.

Существуют системы оперативного планирования, которые построены по принципу «выталкивания». Здесь готовое изделие «выталкивается» на другой участок не зависимо от того, готов ли он принять изделие на обработку или нет.

В случае авиатранспортной отрасли особое внимание следует уделять тактическим планам таких авиапредприятий как аэропорты. Где тактические планы, это основа организации всей деятельности предприятия. Также особенностью тактического планирования деятельности аэропорта является отсутствие четкого разграничения между тактическими и оперативными планами.

Авиасектор в России продолжает в сфере информатизации идти по 5 основным направлениям:

- информатизация аэропортов;
- информатизация авиакомпаний;
- синхронизация данных между информационными системами авиакомпаний и аэропортов;
- синхронизация информационных систем аэропортов и других объектов инфраструктуры, которые занимаются доставкой пассажиров в аэропорт;
- синхронизация IT систем аэропортов с информационными системами компаний, которые оказывают аэропортам дополнительные услуги.

Иногда информационные системы аэропортов и авиакомпаний изначально создавались, как нечто целостное, и этот факт облегчает процесс синхронизации данных между ними. Наглядный пример – информационное взаимодействие международного аэропорта «Шереметьево» и «Аэрофлот». Первоначально оба юридических лица представляли собой одну компанию –

авиакомпанию «Аэрофлот», которая в 1996 году, разделилась на две независимые компании. Уровень синхронизации информационных систем этих компаний несмотря на то, что информатизация каждой из компаний идет с тех пор различными путями, тем не менее, остается очень тесным.

Различные информационные системы внедряются авиакомпаниями для управления тремя основными группами своих активов: финансовыми и человеческими ресурсами, основными средствами. Потребность в управлении рисками и необходимость минимизации издержек в каждодневной хозяйственной деятельности или стремление к максимизации прибыли от использования актива с точки зрения бизнеса требуют постоянной модернизации бизнес-процессов, что в свою очередь, приводит к увеличению скорости их протекания. Эта скорость определяется в транспортной отрасли еще ростом общих пассажиропотоков. Для увеличения пассажиропотока требуется минимизация времени нахождения в аэропортах каждого пассажира. Этого можно добиться прежде всего, упрощением, ускорением и индивидуализацией процессов регистрации, а также сокращением времени, которое затрачивается на пересадку между рейсами.

Главным требованием повышения качества обслуживания авиаперевозок является точность и своевременность информации:

- относительность времени прибытия и вылета рейса;
- о задержке или переносе рейса с указанием причин;
- обо всех изменениях, связанных с движением самолетов и обслуживанием пассажиров и клиентуры.

Для автоматизации процессов информационного обслуживания на предполетной и послеполетной стадиях в аэропортах используются специализированные системы информирования пассажиров. Они позволяют упорядочить пассажирские потоки в аэровокзале и увеличить его пропускную способность, повысить оперативность в информировании пассажиров и удобство пользования услугами гражданской авиации. Большинство информационных систем аэропортов ориентированных на тактическое и оперативное планирование имеют усредненную структуру. Системы информирования пассажиров предназначены для визуального и звукового оповещения пассажиров и сотрудников аэропорта о текущей ситуации на территории всего комплекса: о начале и окончании регистрации, посадке на рейс, выдаче багажа, изменениях в расписании, экстренных ситуациях и предлагаемых на аэровокзале услугах.

Помимо пассажиров, информацией, выдаваемой такой системой, пользуются встречающие и провожающие, а также обслуживающий персонал аэропорта.

Функционально система, используя информационную базу, осуществляет автоматизированную обработку информации о рейсах и выдачу итоговых данных на устройства отображения коллективного использования.

Система включает задачи, позволяющие информировать пассажиров о времени и месте регистрации на рейсы, начала посадки, выхода к самолету на посадку, встречи прилетающих самолетов, о времени и причинах задержек рейсов, времени окончания посадки и т. п.

Комплексная автоматизированная информационная система, предназначенная для оперативного информирования клиентов аэровокзального комплекса о движении авиатранспорта и другой сопутствующей информации, включает в себя:

- сервер с программным обеспечением;
- часы;
- информационные табло различных типов;
- видеозкраны;
- дополнительные информационные носители (бегущие строки, указатели, вывески).

В зависимости от масштабов аэровокзального комплекса информационная система комплектуется тем или иным количеством табло соответствующих типов, спроектированных согласно действующей инфраструктуре и технологии. Система функционирует в автономном режиме, используя базу данных, включающую информацию о расписании рейсов, авиакомпаниях, регламенте прохождения пассажирами регистрации и посадки.

Система включает в себя программные комплексы, обеспечивающие тактическое и оперативное планирование.

Программный комплекс «Расписание движения ВС» является частью Корпоративной Информационной Системы Аэропорт (КИС Аэропорт). Он может поставляться, как в составе КИС Аэропорт, так и автономно, как отдельный программный комплекс. Предназначен для ведения расписания движения воздушных судов (ВС) относительно аэропорта привязки. Расписание описывает стыковочные пары рейсов, для которых определены период навигации, недельная периодичность, аэропорты и время отправления и прибытия.

В зависимости от параметра настройки комплекса расписание можно вводить в UTC или в местном времени аэропортов отправления и прибытия. При этом на экране всегда отображаются оба времени, одно из которых вводится, а другое рассчитывается.

На основании расписания формируется суточный план полетов, в который попадают только «согласованные» рейсы. При получении телеграмм от авиакомпаний формируются записи расписания, но в суточный план они не попадают до тех пор, пока не будет установлен признак «Согласованно». Этим признаком могут управлять только пользователи, ответственные за проверку и согласование расписания. Список таких пользователей указывается в настройках программы. В экранной форме расписания показан пользователь, дата и время согласования рейса.

В программном комплексе имеется функция графическое представление расписания (суточного плана полетов). График оперативно формируется на любой заданный пользователем период и служит для анализа расписания, например, на предмет согласования рейсов. Суточный план полетов (СПП) автоматически формируется на основании расписания движения ВС с заданной в параметрах программы периодичностью и на заданное количество дней вперед.

Технологические графики обслуживания ВС, включенных в суточный план полетов, формируются автоматически в соответствии с описанием технологических операций по прилету и технологических операций по вылету для различных типов ВС и различных видов рейса (международный или внутренний). Для каждого типа ВС описывается свой технологический график обслуживания ВС отдельно по прилету и по вылету самолета. При этом описание может относиться ко всем авиакомпаниям или конкретной указанной авиакомпании.

Для операции технологического графика указывается время начала и длительность операции. Время указывается в минутах и отсчитывается от момента вылета для вылетающего рейса или от момента прибытия для прилетающего рейса.

Здесь же описывается потребность в людских и технических ресурсах, требуемых на выполнение данной технологической операции. Используется для построения графиков потребности в ресурсах в зависимости от загрузки аэропорта.

Отображение суточного плана полетов (СПП) в виде информационного табло, на котором показана последовательность операций обслуживания каждого рейса. Цвет означает состояние выполнения операции: зеленый – выполнена, синий – выполняется, красный – опоздание, желтый – начинается через 10 минут, черный – отменена. Общее состояние рейса отмечается семафором с аналогичными цветами.

Такое представление СПП удобно для оперативного контроля выполнения технологических графиков. Достаточно беглого взгляда на табло, чтобы оценить общую картину обслуживания всех ВС. В тоже время можно получить детальную информацию по рейсу, открыв карточку рейса или карточку технологической операции. Здесь можно выполнить регистрацию прибытия самолета и регистрацию вылета, делать отмену рейса, совмещение рейса или задержку рейса, вводить и распечатывать акт задержки и сводную загрузочную ведомость. Каждая операция отображается в виде отрезка на временной оси, длина которого определяется длительностью операции.

ГЛАВА 3. ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ И КООРДИНАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АВИАПРЕДПРИЯТИЯ

3.1. Организация деятельности предприятия

Организация – обеспечивающая функция управления, направленная на создание необходимых условий для достижения целей. Основные задачи организации: формирование структуры организации и обеспечение ее деятельности финансами, оборудованием, сырьем, материалами и трудовыми ресурсами. При изменении условий внешней среды зачастую приходится перестраивать организационную структуру, чтобы улучшить ее соответствие потребностям гибкого производства, упростить ее или, ввести новые структурные элементы. Основной показатель высокой организации управления – ее быстрая реакция на изменения внешней среды, особая чувствительность к достижениям научно-технического прогресса, к рыночной конъюнктуре.

Отдельные элементы и подсистемы предприятия объединяются в жизнеспособную и эффективно действующую систему с помощью организации. Организация является средством, с помощью которого отдельные трудовые и материальные ресурсы соединяются вместе, чтобы образовать интегрированную и работоспособную производственную систему.

При построении производственных систем и совершенствовании организации производства используются приемы организационного моделирования, которые основаны на разработке и исследовании организационных моделей.

Модель используется для упрощенного отображения и описания реального объекта, в данном случае – производственной системы или различных организационных ситуаций.



Рис.22 Модель разработки организации деятельности предприятия

Несмотря на то, что производственно-технические условия предприятий промышленности весьма разнообразны, принципиальные основы организации производства являются для разных предприятий едиными. Это позволяет разработать общую (концептуальную) модель организации производства на предприятии, которая в практической деятельности может быть адаптирована к конкретным условиям.

Структура модели организации производства на предприятии включает в себя:

- формулировку целей организации производства;
- критерии эффективности организации производственных систем;
- общую характеристику систем организации производства на предприятии и состава входящих в нее подсистем;
- перечень задач организации производства, реализуемых в каждой подсистеме;
- характеристику функций линейных руководителей и штабных подразделений в области организации производства;
- схему информационных потоков и документооборота в системе организации производства.

Цели организации производства. Главная цель организации производства на предприятии – обеспечить высокую экономическую и социальную эффективность функционирования предприятия. Средствами для достижения главной цели служат цели второго уровня – основные цели, которые в свою очередь определяются характером деятельности предприятия. Такими основными областями деятельности являются изготовление и поставка продукции потребителю, повышение качества и обеспечение конкурентоспособности выпускаемых изделий, рациональное использование производственных ресурсов, научно-техническое и организационное развитие производства, совершенствование экономических отношений на предприятии, социальная организация коллектива.

Каждой из этих сфер деятельности предприятия соответствуют основные цели организации производства, которые могут быть достигнуты путем проведения соответствующей работы и реализуются в соответствующих подсистемах организации производства.

Показатели оценки степени достижения целей организации производства. Степень достижения главной и основных целей организации производства оцениваются системой количественно выраженных показателей, которая включает в себя

- показатель эффективности организации производства;
- показатель удельного веса прироста объемов производства за счет использования интенсивных факторов;
- показатель степени удовлетворенности спроса потребителей;
- показатель ритмичности производства;

- показатель сокращения времени освоения новой и усовершенствованной продукции;
- показатель, характеризующий долю конкурентоспособной продукции в общем объеме выпуска продукции;
- показатель потерь от брака, исправления дефектов и рекламаций;
- показатель степени использования оборудования во времени;
- показатель оборачиваемости оборотных средств;
- показатель внутрисменного использования рабочего времени.

Система организации производства – это совокупность организационных форм, методов и правил, осуществление которых обеспечивает рациональное функционирование элементов производственной системы и их взаимодействие в процессе производства продукции.

При формировании системы организации производства можно выделить частные функции организационной деятельности, сгруппировав их в виде относительно обособленных комплексов – подсистем. Группировка функций в подсистемы может быть проведена по трем направлениям: поэлементному, функциональному и интеграционному.

Основными элементами производственного процесса являются труд, орудия труда, предметы труда и информация. Организация производства должна обеспечивать согласованное и эффективное функционирование этих элементов в рамках единого производственного процесса. При решении этой организационной задачи в системе организации производства выделяют четыре взаимосвязанные подсистемы, которые и обеспечивают функционирование и взаимодействие элементов производственного процесса:

- подсистему организации труда;
- подсистему организации функционирования орудий труда;
- подсистему организации движения предметов труда в производстве;
- подсистему организации информационных процессов.

В составе единого производственного процесса выделяются группы процессов, реализующие конкретные действия по организации тех или иных процессов. Этот комплекс включает в себя функциональные подсистемы организации производства:

- подсистему подготовки производства и освоения новой продукции;
- подсистему организации производственных процессов по выпуску основной продукции;
- подсистему организации производственной инфраструктуры предприятия;
- подсистему организации работ по обеспечению качества продукции;
- подсистему материального и технического обеспечения процессов производства;
- подсистему организации маркетинговых исследований, сбыта и поставки продукции потребителям.

Чтобы обеспечить интеграцию всех групп процессов в единый производственный процесс, система организации производства выполняет интеграционные функции, которые реализуются в интеграционных подсистемах:

- подсистеме формирования производственной структуры предприятия и подразделений;
- подсистеме организации оперативного планирования производства;
- подсистеме организации внутривыпускных экономических отношений;
- подсистеме организации социальных процессов в производстве.

Конкретные задачи, решаемые в тех или иных подсистемах, рассматриваются в соответствующих разделах учебного пособия.

Характеристика функций линейных руководителей и штабных подразделений. Организация производства на предприятиях относится к сфере деятельности линейных руководителей – руководителя предприятия, начальника производства, начальника цеха, начальника участка, мастера, бригадира. Линейный руководитель несет всю полноту ответственности за состояние и надлежащий уровень организации производства.

Руководитель предприятия обеспечивает разработку и реализацию мер по постоянному совершенствованию организации производства, руководит работой по обучению и переподготовке кадров, привлекает к решению задач улучшения организации производства научные учреждения и консультантов, направляет работу по реорганизации производства, утверждает планы этой работы и контролирует их выполнение.

Начальники цехов как линейные руководители должны решать задачи совершенствования организации производства в подразделении, обеспечивать эффективное использование ресурсов, принимать меры к развитию производственной демократии и создавать условия для активизации творческой активности персонала.

На уровне производственного участка и бригады линейные руководители создают рабочим условия для повышения производительности труда и выпуска продукции высокого качества; решают задачи, связанные с повседневным выполнением производственных заданий; добиваются полного использования рабочего времени и оборудования, экономии материальных ресурсов.

Практическую деятельность по решению задач организации производства в масштабе предприятия решают все службы и другие подразделения системы управления – каждое в пределах своей компетенции. Координацию работы всех подразделений осуществляет специальный орган – отдел или бюро организации производства.

Организация производства как вид практической деятельности людей решает задачи проектирования, построения, обеспечения функционирования и совершенствования производственных систем. Процесс организации производства включает в себя ряд взаимосвязанных этапов работ, обеспечивающих в своей совокупности решение всех названных задач. При этом

следует исходить из того, что организация производства может быть направлена на создание новой производственной системы или усовершенствование действующей системы.

Деятельность по организации производства начинается с выбора организационных целей, т.е. с определения того результата, который должен быть получен после проведения конкретной организационной работы. В процессе организации производства формируется одна или несколько организационных целей. В последнем случае требуется их согласование.

Следующий этап процесса организации производства – установление видов деятельности и определение круга участников работ. После того как цели организации определены, устанавливаются виды деятельности, необходимые для их достижения, т.е. выявляется перечень работ, подлежащих выполнению, и те подразделения или конкретные исполнители, которые будут участвовать в реализации организационных целей.

Для того, чтобы знать в каких направлениях следует вести работу, необходимо выполнить следующий этап – провести исследование состояния организации производства и осуществить анализ результатов исследования. В процессе исследования должно быть получено представление о всех характерных чертах системы, о протекающих в ней процессах, внешних и внутренних связях, об эффективности функционирования системы, о целесообразности осуществления организационных изменений. В процессе анализа результатов исследования выявляются причины негативных явлений, положительные тенденции развития организации, формулируются предложения по построению или усовершенствованию системы организации производства.

Очередным этапом процесса организации производства является разработка вариантов организационной концепции и выбор оптимального варианта. Сформулированная организационная цель может быть достигнута различными путями. В связи с этим в процессе организации производства должно быть выдвинуто несколько возможных вариантов организационной концепции – т.е. научно обоснованных представлений о том, какой должна быть новая организация производства. Изучив предлагаемые концепции, руководитель работ принимает за основу один из вариантов концепции.

Следующим этапом является разработка проекта организации (реорганизации) производства. На этом этапе выбранная концепция наполняется конкретным содержанием. Эта задача решается на основе разработки проекта организации производства на предприятии, в отдельном подразделении или проекте построения (усовершенствования) каких-либо подсистем единой системы организации производства.

Завершающим этапом является реализация разработанного проекта. Этот этап предполагает разработку распорядительного плана реализации проекта, выделение необходимых ресурсов, подготовку и переподготовку кадров, осуществление постоянного контроля за работами по реализации проекта.

Организация является объектом управления, в котором люди и

выполняемые ими задачи находятся в постоянной взаимозависимости и взаимосвязи. Для обеспечения синхронизации деятельности и взаимодействия различных частей организации используется координация. Координация представляет собой процесс распределения деятельности во времени, обеспечения взаимодействия различных частей организации в интересах выполнения стоящих перед ней задач. Координация обеспечивает целостность, устойчивость организаций.

Координация как функция менеджмента представляет собой вид деятельности по согласованию и упорядочению усилий, объединенных общей целью и совместной деятельностью людей в производственно-хозяйственных организациях, – участников выполнения того или иного задания.

Координация обеспечивает взаимодействие различных частей организации в интересах выполнения стоящих перед ней задач. Координация конкретно определяет кто, что и когда делает, с кем и как взаимодействует, в каком порядке передает собственные результаты труда другим участникам деятельности и пользуется их результатами.

Необходимость в выполнении функции существовала всегда. Если руководство не создаст формальных механизмов координации, люди не смогут выполнять работу вместе. Без соответствующей формальной координации различные уровни управления, функциональные подразделения и отдельные должностные лица легко могут сосредоточиться на обеспечении своих собственных интересов, а не на интересах организации в целом.



Рис.23 Схема координации деятельности предприятия

Чем выше степень разделения труда и теснее взаимозависимость подразделений, тем больше необходимость в координации. Если работу выполняют два человека в одном подразделении, то координации практически не требуется. В малых организациях, где все работники знают друг друга, обеспечить координацию их работы не представляет сложности. В крупных организациях с высокой степенью специализации и распределения обязанностей достижение необходимого уровня координации требует от высшего руководства определенных усилий. Очевидно, что если деятельность предприятия распределена между десятками подразделений с тысячами сотрудников, то потребность в координации неизмеримо возрастает.

Главная задача функции координации – достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними, характер которых может быть самым разным, так как зависит от координируемых процессов

3.2. Бизнес-модели авиакомпаний

Термин «бизнес-модель» имеет различные трактовки, но если делать наименее формальное обозначение, то это будет построение бизнеса, который будет представлять собой нечто среднее между представлениями клиента об идеальной компании и теми продуктами, услугами, которые компания может предложить фактически.

Соответственно, бизнес-модель – это построение бизнеса, чтобы давать клиентам чуть больше, чем можешь, по мере возможностей, не всегда будучи близким к «идеалу», но будучи во многом лучше, чем конкуренты.

Для того чтобы определить уровень «успешности» бизнес-модели существует такой показатель, как отношение рыночной стоимости предприятия к его оборотам.

Если говорить о построении бизнес-модели как о модели развития бизнеса в документальном виде, то она представляет собой анализ исходных данных «как есть» и целевых планов «как должно быть».

Ну и, конечно же, разработанная и внедрённая бизнес-модель – это явление не постоянное. Бизнес-модель не может быть сделанной «раз и навсегда», и быть актуальной на протяжении всего периода жизненного цикла компании. Условия внешней бизнес-среды – довольно изменчивы, предприятие тоже развивается. Следовательно, все эти изменения должны адекватно отображаться на модели бизнес-процессов.

Предполагается, что описание модели бизнеса позволяет охватить организацию в целом, сконцентрироваться на основных вещах, обнаружить «узкие места» и взаимозависимости, противоречия и альтернативы, которые при обычном сканировании деятельности предприятия либо не обнаруживаются, либо выглядят более или менее существенными, чем есть на самом деле. Работа с моделью предприятия теоретически дает шанс значительно повысить эффективность его деятельности.

Любая бизнес-модель предполагает наличие трех факторов: фактор пользы или выгоды (какую пользу приносит компания (клиентам, партнерам)); фактор стоимости и фактор прибыли (каким образом будут заработаны деньги).

В рамках общего подхода к бизнес-моделированию существуют и применяются модели различного уровня и назначения:

1. Модели стратегического анализа (всевозможные матрицы: SWOT-анализ, PEST-анализ, Матрица BCG, McKinsey).

2. Модели стратегий (7S, модель конкурентных стратегий Портера, модель Shell, Модель Хофера-Шендела).

3. Модели (в том числе стандарты) различных систем и подходов управления качеством, финансами, персоналом, клиентами, целями, сроками, товарными потоками и пр. (CRM, SCM, BSC, TQM, Управление качеством ISO, PMI, SCM, BPM, KPI, MBO, HRM).

4. Референтные модели (типовые отраслевые решения, которые могут служить для других компаний примером для подражания).

5. Сущностные бизнес-модели (модель ценностной цепочки, Модель Захмана, модель самообучающейся организации, архитектурные модели и др.).

Для выбора подходящей бизнес-модели следует учитывать несколько факторов:

Каждая компания может вывести бизнес-моделирование из области компетенции специалистов в IT-системах в приоритет деятельности топ-менеджера.

Необходимо развернуться лицом к накопленным «в узкопрофессиональных областях» методам и моделям: в первую очередь, это модели, используемые в настоящий момент при формировании корпоративных информационных систем, не менее важно расширить использование модельных наработок из проектного управления.

Определить, в какой степени компания на данном этапе развития нуждается в инструментальных моделях, а в какой степени зависит от потребностных моделей.

Составить «карту территорий действующих и возможных моделей». Выстроить уровни (иерархию) и взаимосвязи используемых моделей (простейший график, на котором изображается взаимодействие и взаимовлияние ССП (Сбалансированная система показателей), модели управленческого учета и бюджетирования, модели логистики, производства, сбыта).

Определите на основе карты и стратегической модели, каких конкретных моделей (механизмов) не хватает, а начав поиск и извлечение моделей из рынка, пользуйтесь обязательно несколькими источниками для одной модели.

Избегать жестких последовательностей в разработке бизнес-моделей. Сначала разрабатываем стратегическую модель, потом процессную, а уж потом только структурную. Сегодня принцип параллельного проектирования (его еще называют «итерационным котлом») выигрывает в скорости.

Создавая эклектичный «модельный ряд» управления компанией

необходимо специально уделить время на проверку сочетаемости тех или иных моделей. Например, выбрав в качестве структурной модель «Адхократия» (сообщество творческих работников, выполняющих гибкие и разнообразные роли и обязанности), нельзя одновременно стремиться к лидерству по издержкам.

При формировании целостной бизнес-модели используйте «компонентный подход» и метод «открытых систем». Без этих инструментов вы будете слишком часто наткаться на конфликты систем, т.е. непредвиденные и неудобные ситуации.

В случае авиакомпаний следует уделить внимание особой бизнес-модели, функционирующей в авиационной отрасли – LOW-COST.

Low Cost перевозчик – это перевозчик, который предоставляет услуги по минимальным тарифам и с минимальным бесплатным сервисом. Первой успешной компанией, которая известна как лоукост была американская Pacific Southwest Airlines. Исторический полет первого рейса с ценами на билеты в несколько раз дешевле, чем у конкурентов состоялся 6 мая 1947 года.

На европейском же рынке первыми бюджетными авиакомпаниями стали ирландская Ryanair и британская EasyJet, основанные в 90-х годах. Их быстрый рост был связан с созданием ЕС и последовавшей дерегуляцией воздушного пространства Европы – авиакомпании получили право летать между странами Европейского союза без необходимости получать специальные разрешения и понеслась.

Основная лоукост-модель подразумевает следующее:

1. Отказ от традиционных видов сервиса на борту. У лоукостеров нет разделения салона по классам, более вместительная компоновка салона (не откидные, более узкие сидения, меньшее расстояние между спинками кресел), что в конечном счете позволяет взять на борт большее количество пассажиров. Платное питание, провоз багаж и выбор мест.

2. Оптимизация маршрутной сети: высокочастотные маршруты от точки до точки и сокращение времени простоя. Low-cost компании в основном ориентируются на короткие и средние расстояния – в среднем до 2000 км.

3. Унификация флота – используются самолеты одной модели с одним классом обслуживания (без бизнес и премиум-эконом классов). Это позволяет сэкономить на обслуживающем штате. Кроме того, авиакомпании стараются использовать борты не старше 10 лет также для экономии денег на обслуживание. Например, Ryanair использует только Boeing 737, а WizzAir – Airbus A320 и A321. Новые борты будут стоить дороже, но при активном обороте обслуживание будет стоить гораздо дешевле. Тем более, при заказе больших партий самолетов авиакомпания получает от производителя хорошую скидку, а через несколько лет использования самолеты можно продать по все еще хорошей цене.

4. Использование второстепенных аэропортов. Поскольку традиционный билет включает в себя стоимость аэропортовых сборов, нередко достаточно высоких, то использование вторичных аэропортов позволяет сократить эту

статью затрат, да время простоя в аэропорту также сокращается. Время разворота у бюджетной авиалинии 25 минут. Чем меньше самолёт на земле, тем меньше он делает издержек. Иногда можно наблюдать, что в одну дверь самолёта заходят пассажиры, а в другую только успевают выходить прилетевшие пассажиры – вот это и есть яркий пример экономии времени простоя.

5. Подход «как можно меньше багажа на борту» позволяет не только уменьшить взлётный вес самолета, что дает меньший расход топлива, но и сокращает время обслуживания самолета на земле, а нераскладывающиеся кресла и отсутствие задних карманов на креслах у Ryanair – время на уборку салона. Все вместе это позволяет авиакомпаниям обеспечить быстрый оборот самолетов на земле. Так самолеты WizzAir и Ryanair выполняют в среднем по 5 рейсов в день.

6. Персонал обучается чтобы выполнять несколько ролей. В некоторых авиакомпаниях, например, стюардессы также проверяют посадочные талоны при выходе на посадку. Пилотов могут нанимать через посредников (аналог ФОПов в украинских реалиях) чтобы сэкономить на оплате больничных, отпусков и страховок. Зарплаты пилотов и бортового персонала не самые высокие, из-за чего часто можно слышать про забастовки, которые приводят к отменам рейсов. Ну и про высокие стандарты обслуживания на борту, в связи с этим также можно не мечтать.

Лоукосты используют сравнительно новые самолеты и хорошо за ними следят. По статистике у 3 крупнейших европейских лоукостов Ryanair, Wizz Air и EasyJet за всю историю не было ни одного крупного авиационного происшествия (с жертвами), а в целом обычные происшествия происходят в 3 раза реже, чем в среднем у всех самолетов в мире и на 20% реже, чем в среднем для самолетов возрастом 0-5 лет. Поэтому безопасность можно назвать наряду с ценой главными плюсами лоукостов.

Цена билетов на лоукосты на конкретный маршрут имеет гораздо больший разброс, чем у регулярных авиакомпаний. Она зависит от времени до вылета, спроса и конкуренции на маршруте. В отличие от регулярных авиакомпаний, лоукосты редко когда предлагают дешевые билеты более чем за 3 месяца до вылета. Это связано с желанием сохранить гибкость в планировании маршрутной сетки на длительный период. Это объясняется тем, что отменить рейс, на который продано 5 билетов гораздо проще, чем рейс, на который продано 50 билетов, поэтому они стимулируют спрос только за 3 месяца до вылета, когда график полетов уже в большей степени стабилизируется.

ГЛАВА 4. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА АВИАПРЕДПРИЯТИЯ

4.1. Теории мотивации персонала

Теории мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. В значительной мере их предмет сконцентрирован на анализе потребностей и их влиянии на мотивацию. Эти теории описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности. В данных теориях делается попытка понять, что побуждает человека к деятельности. Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются: теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория ERG (потребностей существования роста и связей), разработанная К. Альдерфером, теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда, теория двух факторов Ф. Герцберга, теория ожиданий В. Врума, модель Портера-Лаулера.

Теория ERG Альдерфера. Так же, как и Маслоу, Клейтон Альдерфер в своей теории исходит из того, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Но считает, что существует три группы потребностей: 1) потребности существования, 2) потребности связи, 3) потребности роста.

Группы потребностей в данной теории достаточно четко соотносятся с группами потребностей теории Маслоу.

Потребности существования как бы включают две группы потребностей пирамиды Маслоу — потребности безопасности, за исключением групповой безопасности, и физиологические потребности. Группа потребностей связи явно корреспондирует группой потребностей принадлежности и причастности.

Потребность связи, по Альдерферу, отражает социальную природу человека, его стремление быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных. Поэтому к данной группе можно отнести также часть потребностей признания и самоутверждения из пирамиды Маслоу, которые связаны со стремлением человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также ту часть потребностей безопасности пирамиды Маслоу, которые связаны с групповой безопасностью. Потребности роста аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу и включают также те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию, и т.п. Эти три группы потребностей, также, как и в концепции Маслоу, иерархичны. Однако между теориями Маслоу и Альдерфера есть одно принципиальное различие: если Маслоу считает, что происходит движение от потребности к потребности в основном снизу вверх — от низших потребностей к высшим, то, по Альдерферу, движение происходит в обе стороны — вверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если неудовлетворена потребность более высокого уровня; при этом в случае неудовлетворения потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что перекладывает внимание человека на этот уровень.

В соответствии с теорией Альдерфера иерархия потребностей отражает восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным и каждый раз, когда потребность не удовлетворяется, происходит переключение на более простую потребность. Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфер называет процессом удовлетворения потребностей, а процесс движения вниз — процессом фрустрации. Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности в мотивировании человека. Теория потребностей Альдерфера относительно «молода» и не имеет достаточного эмпирического подтверждения ее правильности. Однако знание этой теории полезно для практики управления, так как она открывает для менеджеров перспективы поиска эффективных форм мотивирования, соотносящихся с более низким уровнем потребностей, если нет возможности создать условия для удовлетворения потребностей более высокого уровня.

Теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда, определяет мотивацию человека к деятельности и связана с изучением и описанием влияния соучастия и потребности властвования. По мнению Мак-Клелланда, потребности низших уровней (витальные) в современном мире, как правило, уже удовлетворены, поэтому следует уделять внимание удовлетворению высших потребностей человека. Эти потребности, если они достаточно четко проявляются у человека, оказывают заметное воздействие на его поведение, заставляя прилагать усилия и осуществлять действия, которые должны привести к удовлетворению этих потребностей. При этом Мак-Клелланд рассматривает эти потребности как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения.

Теория двух факторов Герцберга заключается в том, что все потребности делятся на гигиенические факторы и мотивации. Наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворению условий жизнедеятельности (работой, местом жительства и пр.). Мотивации, которые примерно соответствуют потребностям высшего уровня, описанным Маслоу и Мак-Клелландом, активно воздействуют на поведение человека.

Теория ожиданий Врума базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого, «...работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения (ценностью для каждого человека является только его, т.е. индивидуальная, ценность — похвала, работа, которая нравится, положение в обществе, удовлетворение потребности в самовыражении), если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи», — отмечает В. Врум.

Модель Портера-Лаулера. Лейман Портер и Эдвард Лаулера

разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожидания и теории справедливости. В их модели фигурируют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

Согласно модели Портера-Лаулера, достигнутые результаты деятельности зависят от приложенных усилий, способностей и характерных особенностей индивида, а также от осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Более того, в этой теории устанавливается соответствие между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждения за достигнутые результаты. Таким образом, результативный труд дает удовлетворение. Портер и Лаулер полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и способствует повышению результативности, значит, высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его.

Гедоническая мотивационная теория полагает, что человек стремится к максимизации удовольствия, наслаждения и минимизации неудовольствия, дискомфорта, боли, страдания. Одним из разработчиков этой теории является американский психолог П. Юнг. Он считает, что удовольствие выступает главным фактором, который определяет активность, направленность и организацию поведения работников. В теории Юнга поведение детерминирует следующая за поведением эмоция. Если эта эмоция будет позитивной, действие повторяется, если — негативной, застопоривается. Сторонники гедонической теории считают, что эмоциональные ощущения воспринимаются как удовольствие лишь до определенного уровня. Затем наступает пресыщение и это же ощущение воспринимается как неудовольствие.

В последнее время гедоническую теорию называют «двух- размерной» в связи с выделением двух существенных факторов: уровня стимуляции; гедонического тона, который имеет отношение к субъективному удовольствию.

Теории «Х» и «Y» Макгрегора

Дуглас Макгрегор, ученый, известный работами в области лидерства, назвал предпосылки авторитарного руководителя по отношению к работникам теорией «Х».

Представления демократичного руководителя о работниках отличаются от представлений авторитарного руководителя. Макгрегор назвал их теорией «Y».

Эти теории создают очень различные ориентиры для осуществления функции мотивирования. Они апеллируют к разным категориям потребностей и мотивов человека.

Как можно заметить, при различных подходах к вопросу мотивации все авторы сходятся в одном: мотив является причиной, побудителем деятельности человека. В связи с тем, что мотивы у каждого человека индивидуальны, обусловлены особенностями его личности, сложившейся системой ценностных

ориентации, социальным окружением, возникающими ситуациями и проч., то и пути удовлетворения потребностей различны. Мотивационная сфера динамична и зависит от многих обстоятельств. Но некоторые мотивы относительно устойчивы и, подчиняя себе остальные мотивы, становятся как бы стержнем всей сферы.

Различия в действиях разных людей в одинаковых условиях при достижении одних и тех же целей объясняются тем, что люди различаются по степени энергичности и упорства, одни на разнообразные ситуации отвечают разнообразными действиями, а другие в тех же ситуациях действуют однообразно.

В основе любой деятельности лежит мотив, побуждающий к ней человека, но не всегда деятельность может полностью удовлетворить мотив. В таком случае человек, завершив одну деятельность, обращается к другой. Если деятельность продолжительная, то в ее процессе мотив может изменяться. Так, хорошие карандаши, краски побуждают желание порисовать ими. Однако через некоторое время это занятие может рисовальщику наскучить. Иногда, напротив, при сохранении мотива может изменяться выполняемая деятельность. Например, увлекшись сначала рисованием акварельными красками, человек затем начинает работать маслом. Между развитием мотива и освоением деятельности нередко возникают «рассогласования»: развитие мотивов может опережать формирование деятельности, а может отстать от него, что сказывается на ее результате.

Мотивация определяет выбор между различными возможными действиями, регулирующий, направляющий действие на достижение специфических для данного мотива целевых состояний и поддерживающий эту направленность. Короче говоря, мотивация объясняет целенаправленность действия.

Мотивация не является единым процессом, равномерно от начала и до конца пронизывающим поведение. Она складывается из разнородных процессов, осуществляющих регуляцию поведения, прежде всего до выполнения действия и после него. Так, вначале происходит процесс взвешивания возможных исходов действия, оценивания их последствий. Несмотря на то, что деятельность мотивирована, т.е. направлена на достижение цели мотива, ее не стоит смешивать с мотивацией. Деятельность складывается из таких компонентов, как умения, навыки, знания. От мотивации зависит, как и в каком направлении будут использованы различные функциональные способности. Мотивацией объясняется выбор между различными возможными действиями, различными вариантами восприятия и возможными путями мышления, а также интенсивность и упорство в осуществлении выбранного действия и достижении его результатов.

4.2. Структура персонала авиапредприятия

По структуре (удельному весу каждого элемента рабочей силы) кадры подразделяются на рабочих, специалистов, технических исполнителей и руководителей (объединенные в группу служащих), а также работники охраны

(имущества, секретов и руководителей), младший обслуживающий персонал и учеников. К рабочим относятся физические лица, непосредственно занятые созданием продуктов труда на производстве. Рабочие по способу участия в производственном процессе делятся на основных и вспомогательных. Основные рабочие либо непосредственно (гончар, столяр, каменщик), либо с помощью орудий труда (токарь, фрезеровщик, портной и т. д.) воздействуют на предмет труда с целью получения продукта труда. Вспомогательные рабочие обеспечивают основных рабочих сырьем, материалом, топливом, энергией, транспортными услугами и т. д., т. е. являются помощниками основных рабочих, обеспечивая рабочее место всем необходимым.

К специалистам относят работников, занятых подготовкой производства, инженерным сопровождением хода производства и реализацией продуктов труда. Технические исполнители — это работники, обеспечивающие работу специалистов. Руководители осуществляют управленческие функции в подразделениях предприятия и в целом по предприятию. К ним относятся также главные специалисты, заместители руководителей, начальники, управляющие, заведующие и т. п. Работники охраны обеспечивают функции защиты имущества, секретов от несанкционированного пользования и воровства, а руководителей защищают от угроз насилия и физического уничтожения. Младший обслуживающий персонал осуществляет уборку помещений, обслуживание мест общего пользования и т. д. Ученики необходимы предприятию для пополнения рабочих кадров и для замены выбывающих по возрасту и по другим причинам.

Кадры характеризуются количественно и качественно. К количественным характеристикам относят показатели списочной и явочной численности, среднесписочной численности (работающих, промышленно-производственного персонала, непромышленного персонала, категорий работающих). Списочная численность определяется на определенную дату по списку, с учетом принятых и уволенных на эту дату работников. Явочная численность — это количество работников, явившихся на работу на определенную дату. Этот показатель используется при определении потерь времени, невыходов на работу. Среднесписочная численность работников определяется суммированием численности работников списочного состава на каждый календарный день месяца и деления этой суммы на количество календарных дней месяца.

Качественная характеристика кадров заключается в профессиональном и квалифицированном выполнении работ. Профессия — род трудовой деятельности, требующий специальной подготовки и являющийся источником существования. В каждой профессии выделяются специальности. Например, профессия слесарь — специализация слесарь-сантехник, или профессия экономист — специализация бухгалтерский учет. Квалификация — степень умелости, характеризуется номером разряда (1-й, 2-й, 3-й и т. д.) или категорий (1-я, 2-я, 3-я), или классностью (3-й, 2-й, 1-й, высший).

Требования к степени умелости выполнения работ по рабочим профессиям излагаются в квалификационных справочниках. Основным является

Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС). Дополнительными — отраслевые квалификационные справочники и квалификационные справочники предприятий по работам, не вошедшим в ЕТКС. Требования к степени умелости выполнения работ служащими излагаются в квалификационных справочниках должностей служащих (КСДС), в положениях и должностных инструкциях. Должность — это род умственной деятельности, необходимой для выполнения квалификационных требований на специальном рабочем месте служащего.

Профессионально — квалифицированный состав работников каждой фирмы (предприятия) формируется на основе действующих на рынке труда и производства законов спроса и предложения. Производный характер спроса на трудовые ресурсы зависит от величины спроса на готовые товары и услуги означает.

При определении потребности фирмы в соответствующей категории работников необходимо учитывать:

- производительность труда или трудоемкость продукции;
- рыночную стоимость или цену производимой продукции;
- уровень квалификации, используемую технологию;
- организацию производства.

Определение потребности в кадрах ведется отдельно по группам персонала. Численность ППП определяется по каждой категории работающих. При планировании численности рабочих определяются списочный и явочный состав. В списочный состав входят все постоянные, сезонные и временные работники. Явочный состав — число рабочих, которые должны находиться на работе в данную смену. Исходными данными для планирования численности рабочих обычно служат объемы производства, трудоемкость производственной программы, штатные расписания, нормы обслуживания, балансы рабочего времени одного среднесписочного рабочего, графики сменности. Баланс рабочего времени характеризует среднее количество дней и часов, которое может отработать один рабочий в плановом периоде.

Рабочая сила, занятая в различных отраслях экономики страны и ее регионах различается по полу, возрасту, национальности, образованию, стажу работы, профессии, специальности и квалификации. Все работники делятся на две категории:

- промышленно-производственный персонал (персонал основной деятельности);
- персонал непромышленных организаций, состоящих на балансе промышленных предприятий (персонал неосновной деятельности).

В численность **промышленно-производственного персонала** предприятия включаются работники:

- основных и вспомогательных цехов (участков);
- подсобных производств;

- обслуживающие электрические, тепловые сети, подстанции и др.;
- занятые на погрузочно-разгрузочных и транспортно-складских работах;
- научно-исследовательских, конструкторских, проектно-конструкторских, технологических организаций, находящихся на балансе предприятия;
- производственных лабораторий;
- занятые пусконаладочными работами;
- занятые на очистных сооружениях на балансе предприятия;
- узлов связи, состоящих на балансе предприятия;
- информационно-вычислительных центров;
- всех видов охраны;
- заводских душей и бань, обслуживающих на производстве персонал

только данного предприятия;

- занятые на капитальном и текущем ремонте оборудования и др.

К **персоналу, занятому в неосновной деятельности** промышленных предприятий (непромышленный персонал), относятся работники:

- транспорта, состоящего на балансе предприятия и обслуживающего жилищное хозяйство, коммунальные предприятия и другие организации неосновной деятельности;

- строительных лабораторий;

- групп проектирования организации работ и проектных бюро, групп, геодезических служб строительных организаций;

- занятые на капитальном ремонте зданий и сооружений, производимом хозяйственным способом;

- торговли и общественного питания;

- предприятий, занятых постоянно заготовкой сельскохозяйственной продукции, а также сельскохозяйственного сырья для промышленной переработки;

- подсобные сельскохозяйственные предприятия, состоящие на балансе промышленных предприятий;

- редакций газет и радиовещания;

- жилищного хозяйства;

- коммунальных предприятий и предприятий бытового обслуживания;

- обслуживающие медицинские учреждения (медсанчасти, здравпункты, профилактории, пансионаты, турбазы и т.п.);

- учреждения физической культуры (спортзалы, стадионы и т.д);

- учебных заведений и курсов;

- учреждений дошкольного воспитания;

- учреждений культуры;

- библиотек, кроме технических и др.

Рабочие и служащие. Все работники предприятий делятся на две группы: рабочие и служащие.

Рабочие (работники массовых профессий) это наиболее многочисленная группа, которая подразделяется на рабочих основных работ и вспомогательных работ. Рабочие основных работ заняты в основном производстве предприятий. Рабочие вспомогательных работ помогают основным работникам выполнять работу по основному виду деятельности предприятия.

Служащие — это руководители и специалисты. Руководители и специалисты осуществляют функции общего управления и технического руководства. К специалистам относят работников, имеющих высшее или специальное среднее образование. Для отдельных профессий требуется высшее образование. Для других профессий образование может быть как высшим, так и средним специальным. По уровню образования специалисты подразделяются на категории.

К авиационному персоналу относятся лица, которые имеют профессиональную подготовку, осуществляют деятельность по обеспечению безопасности полетов воздушных судов или авиационной безопасности, по организации, выполнению, обеспечению и обслуживанию воздушных перевозок и полетов воздушных судов, выполнению авиационных работ, организации использования воздушного пространства, организации и обслуживанию воздушного движения и включены в перечни специалистов авиационного персонала. Перечни специалистов авиационного персонала по видам авиации утверждаются уполномоченными органами, осуществляющими государственное регулирование деятельности соответственно в области гражданской авиации, государственной авиации и экспериментальной авиации.

В целях защиты прав и законных интересов граждан, обеспечения обороны страны и безопасности государства не допускаются забастовки или иное прекращение работы (как средство разрешения коллективных и индивидуальных трудовых споров и иных конфликтных ситуаций) авиационным персоналом гражданской авиации, осуществляющим обслуживание (управление) воздушного движения.

Перечень специалистов авиационного персонала гражданской авиации Российской Федерации включает следующих специалистов:

1. Специалисты, входящие в состав летного экипажа гражданской авиации:

- пилот;
- бортрадист;
- бортинженер (бортмеханик);
- летчик-наблюдатель.

2. Специалисты, входящие в состав кабинного экипажа гражданской авиации:

- бортпроводник;

- бортоператор.

3. Специалисты, осуществляющие управление воздушным движением:

- диспетчер управления воздушным движением.

4. Специалисты, осуществляющие ТО воздушных судов:

- специалист по техническому обслуживанию воздушных судов.

5. Специалисты, осуществляющие функции сотрудника по обеспечению полетов:

- сотрудник по обеспечению полетов.

При рассмотрении разных типов авиапредприятия состав сотрудников меняется в зависимости от функционала необходимого предприятию.

ГЛАВА 5. КОНТРОЛЬ ЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ АВИАПРЕДПРИЯТИЯ

5.1. Сущность контроля деятельности предприятия

Контроль — это процесс наблюдения за изменениями внешней и внутренней среды организации и устранение выявленных отклонений.

В процессе контроля на основе информации о текущих результатах деятельности сравниваются реально достигнутые результаты с плановыми.

Для осуществления контроля необходимо наличие: а) объективных и существенных контролируемых показателей; б) критериев, позволяющих классифицировать отклонения от показателей как существенные и опасные, либо как допустимые; в) системы и процедуры контроля.

Главная задача контроля-- количественная и качественная оценка результатов работы организации, ее подразделений и сотрудников в целях устранения выявленных отклонений.

Виды контроля

По характеру воздействия на объект контроля выделяются упреждающий и результирующий виды контроля.

Упреждающий контроль направлен на предупреждение отклонений и сбоев. С этой целью выявляются отклонения от нормы в происходящих процессах, моделируются возможные негативные последствия, осуществляются необходимые корректировки действий для предотвращения нежелательных результатов.

Результирующий контроль констатирует полученные результаты. Он не может исправить, изменить уже произошедшее событие, т.е. является запаздывающим, но позволяет сделать выводы, чтобы избежать повторения допущенного просчета в будущем.

Контроль тесно связан с функцией планирования. В процессе управления временные периоды реализации функций планирования и контроля должны совпадать. В этой связи по решаемым задачам выделяют стратегический, тактический и оперативный контроль.

Стратегический контроль необходим для оценки и регулирования деятельности организации с позиций достижения долгосрочных целей и установления взаимоотношений организации с внешней средой. Он концентрирует внимание не на содержании тех или иных действий, а их способности обеспечить достижение долгосрочных целей организации.

Данный вид контроля наиболее сложен в силу большой зависимости стратегии организации от изменений в окружающей среде и некоторой абстрактности стратегических установок по развитию организации в целом. Низкая предсказуемость внешней среды затрудняет разработку стандартов и параметров контроля на длительный период, а следовательно, и осуществление контроля над их выполнением.

Тактический контроль нацелен на анализ выполнения тактических планов

организации и ее ключевых подсистем. В первую очередь оцениваются показатели, отражающие состояние внутренней среды организации: ресурсов, организационной структуры и культуры. Периодичность этой формы контроля совпадает с периодами, на которые составляются тактического планы.

Оперативный контроль обеспечивает наблюдение за выполнением оперативных работ и использованием методов, избранных для реализации всех операций и процессов в организации. Его периодичность обусловлена оперативными планами.

По решаемым задачам и временному параметру выделяют предварительный, текущий и заключительный контроль.

Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работ по трем ключевым видам ресурсов, необходимых для нормального протекания процессов: человеческим, материальным и финансовым. Это контроль на входе процесса, обеспечивающий максимальное соответствие требуемым стандартам и нормам ресурсов.

Текущий, или производственный, контроль ведется по ходу выполнения всех этапов и процедур самого процесса производства. Он позволяет своевременно выявлять проблемы, устанавливать причины их возникновения, принимать меры по их устранению и обеспечивает обратную связь в процессе производства.

Заключительный контроль - результирующий. Он констатирует качество результата, полученного по завершении процесса производства (например, качество продукции, оценку выполнения работы, оперативного плана или задания человеком, подразделением или организацией). Результирующий контроль осуществляется путем сравнения полученных результатов с плановыми.

В зависимости от направления деятельности и структуры организации выделяют функциональные области (сферы) контроля (производство, финансы, персонал, маркетинг, и др.), а также объекты контроля-- ключевые показатели деятельности по каждой из сфер контроля.

В процессе реализации функции контроля необходимо руководствоваться следующими принципами:

- заблаговременность - должна преобладать упреждающая форма контроля;
- объективность - контроль не должен зависеть от личных симпатий и антипатий менеджмента, а опираться на точные, объективные нормы, стандарты, планы;
- разумность - контроль не должен быть мелочным; важно правильно определить ключевые места, минимизировать количество контролируемых параметров, частоту осуществления проверок;
- экономичность - результаты контроля должны оправдывать затраты на его проведение;
- открытость - контролируемые должны знать, что и как контролируется и каковы итоги контроля;

- результативность -- по результатам контроля должны приниматься решения и меры воздействия на обстоятельства и конкретных лиц;
- индивидуальность -- при осуществлении контроля необходимо учитывать индивидуальные особенности контролируемых лиц.

Соблюдение принципов организации контроля способствует его эффективности, которая обусловлена следующими факторами:

- организационными, включающими объекты контроля (что должно контролироваться), субъекты контроля (кто контролирует), место контрольной функции в организационной структуре управления (кому подчиняется, права, ответственность, полномочия);
- масштабом контроля - количеством и точностью контролируемых параметров, частотой проведения контроля;
- контрольной информацией - объемом, частотой, точностью и своевременностью необходимой для контроля информации;
- затратами на контроль - средствами, связанными с организацией контрольной функции и ее информационным обеспечением.

Обобщающий контроль осуществляется в организации на основе анализа отчетов соответствующих служб и исполнителей. В этой связи устанавливаются формы и сроки отчетности в соответствии с планами структурных подразделений и исполнителей.

Контроль является не только задачей работников, специализирующихся на выполнении контрольной функции, но и неотъемлемой частью труда всех работающих. В современных условиях широко используется самоконтроль, при котором контрольные функции выполняют сами работники или группы. Эффективный контроль имеет стратегическую направленность и ориентирован на результаты.

Мониторинг — это система постоянного наблюдения за отдельными составляющими внешней или внутренней среды предприятия и сбора, обработки соответствующей информации.

5.2. Концепция контроллинга

Контроллинг-это система непрерывного планирования, контроля и анализа деятельности ориентированная на эффективность управления и прибыльность предприятия. Его часто определяют как внутренний финансовый контроль, как организованный процесс проверки исполнения и обеспечения реализации всех управленческих решений.

На сегодняшний день не существует однозначного определения понятия «контроллинг», но практически никто не отрицает, что это новая концепция управления, порожденная практикой современного менеджмента. Контроллинг далеко не исчерпывается контролем.

В основе этой новой концепции системного управления организацией лежит стремление обеспечить успешное функционирование организационной

системы (предприятия, торговые фирмы, банки и др.) в долгосрочной перспективе путем:

- адаптации стратегических целей к изменяющимся условиям внешней среды;
- согласования оперативных планов со стратегическим планом развития организационной системы;
- координации и интеграции оперативных планов по разным бизнес-процессам;
- создания системы обеспечения менеджеров информацией для различных уровней управления в оптимальные промежутки времени;
- адаптации организационной структуры управления предприятием с целью повышения ее гибкости и способности быстро реагировать на меняющиеся требования внешней среды.

Контроллинг обеспечивает методическую инструментальную базу для поддержки основных функций менеджмента: планирования, контроля, учета и анализа, а также оценки ситуации для принятия управленческих решений. Узловыми компонентами концепции контроллинга являются:

1) ориентация на эффективную работу организации в относительно долгосрочной перспективе – философия доходности, которая означает:

- преимущественную ориентацию мышления и действий сотрудников организации на рентабельность;
- отчетливое понимание контроля издержек и мероприятий по их снижению как непрерывного процесса;
- гармоничное сочетание ориентации на клиентов и на доход;
- связь системы стимулирования работников с их конкретным вкладом в достижение целей предприятия и личностных целей (личные доходы, карьера);
- рост суммы активов предприятия как одно из возможных средств достижения стратегической цели;
- непрерывную оценку клиентов по критерию доходности, т.е. знание того, сколько предприятие заработало на конкретном клиенте;

2) формирование организационной структуры, ориентированной на достижение стратегических и тактических целей;

3) создание информационной системы, адекватной задачам целевого управления;

4) разбиение задач контроллинга на циклы, что обеспечивает интерактивность планирования, контроля исполнения и принятия корректирующих решений.

Цикл контроллинга включает в себя этапы планирования, контроля исполнения и принятия корректирующих решений. Этап планирования в рамках цикла контроллинга осуществляется по технологии «встречных потоков»: сначала планирование производится «сверху вниз» (разработка

методики планирования, координация и детализация планов по уровням).

Затем идет встречный поток «снизу вверх». Как следствие, одна из задач контроллинга – разработка методики корректировки плановых заданий, координация отдельных планов и сведение их в единый план по предприятию. Этап контроля отклонений плана и факта предусматривает анализ фактических данных по контролируемым величинам и выработку мероприятий по устранению отклонений в пределах определенной ему компетенции. Иногда «контроллинг» ассоциируется со словом «контроль», но это отличное и даже противоположное по смыслу понятие.

Контроллинг – это функционально обособленное направление экономической работы на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических управленческих решений. Основная цель контроллинга – ориентация управленческого процесса на достижение целей, стоящих перед предприятием.

Функции контроллинга определяются поставленными перед организацией целями и включают те виды управленческой деятельности, которые обеспечивают достижение этих целей. Сюда относятся: учет, поддержка процесса планирования, контроль за реализацией планов, оценка протекающих процессов, выявление отклонений, их причин и выработка рекомендаций для руководства по устранению причин, вызвавших эти отклонения. Для этого контроллинг обеспечивает выполнение следующих функций:

- 1) сервисная (предоставление необходимой информации для управления);
- 2) функция принятия решений (управляющая функция);
- 3) внутренний контроль на предприятии.

Сервисная функция – это информационное обслуживание контроллинга, которое обеспечивается при помощи систем планирования, нормирования, учета и контроля.

Все эти системы ориентированы на достижение цели, конечного результата деятельности предприятия. Информация должна содержать заданные показатели (плановые, нормативные) и фактические, в том числе сведения об отклонениях, выявленных в ходе учета.

Управляющая функция контроллинга реализуется с использованием данных анализа отклонений, величины покрытия и общих результатов деятельности предприятия. Эта информация необходима для принятия тактических (оперативных) и стратегических решений. Функция внутреннего контроля сводится к контролю экономической работы как организации в целом, так и ее структурных подразделений.

В отличие от ревизии контроллинг ориентирован на текущие и будущие результаты деятельности и не связан с документальной проверкой на местах совершения хозяйственных операций.

Выделяют три основные задачи контроллинга: планирование, контроль,

регулирование посредством планирования (определения курса на следующий финансовый год). Оперативность позволяет осуществлять более точный контроль в течение года и проводить анализ причин отклонений. Регулирование направлено на поддержание принятого решения.

В обобщенном варианте основные функции и задачи контроллинга можно представить следующим образом.

Учет:

- сбор и обработка информации;
- разработка и ведение системы внутреннего учета;
- унификация методов и критериев оценки деятельности организации и ее подразделений.

Планирование:

- информационная поддержка при разработке базисных планов (продаж, производства, инвестиций, закупок);
- формирование и совершенствование всей «архитектуры» системы планирования;
- установление потребности в информации и времени для отдельных шагов процесса планирования;
- координация процесса обмена информацией;
- координация и агрегирование отдельных планов по времени и содержанию;
- проверка предлагаемых планов на полноту и реализуемость;
- составление сводного плана предприятия.

Контроль и регулирование:

- определение величин, контролируемых во временном и содержательном разрезах;
- сравнение плановых и фактических величин для измерения и оценки степени достижения цели;
- определение допустимых границ отклонений величин;
- анализ отклонений, интерпретация причин отклонений плана от факта и выработка предложений для уменьшения отклонений плана от факта и выработка предложений для уменьшения отклонений.

Информационно-аналитическое обеспечение:

- разработка архитектуры информационной системы;
- стандартизация информационных носителей и каналов;
- предоставление цифровых материалов, которые позволили бы осуществить контроль и управление организацией;
- сбор и систематизация наиболее значимых для принятия решений данных;
- разработка инструментария для планирования, контроля и принятия решений;
- обеспечение экономичности функционирования информационной системы.

Специальные функции:

- сбор и анализ данных о внешней среде: рынки денег и капиталов, конъюнктура отрасли, правительственные экономические программы;
- сравнение с конкурентами;
- обоснование целесообразности слияния с другими фирмами или открытия (закрытия) филиалов;
- проведение калькуляции для особых заказов;
- расчеты эффективности инвестиционных проектов.

Объем реализуемых в организациях функций контроллинга зависит основном от следующих факторов:

- экономического состояния организации;
- понимания руководством и/или собственниками организации важности и полезности внедрения функций контроллинга;
- размера организации (численность, объем производства);
- уровня диверсификации производства, номенклатуры выпускаемой продукции.

Предметом контроллинга являются микроэкономические процессы и явления на предприятии, которые характеризуются определенными показателями - индикаторами в их динамике и макроэкономические процессы в стране, которые оказывают непосредственное влияние на экономику предприятия.

Контроллинг, как отдельная, наука имеет свои исследовательские приемы:

- общеметодологические – относятся методы характерные любой науке: наблюдение, сравнение, история развития, анализ, синтез, систематизация, выявление закономерностей, прогнозирование и др;
- общенаучные – относятся исследовательские приемы отдельных систем: планирования, учета, анализа, управления, статистики, кибернетики, информатики;
- специфические – контроллинг предусматривает использование моделирование процессов и явлений и на этой основе определяет конкретные задачи системы.

Объектами контроллинга являются факторы производства, показатели эффективности их использования и организации, потенциал предприятия (численность, основные средства, объемы производства и сбыта и др.), а также показатели финансового состояния в сравнении с прогнозируемыми.

Для контроллинга используется разнообразная информация финансового и управленческого учета, на основании которой определяется эффективность использования ресурсов, ход протекания хозяйственных процессов, формирование прибыли, показатели финансового состояния. Отбор показателей определяется менеджерами на основе специальных исследований.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Воздушный кодекс Российской Федерации
2. Артамонов Б.В., Степаненко Е.В. Управление человеческими ресурсами Часть 2. – Учебное пособие: М.: МГТУ ГА, 2014 г.
3. Гапоненко А.Л. Менеджмент. Учебник и практикум для СПО. - УМО СПО, 2016г.
4. Грушенко, В. И. Менеджмент: восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений : учебное пособие. – Москва : ИНФРА-М, 2014 г.
5. История менеджмента : учебное пособие / под ред. Э. М. Короткова. – Москва : ИНФРА-М, 2014 г.
6. Круи, М. Основы риск-менеджмента : учебное пособие для подготовки к экзамену на получение сертификата Associate PRM / М. Круи, Д. Галай, Р. Марк. – Москва : Юрайт, 2014 г.
7. Наумов А.А. Методы адаптации бизнес-процессов. – Центр прикладных математических исследований, Новосибирск, №5, 2014 г.
8. Степаненко Е.В. Адаптация сотрудников заграничных представительств как одна из проблем управления персоналом. - «Наука в центральной части России», 2013 г. № 128, С. 39-44
9. Черноморченко С. И. Планирование и проектирование организаций 2-е изд. Учебное пособие для академического бакалавриата. - Тюменский государственный университет (г. Тюмень), 2019 г.
10. Шляго Н. Н. Контроллинг. теория и практика. Учебник и практикум для академического бакалавриата. - УМО ВО, 2019 г.

Интернет-источники

1. http://www.al24.ru/pdf_kniga_8839.html
2. http://www.al24.ru/pdf_kniga_8826.html
3. http://www.al24.ru/pdf_kniga_8822.html
4. http://www.al24.ru/pdf_kniga_12671.html