

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономики и управления бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ Г.Ф. Каячев

« ___ » _____ 2016 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02.00.13 – «Менеджмент организации»

**Разработка предложений по совершенствованию управления аэропортом
(на примере ООО «Аэропорт Емельяново»)**

Пояснительная записка

Руководитель	_____	М.А. Лихачев
Выпускник	_____	Т.С. Спрягайлова
Нормоконтролер	_____	Т.П. Лихачева

Красноярск 2016

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономики и управления бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ Г.Ф. Каячев

« ___ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Красноярск 2015

Студенту Спрягайловой Татьяне Сергеевне

Группа ЗУБ 11-05 Направление (специальность) 080200.62 - «Менеджмент организации»

Тема выпускной квалификационной работы: Разработка предложений по совершенствованию управления аэропортом (на примере ООО «Аэропорт Емельяново»)

Утверждена приказом по университету № 2557/с от 26.02.2016г.

Научный руководитель ВКР: М.А. Лихачев, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами»

Исходные данные для ВКР: аналитические отчеты и отчеты о состоянии и перспектива развития российского рынка аэропортовых услуг, научная и специализированная литература, статистические данные, публикации в электронных изданиях, годовая бухгалтерская отчетность ООО «Аэропорт Емельяново» за 2014-2015 гг.

Перечень разделов ВКР:

- 1 Исследование проблем управления предприятиями на рынке аэропортовых услуг;
- 2 Исследование процесса управления аэропортом (на примере ООО «Аэропорт Емельяново»);
- 3 Разработка предложений по совершенствованию управления аэропортом (на примере ООО «Аэропорт Емельяново»).

Перечень презентационного материала:

- Структурно-функциональные особенности деятельности аэропорта;
- Структура управления аэропортами;
- Стратегическая карта ООО «Аэропорт Емельяново»;
- Дерево целей проекта;
- Организационная структура исполнителей по проекту;
- Матрица ответственности по проекту;
- Диаграмма Ганта;
- Характеристика социально-экономических результатов внедрения системы управления на основе BSC;
- Оценка мероприятий по совершенствованию управления деятельностью ООО «Аэропорт «Емельяново».

Руководитель _____

Задание принял к исполнению _____

М.А. Лихачев

Т.С. Спрягайлова

«__» _____ 2015г.

РЕФЕРАТ

Тема бакалаврской работы: Разработка предложений по совершенствованию управления аэропортом (на примере ООО «Аэропорт Емельяново»). Бакалаврская работа содержит 81 стр., включает 15 рис., 12 табл., 46 источников использованной литературы, 2 приложения.

АЭРОПОРТ, АЭРОПОРТОВЫЙ КОМПЛЕКС, ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ, СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ.

Объект - общество с ограниченной ответственностью «Аэропорт Емельяново». Предмет - процесс управления ООО «Аэропорт Емельяново».

Целью дипломной работы – разработать предложения по совершенствованию управления ООО «Аэропорт Емельяново».

Задачи:

1) Исследовать состояние и тенденции развития рынка аэропортовых услуг в России.

2) Определить ключевые проблемы организации управления аэропортами и аэропортовыми комплексами, основные подходы к их решению и лучшие международные практики в данной области.

3) Провести исследование существующего процесса управления в ООО «Аэропорт Емельяново» и определить ключевые направления его совершенствования.

4) Разработать предложения по совершенствованию управления аэропортом (на примере ООО «Аэропорт Емельяново»)

5) Оценить разработанные предложения по совершенствованию управления аэропортом (на примере ООО «Аэропорт Емельяново»).

В результате была разработана стратегическая карта в рамках Сбалансированной системы показателей и определены ключевые показатели эффективности для достижения стратегических целей (KPI). Представлен план внедрения проекта.

KPI, разработанные для предприятия будут способствовать увеличению следующих показателей:

- за счет увеличения пропускной способности аэропорта произойдет увеличение доходов от сборов на 10%;
- за счет заключения договоров закупки материалов, комплектующих и других товаров на основании тендеров произойдет сокращение операционных затрат на 10% и увеличение оборачиваемости кредиторской задолженности на 20%.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1 Исследование проблем управления предприятиями на рынке аэропортовых услуг.....	8
1.1 Исследование состояния и тенденций развития рынка аэропортовых услуг в России.....	8
1.2 Исследование проблем организации управления аэропортами и аэропортовыми комплексами	15
1.3 Исследование лучших практик в области организации управления аэропортами и аэропортовыми комплексами.....	28
2 Исследование процесса управления аэропортом (на примере ООО «Аэропорт Емельяново»).....	34
2.1 Общая характеристика ООО «Аэропорт Емельяново».....	34
2.2 Анализ существующего процесса управления в ООО «Аэропорт Емельяново».....	45
2.3 Ключевые проблемы и направления совершенствования процесса управления в ООО «Аэропорт Емельяново»	57
3 Разработка предложений по совершенствованию управления аэропортом (на примере ООО «Аэропорт Емельяново»).....	62
3.1 Разработка системы ключевых показателей эффективности для ООО «Аэропорт Емельяново».....	62
3.2 Разработка мероприятий по внедрению разработанной системы ключевых показателей эффективности в ООО «Аэропорт Емельяново»..	65
3.3 Оценка разработанных предложений по совершенствованию управления в ООО «Аэропорт Емельяново»	73
Заключение.....	76
Список использованных источников.....	79
Приложения.....	84

ВВЕДЕНИЕ

Повышение эффективности работы предприятия в значительной мере определяется организованностью системы управления, зависящей от четкой структуры предприятия и деятельности всех ее элементов в направлении выбранной цели. В современных условиях развития гражданской авиации Российской Федерации ключевые элементы воздушно-транспортной системы страны – аэропорты находятся в кризисном финансовом состоянии. Постоянный дефицит финансирования привел к критическому износу инфраструктуры и в целом неудовлетворительному состоянию основных фондов. Подавляющее большинство таких аэропортов находится в районах Крайнего Севера и Сибири, что в условиях недоступности данных территорий для других видов транспорта препятствует реализации конституционного права граждан на свободу передвижения. Для улучшения ситуации необходимо повышение эффективности управления аэропортами в стране. Это является важной проблемой, как на уровне государства, так и на уровне каждого отдельно взятого предприятия, особенно в условиях кризиса.

Актуальность выбранной для исследования темы выпускной квалификационной работы «Разработка предложений по совершенствованию управления аэропортом» заключается в том, что современная система управления должна быть постоянно направлена на обеспечение оптимальной адаптации к увеличивающимся проблемам функционирования и развития деятельности аэропорта.

Таким образом, все вышесказанное дает возможность сделать вывод об актуальности выбранной темы исследования, определяет объект, предмет, цели и задачи этого исследования.

Объектом исследования в данном анализе является общество с ограниченной ответственностью «Аэропорт Емельяново».

Предметом исследования процесс управления ООО «Аэропорт Емельяново».

Целью дипломной работы – разработать предложения по совершенствованию управления ООО «Аэропорт Емельяново».

Задачи, которые необходимо решить в рамках достижения поставленной цели:

1) Исследовать состояние и тенденции развития рынка аэропортовых услуг в России.

2) Определить ключевые проблемы организации управления аэропортами и аэропортовыми комплексами, основные подходы к их решению и лучшие международные практики в данной области.

3) Провести исследование существующего процесса управления в ООО «Аэропорт Емельяново» и определить ключевые направления его совершенствования.

4) Разработать предложения по совершенствованию управления аэропортом (на примере ООО «Аэропорт Емельяново»)

5) Оценить разработанные предложения по совершенствованию управления аэропортом (на примере ООО «Аэропорт Емельяново»)

Теоретическую основу исследования составили фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых в области менеджмента, организационного управления и развития, а также работы ведущих ученых и специалистов по вопросам теории и практики построения Системы Сбалансированных показателей; нормативные акты Российской Федерации; официальные инструктивно – методические материалы.

Изучением вопросов разработки и совершенствования систем управления, в том числе на основе сбалансированной системы показателей в компаниях занимались Л. Мейсель, Р. Каплан, Д. Нортон, Б. Гайзер, О. Грайнер, А.М. Гершун, В.Я. Горфинкель, В.А. Швандар и другие.

Исследования взаимосвязи сбалансированной системы показателей с системой стимулирования персонала и проблем ее внедрения на предприятии отечественными специалистами выглядят весьма скромно. В изданиях российских авторов данный вопрос раскрыт, как правило, в общих чертах и

направлен на развитие интереса к консультационным проектам в этой области.

Методической основой написания дипломной работы является использование следующих методов научного познания: общелогических, эмпирических (сравнения, описания, факторного анализа), статистических. Применение каждого из данных методов определяется характером решаемых в процессе исследования задач.

Практическая значимость работы состоит в возможности использования его результатов аэропортовыми комплексами при формировании эффективных систем управления для повышения прибыльности и инвестиционной привлекательности.

1 Исследование проблем управления предприятиями на рынке аэропортовых услуг

1.1 Исследование состояния и тенденций развития рынка аэропортовых услуг в России

Текущее состояние рынка аэропортовых услуг в России существенно уступает развитым рынкам. Россия в настоящее время располагает 282 гражданскими аэропортами. В их число входит 91 аэропорт федерального значения, которые образуют опорную рынка аэропортовых услуг РФ, поскольку охватывают всю территорию страны и обеспечивают потребности в авиаперевозках как внутри страны, так и с зарубежными странами дальнего и ближнего зарубежья. К регулярным международным перевозкам допущено 71. Региональные и местные аэропорты, как правило, имеют грунтовые покрытия, а 70% взлетно-посадочных полос с искусственными покрытиями были построены более 20 лет назад и не отвечают условиям безопасности. Изменение количества аэропортов в Российской Федерации за последние 13 лет представлено на рисунке 1.

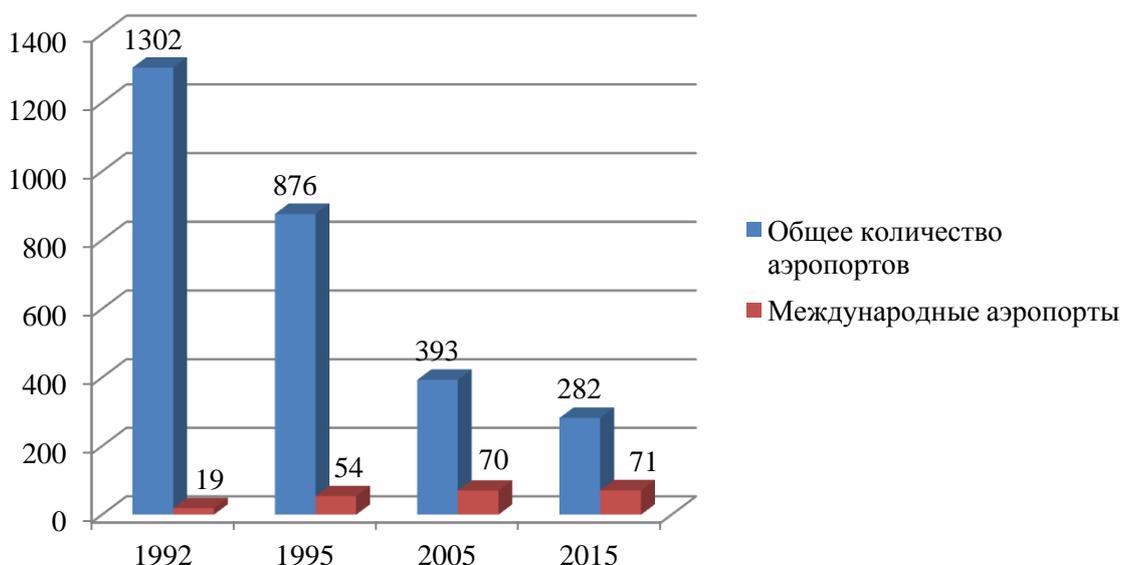


Рисунок 1 – Изменение количества аэропортов в Российской Федерации за 1992-2015 гг. (составлено по данным Росавиации, [38])

Таким образом, за последнее десятилетие общее количество аэропортов сократилось почти в пять раз с 1302 до 282. При этом количество международных аэропортов увеличилось в 3,7 раза и на данный момент составляет 71.

В связи с увеличением в настоящее время объемов авиаперевозок необходимо обеспечение эффективного функционирования аэропортов. В этой связи производится реконструкция старых и строительство новых аэропортов, таких как аэропорт «Раменское» в Московской области, аэропорт «Южный» в Ростовской области, аэропорт «Центральный» в Саратове и др.

По типу аэродромы подразделяются на: трассовые, учебные, заводские, гражданские, экспериментальные и аэродромы для выполнения авиационных работ.

По классу собственности аэродромы делят на: государственные, военные, учебные, спортивные, муниципальные и частные.

Аэродромы в России принято разделять на 6 классов (А – 3200х60, Б – 2600х45, В – 1800х42, Г – 1300х35, Д – 1000х28, Е – 500х21) в зависимости от длины в метрах взлетно-посадочной полосы (ВПП) и несущей способности покрытия, то есть способности в течение заданного срока службы воспринимать максимальную по величине нагрузку, создаваемую воздушными судами.

К внеклассовым аэродромам относятся аэродромы с длиной ВПП 3500-4000 м, 1 класса – 3000-3200 м, 2 класса – 2000-2700 м, 3 класса – 1500-1800 м, 4 класса – 600-1200 м.

Аэродромы 3 и 4 класса относятся к аэродромам местных воздушных линий (МВЛ).

Также аэродромы делят по взлетной массе принимаемых воздушных судов: вне класса (без ограничения массы – Ан-124, А380 и т.д.), 1-го класса (75 т и более – Ту-154, Ил-62 и т.д.), 2-го класса (от 30 до 75 т – Ан-12, Як-42), 3-го класса (от 10 до 30 т – Ан-24, Як-40 и т.д.), 4-го класса (до 10 т – Ан-2, Ан-28 и т.д.).

В таблицах 1 представлены аэродромы Российской Федерации по классовому делению.

Таблица 1 – Количество аэродромов в Российской Федерации по классам (данные Росавиации по состоянию на 01.05.2016г.)

Класс аэродрома	Количество
А	18
Б	26
В	74
Г	82
Д	20
Е	57
А-1	1
А-2	1
Б-1	2
В-1	1

В настоящее время в России зарегистрировано 18 аэродромов класса А, 26 класса Б, 74 класса В, 82 класса Г, 20 класса Д, 57 класса Е, 2 класса Б-1, 1 класса В-1, 1 класса А-2, 1 класса А-1.

Следует отметить, что наибольший удельный вес среди аэродромов России имеют аэродромы класса В и Г (около 55% от общего количества зарегистрированных аэродромов). Наименьший удельный вес имеют аэродромы класса А (6,4% от общего количества зарегистрированных аэродромов), причем 11% аэродромов класса А расположены в Москве (аэропорты Домодедово и Шереметьево). Данный факт свидетельствует о том, что в Российской Федерации сравнительно небольшое количество аэродромов, которые способны принимать все типы воздушных судов, что непосредственно будет влиять на качество аэропортового обслуживания. Большинство аэродромов в России ориентированы на обслуживание самолетов местных воздушных линий.

Аэропорты в России классифицируются по годовому объему пассажирских перевозок: внеклассовые – годовой объем перевозок более 10

млн. чел./год; I класс – 10-7 млн. чел./год; II класс – 7-4 млн. чел./год; III класс – 4-2 млн. чел./год; IV класс – 2-0,5 млн. чел./год; V класс – 0,5-0,1 млн. чел./год; неклассифицированные – годовой объем перевозок менее 100 тыс. чел./год.

Крупнейшими аэропортами России являются аэропорты Московского авиационного узла (МАУ) – Шереметьево, Домодедово и Внуково.

В таблице 2 представлены данные Росавиации об основных производственных показателях аэропортов России за январь – декабрь 2014 и 2015 годы[38].

Таблица 2 – Основные производственные показатели аэропортов России (данные Росавиации), чел.

Наименование	Пассажиры – всего (отправленные + принятые), чел.	Груз всего (тон)	Почта – всего (тонн)
Москва(Шереметьево)	31 279 508	178 167,50	20 733,20
Москва(Домодедово)	30 504 515	133 182,65	19 196,63
Москва(Внуково)	15 815 129	36 707,12	5 305,38
Санкт-Петербург(Пулково)	13 501 454	22 535,00	4 293,00
Симферополь(Интернэйшнл)	5 017 758	7 222,30	420,80
Екатеринбург(Кольцово)	4 170 737	18 366,75	2 435,05
Сочи	4 076 509	3 134,54	161,28
Новосибирск(Толмачево)	3 600 291	19 670,10	2 312,20
Краснодар(Пашковский)	3 121 630	5 427,18	1 830,43
Уфа	2 291 502	2 955,43	563,34
Самара(Курумоч)	2 193 744	3 226,45	548,74
Ростов-на-Дону	2 061 016	4 292,12	546,74
Минеральные Воды	1 957 121	1 693,80	954,50
Казань	1 794 735	2 537,83	182,67
Красноярск(Емельяново)	1 788 754	12 877,71	1 517,27
Хабаровск(Новый)	1 716 333	22 621,23	2 122,28
Владивосток(Кневичи)	1 678 628	21 455,77	1 651,80
Иркутск	1 635 478	8 158,92	1 165,99
Калининград(Храброво)	1 533 057	4 444,18	1 124,29
Сургут	1 416 846	3 670,10	409,70
Тюмень(Рощино)	1 399 264	3 615,80	756,00
Пермь(Большое Савино)	1 284 970	1 952,88	620,20
Челябинск(Баландино)	1 229 435	2 503,99	742,62
Анапа(Витязево)	1 178 984	613,28	-
Итого по всем аэропортам	159 324 590	679 621,76	89 803,91

Следует отметить, что наибольшее увеличение объемов перевозок было зафиксировано в аэропорту Симферополя (+186,9%). Это обусловлено присоединением полуострова Крым в качестве субъекта Российской Федерации в марте 2014 года, а также принятой правительством программой субсидирования перевозок. Также наиболее существенный рост объемов перевозок наблюдался в аэропортах Грозного (+34,6%), Астрахани (+32,7%), Москва (Внуково) (+24,2%), Анапы (+17,3%), Волгограда (+19%), Сочи (+33%).

Наибольшее уменьшение объемов перевозок было зафиксировано в аэропорту Красноярска (-12,5%). Снижение произошло главным образом на фоне кризиса в экономике и падению курса рубля. Пассажиры стали чаще летать на внутренних воздушных линиях и отдыху за границей, в особенности в Европейских странах, предпочитают отдых на российских курортах или в странах Азии. Также существенное снижение произошло в аэропортах Челябинска (-11,8%), Ростова-на-Дону (-11,9%), Хабаровска (-10,8%).

Анализ данных таблицы 2 позволил выявить ряд факторов, которые способствовали увеличению или наоборот уменьшению объемов отправок. Основной и самый главный фактор – это состояние экономики страны. Падение курса рубля способствовало тому, что курорты России стали приоритетными для отдыха пассажиров. Следует отметить и фактор внутренней политики государства, а именно снижение цен на авиабилеты благодаря программе субсидирования перевозчиков в целях развития туризма на полуострове Крым. Все эти факторы в совокупности обеспечили рост пассажиропотока на российские курорты и в страны Азии, а также уменьшение пассажиропотока в страны Европы.

Основными характеристиками Российского рынка аэропортовых услуг являются: низкая авиационная мобильность населения, рост объема авиаперевозок, устаревшая инфраструктура, концентрация объема перевозок в крупных городах. Общее количество пассажиров, перевезенных российскими авиакомпаниями за первый квартал 2016 года, составило – 30 млн. или 0.4 перелета на 1 жителя страны. Показатели авиационной мобильности населения

в России в 6-7 раз ниже, чем в Евросоюзе, США и других странах. В 2015 году рост пассажирооборота в России составил 30.8%. При этом пассажирооборот международных перевозок вырос на 38%, а внутренних – всего на 21%. В настоящее время износ основных аэродромных фондов Российской Федерации, которые находятся в федеральной собственности, составляет около 80%. 60% авиаперевозок приходится на Московский авиаузел. Сложившиеся еще в СССР региональные авиатранспортные маршруты и связи нарушены, региональные авиаперевозки деградируют.

На рисунке 2 представлена динамика объема рынка аэропортовых услуг за 2013-2015 гг.

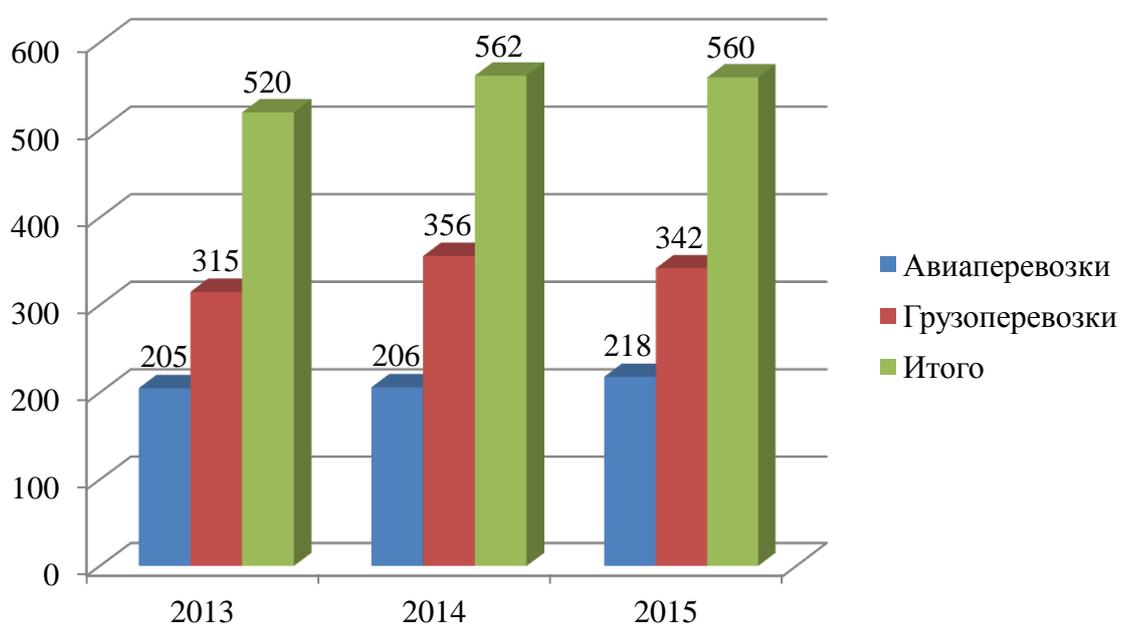


Рисунок 2 – Объем рынка аэропортовых услуг в РФ за 2013-2015 гг., млн.долл.

Стоимостное выражение рынка авиапассажирских перевозок на 2015 год составляет 218 млн.долл., грузоперевозок 342 млн.долл.

Исходя из текущего состояния выделяется ряд задач, которые необходимо решить, для развития рынка:

- Повышение доступности авиаперевозок за счет: снижения стоимости аэропортовых услуг, привлечение авиакомпаний с различными бизнес-моделями (лоукостеры, региональные перевозчики) ,развития

- маршрутной сети аэропортов;
- Расширение области охвата потенциальных пассажиров и мультимодальной доступности аэропорта;
 - Модернизация инфраструктуры для повышения комфорта, безопасности авиаперевозок;
 - Повышение эффективности использования инфраструктуры для удовлетворения роста авиатранспортных перевозок;
 - Повышение конкурентоспособности для развития на рынке транзитных перевозок.

Особо сложная ситуация складывается на региональных рынках, где в значительном количестве случаев произошло существенное устаревание аэропортовой инфраструктуры, нарушение сложившейся сети межрегиональных сообщений. В то же время, наличие аэропорта и доступность авиатранспорта является важным фактором развития конкурентоспособности региона, обеспечения социальных задач и стимулирования экономического роста за счет лучшей мобильности населения, развития туристического сектора и местного бизнеса.

Всесторонняя модернизация, освоение новых технологий и методов ведения бизнеса для аэропортов России являются важными и актуальными задачами. Их решение подразумевает повышение инновационной активности компаний-операторов аэропортов.

В рамках «Транспортной стратегии Российской Федерации» работы по реконструкции и строительству проводятся в ряде аэропортов. Работы включают широкий круг – это и реконструкция взлетно-посадочных полос (ВПП), строительство аэровокзальных комплексов, замена светосигнального оборудования и др. При условии выполнения предусмотренных программ, аэропорты России получают достаточное финансирование для своего развития.

Численность аэродромов гражданской авиации может быть равна к 2030 году около 500, и реконструировано порядка 170 взлетно-посадочных полос, в случае реализации всех инвестпроектов, которые запланированы в

долгосрочном социально-экономическом развитии РФ на период до 2030 года. «Аэропорты-спутники» обеспечат обслуживание прогнозируемого увеличения пассажиропотока аэропортов Московского авиаузла и дадут возможность разгрузить аэропорты МАУ от транзитных пассажиров. «Аэропорты-спутники», сопряженные с центром Москвы скоростным транспортом, дадут возможность обеспечить дальнейший рост пассажиропотока.

1.2 Исследование проблем организации управления аэропортами и аэропортовыми комплексами

Аэропорт представляет собой комплекс сооружений, включающий в себя аэродром, аэровокзал, другие сооружения, и предназначенный для приема и отправки воздушных судов, обслуживания воздушных перевозок и имеющий для этих целей необходимые оборудование, авиационный персонал и других работников [13].

Управление современным аэропортом – непростое дело. Будучи одними из самых загруженных транспортных предприятий, аэропорты должны постоянно поддерживать высокий уровень пропускной способности и решать широкий спектр связанных с этой главной целью задач. В этом контексте их менеджерам приходится рассматривать множество вопросов, связанных с отказоустойчивостью, безопасностью, соблюдением законодательства и норм, регулирующих охрану окружающей среды, и эффективным использованием ресурсов, одновременно думая о том, как снизить затраты в условиях очень изменчивого и конкурентного рынка.

Деятельность аэропортов осуществляется в интересах пассажиров и других клиентов-потребителей авиауслуг, непосредственно осуществляющих авиационные перевозки либо способствующих их осуществлению. На рисунке 3 представлена схема, характеризующая структурно-функциональные особенности деятельности аэропортов.



Рисунок 3 – Структурно-функциональные особенности деятельности аэропорта

Аэропорт представляет собой комплекс сооружений, включающий в себя аэродром, аэровокзал, другие сооружения, и предназначенный для приема и отправки воздушных судов, обслуживания воздушных перевозок и имеющий для этих целей необходимые оборудование, авиационный персонал и других работников.

Аэропорт содержит в своем составе аэродром и служебно-техническую территорию. Границами аэродрома и аэропорта являются границы его территории, используемые для целей функционирования аэровокзала и других сооружений, предназначенных для приема и отправки воздушных судов, обслуживания воздушных перевозок, а в международных аэропортах, в том числе и для осуществления пограничного, таможенного и иных видов контроля [33].

Аэропорт обеспечивает прием и отправку воздушных судов,

осуществляет эксплуатацию аэродрома, аэровокзала, почтово-грузовых комплексов, средств хранения и заправки горюче-смазочных материалов (ГСМ), техническое и коммерческое обслуживание воздушных судов, эксплуатацию средств обеспечения технологических процессов в зоне аэропорта теплом, электроэнергией, транспортом и связью.

Основными задачами аэропортов являются [11, с.74]:

осуществление работ по обслуживанию воздушных судов авиакомпаний, а также иных владельцев, включающих в себя обслуживание пассажиров и багажа, обработку грузов и почты, заправку горюче-смазочными материалами, регулирование воздушного движения в зоне аэродрома, обеспечение бортипитанием, снабжение теплом и электроэнергией и др.;

1) контроль за выполнением требований законодательства, регламентированных различными нормативными актами в области безопасности полетов, обслуживания воздушных судов, пассажиров, багажа, почты и грузов;

2) контроль и обеспечение авиационной безопасности, для чего в аэропорту должна присутствовать служба авиационной безопасности, которая осуществляет свою деятельность в рамках законодательства РФ в целях недопущения актов незаконного вмешательства в деятельность авиации, а именно осуществляет функции по охране аэропорта и воздушных судов, производит досмотр членов экипажей и обслуживающего персонала, пассажиров, ручной клади, багажа, почты, грузов;

3) обеспечение требований по развитию всего аэропортового комплекса в целом, а именно контроль за эксплуатацией всех зданий и сооружений аэропорта, включая земельный участок в целях его совершенствования и модернизации;

4) постоянное развитие и расширение сервисных услуг;

5) контроль за эффективным использованием всех финансовых и материальных ресурсов в целях обеспечения его финансовой устойчивости и успешного функционирования на рынке;

б) приобретение на праве собственности или иных соглашениях включая аренду и лизинг различного имущества, необходимого для успешной организации деятельности аэропорта, в том числе ценных бумаг и финансовых активов;

7) постройка и эксплуатация на территории аэропорта необходимых зданий и сооружений в целях обеспечения взлета, посадки, руления и стоянки воздушных судов, а также для обеспечения деятельности служб аэропорта;

8) обеспечение контроля за любым строительством на территории аэропорта в целях при обеспечении требований по безопасности полетов, а также запрет на строительство объектов, которые могут или будут являться высотными препятствиями, контроль за соблюдением требований об установке маркировочных знаков и радиотехнических устройств, ограждений в районе аэродрома;

9) непосредственное участие в расследовании авиационных происшествий в районе аэропорта;

10) организация, контроль и обеспечение аварийно-спасательных работ;

11) своевременный сбор и анализ информации и различных данных об авиационных происшествиях в аэропорту, а также анализ всех предпосылок к ним приведших;

12) осуществление деятельности по усилению внутриобъектового режима;

13) реализация планов по развитию и модернизации аэропорта в соответствии с генеральным планом;

14) осуществление организации подготовки кадров и повышения квалификации;

15) проведение технического надзора за состоянием объектов, зданий и сооружений аэропорта, а также осуществление учета и отчетности по различной деятельности на территории аэропорта;

16) осуществление внешнеэкономической деятельности, включая заключение договоров, соглашений и контрактов с зарубежными партнерами

при соблюдении норм действующего законодательства;

17) сотрудничество с российскими и зарубежными авиапредприятиями в целях эффективного обеспечения развития воздушных линий;

18) деятельность по обеспечению мероприятий по охране окружающей среды на территории аэропорта;

19) осуществление деятельности гражданской обороны объектов, а также деятельности по выполнению оборонных задач.

В настоящее время для повышения эффективности деятельности российских авиапредприятий и, в частности, аэропортов, как непосредственных участников авиатранспортного процесса, происходят процессы модернизации и реконструкции. В условиях кризиса аэропорты стремятся вернуть потерянных и привлечь новых клиентов, создавая комфортные условия для всех лиц (как физических, так и юридических), пользующихся их услугами. В этой связи следует отметить, что услугами аэропорта пользуются множество различных потребителей, основными из которых являются пассажиры. Также к потребителям аэропортовых услуг относятся авиакомпании, арендаторы, грузоперевозчики.

Реализация транспортных услуг имеет свою особенность, ввиду того, что производство и потребление услуг происходит одновременно в отличие от рынков, где товар представляет собой вещественную форму. Следует отметить, что большинство авиатранспортных услуг оплачиваются заранее, при этом между моментом оплаты, производством и потреблением услуги существует определенный промежуток времени.

Основная продукция аэропортов заключается в отправке пассажиров, грузов и почты. Однако, для удовлетворения дополнительных потребностей своих клиентов, аэропорты предоставляют широкий спектр общественно-значимых с позиции потребителей услуг, таких как предоставление технического и коммерческого обслуживания авиакомпаниям, а также услуги, предоставляемые пассажирам в аэропорту.

Аэропорт представляет собой стратегически важный центр, который

сочетает в себе огромный комплекс различных служб. В этой связи, благодаря согласованным действиям и мероприятиям этих служб в аэропорту должна обеспечиваться повышенная система обеспечения безопасности. Менеджмент аэропорта несет ответственность за предоставленную территорию, здания и различные средства для работы различных служб на территории аэропорта. В связи с тем, что качественное оказание аэропортовых услуг напрямую связано с понятием безопасности, в аэропорту должны обеспечиваться условия безопасного взлета/посадки самолетов и пребывания пассажиров и клиентов на территории аэропорта. К таким мерам следует отнести: расчистка взлетно-посадочных полос (ВПП), разметка ВПП, содержание команд скорой помощи и аварийных, освещение, обеспечение стоянок самолетов и их обслуживание, контроль проходов терминалы и на территорию аэродрома и т.д.

В настоящее время руководители аэропортов стремятся повысить эффективность процессов и сократить операционные затраты при увеличении пропускной способности и укреплении безопасности пассажиров и грузов. И в то же время аэропортам необходимо находить возможности для роста доходов из коммерческих (не связанных с авиаперевозками) источников, поскольку они поддерживают неизменными или снижают тарифы, чтобы привлекать и удерживать авиакомпании и клиентов.

Руководители аэропортов пытаются создавать позитивные впечатления у пассажиров, обеспечивая при этом расширение бизнеса, повышение эффективности и безопасности, поэтому их области ответственности расширяются. Аэропорты — это сложные предприятия, которые охватывают множество функциональных областей и управляют сложными инфраструктурами, системами систем. Помимо воздушных операций, есть такие области, как защита и безопасность, энергоснабжение, физические активы и кадровые ресурсы, недвижимое имущество и полезные площади.

Каждая из этих областей влияет на получение пассажирами позитивного потребительского опыта. Управление всеми сложными операциями аэропорта требует не только понимания того, что происходит в этих областях, но и их

контроля, и постоянного совершенствования. Поэтому аэропорты и их инфраструктуры управления должны поддерживать упрощение операций и внесение изменений. Существующие системы управления аэропортами не способны справляться с сегодняшними сложностями. А без планирования и проведения изменений они будут не способны поддерживать будущие потребности по мере развития аэропортов.

Вне зависимости от типа предприятия, руководители аэропорта сталкиваются с общим набором проблем управления. Причиной возникновения этих проблем является объем, разнородность и скорость информации, поступающей из основных областей управления в любом аэропорте. Представленные на рисунке шесть областей привязаны к управленческим результатам, чтобы бизнес-результаты были в центре внимания аэропорта как предприятия.

Эффективная обработка данных, поддерживающая области управления и связанные результаты, чрезвычайно важна для того, чтобы руководители могли понимать, предсказывать и направлять события, процессы и активы для достижения результатов. Бизнес-анализ и другие аналитические инструменты используются в аэропортах и в отрасли авиаперевозок, но их применение сосредоточено, главным образом, на изучении конкретных проблем в отдельной области. Например, в настоящее время большинство аэропортов может определить, прибудет самолет вовремя или задержится. Специалисты часто знают, почему так происходит, но они не могут в реальном времени анализировать коренные причины и предпринимать необходимые действия. Чтобы иметь возможность решать свои проблемы и удовлетворять потребности, чтобы адаптироваться к изменениям в отрасли, аэропорты должны выходить за пределы использования аналитики для формирования отчетов в отдельной области, обеспечивая мгновенное получение знаний обо всех областях. Это означает, что руководители аэропортов и их ИТ-служб должны понимать стратегическую значимость цифровой инфраструктуры для управления информационной сложностью и успешного достижения

результатов.

В настоящее время система управления аэропортами выглядит следующим образом (рисунок 4).



Рисунок 4 – Структура управления аэропортами РФ

Все ключевые проблемы развития и управления аэропортов в Российской Федерации схематично сводятся к трем основным причинам:

- старению инфраструктуры из-за продолжительного кризиса в гражданской авиации;
- отсутствия у государства достаточных средств для поддержания и развития аэропортов;
- несовершенной и неэффективной структуры управления аэропортами.

Требуют особого учета также вопросы нормативного правового регулирования функционирования гражданской авиации и обеспечения безопасности полетов.

Развитию аэропортов и новых форм управления ими содействуют такие факторы, как рост международной торговли и туризма либерализация доступа авиаперевозчиков на рынки и рост конкуренции, рост авиаперевозок с низкими

издержками, появление новых типов воздушных судов.

В заключение параграфа остановимся на государственном регулировании авиатранспортной отрасли.

Государственное регулирование в авиатранспортной отрасли представляет собой совокупность мер, норм и правил, благодаря которым государство может воздействовать на участников рынка авиатранспорта для координации, воздействия и контроля за деятельностью авиационных предприятий [39, с.111].

Основными целями государственного регулирования авиатранспортного рынка являются:

1) Обеспечение непрерывности и бесперебойности технологических процессов.

2) Обеспечение безопасности полетов.

Высокая фондоемкость отрасли также определяет значительную вовлеченность государства в ее регулирование.

Процесс государственного регулирования авиатранспортной отрасли состоит из двух компонентов: законодательного и организационного. Нормативно-правовую базу составляют национальные законы, указы Президента РФ, приказы министерств и ведомств, международные договоры, конвенции и соглашения в области воздушного транспорта.

Необходимость государственного регулирования авиатранспортного рынка определяется решением следующих задач: обеспечение общественной безопасности; недопущение монополизации на рынке; преодоление и ликвидация чрезвычайных ситуаций; развитие транспортной инфраструктуры; разработка и принятие государственных соглашений для международного взаимодействия в авиации; развитие внутриотраслевой конкуренции (рисунок 5).



Рисунок 5 – Основные задачи государственного регулирования авиатранспортной отрасли РФ [45, с.54]

Главным органом исполнительной власти, регулирующим деятельность авиационных предприятий, является Министерство транспорта РФ. Организационную основу при осуществлении процесса регулирования деятельности предприятий воздушного транспорта составляют Федеральное агентство воздушного транспорта (Росавиация), Федеральная служба по надзору в сфере транспорта (Ространснадзор), Межгосударственный Авиационный Комитет (МАК).

На национальном уровне следует отметить неавиационные полномочные органы, которые также непосредственно участвуют в организации авиатранспортного процесса: налоговые службы, таможенные, иммиграционные, санитарные, туристические.

Государственное регулирование авиатранспортной отрасли представляет собой процесс реализации организационными структурами воздушного транспорта своих полномочий. К процедурам государственного регулирования

относятся разработка и внедрение государственной политики в области воздушного транспорта, создание нормативно-правовой базы авиационной деятельности, выдача авиационным предприятиям сертификатов и свидетельств, то есть предоставление права на осуществление деятельности, выдачу лицензий и разрешений на осуществление своей деятельности и контроль за деятельностью держателей свидетельств и лицензий [45, с.87].

Кроме того, важным инструментом государственного контроля и регулирования является контроль финансово-экономического состояния авиационных предприятий отрасли. Практика государственного воздействия на воздушный транспорт позволяет выделить основные направления регулирования деятельности авиапредприятий: социальное, техническое и экономическое. Социальное регулирование через процедуры сертификации и лицензирования должно обеспечивать необходимый уровень безопасности и регулярности полетов, авиационной безопасности, а также охраны окружающей среды и защиты интересов потребителя.

Экономическое регулирование деятельности представляет собой контроль за уровнем конкуренции в отрасли в целях недопущения монополии, а также за финансово-экономическим состоянием авиапредприятий [43, с.73].

Техническое регулирование представляет собой процесс правового регулирования отношений, касающийся вопросов исполнения обязательных требований, а также вопросов исполнения на добровольной основе требований к продукции, процессам производства, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации, выполнению работ или оказанию услуг, а также правовое регулирование отношений в области оценки соответствия заявленных характеристик продукции или услуги определенным требованиям [38].

С развитием рыночной экономики в России стоит отметить ряд особенностей и изменений, произошедших в авиатранспортной отрасли. В первую очередь изменилась структура собственности предприятий авиатранспорта, а также производственная структура. В настоящее время в отрасли наблюдается значительное количество хозяйствующих субъектов

(авиакомпаний, аэропортов, предприятий по организации воздушного движения и др.) вместо объединенных авиаотрядов (ОАО), однако часть предприятий по-прежнему осуществляют свою деятельность в рамках прежней объединенной структуры хозяйствования [6, с.25].

Несмотря на то, что многие предприятия авиатранспорта были приватизированы, в руках государства по-прежнему сосредоточена значительная часть имущества предприятий. К этому имуществу следует отнести имущество аэропортов, а именно аэродромы и объекты управления воздушным движением, имущество государственных унитарных предприятий (ГУП), государственные пакеты акций ОАО и ООО. [6, с.24].

В настоящее время аэропорты, зарегистрированные на территории Российской Федерации находятся в ведении юридических лиц с различной формой хозяйствования:

- аэропорты в форме ГУП или АО при контрольном пакете акций у государства;
- аэропорты в форме ООО или АО при контрольном пакете акций у авиакомпании;
- муниципальные предприятия, которые эксплуатируют мощности аэропортовых комплексов;
- авиакомпании в форме объединенных авиаотрядов в формах ГУП или АО при контрольном пакете акций у государства либо в частной собственности) [45, с.87].

Следует также отметить небольшие частные предприятия по наземному обслуживанию, которые предоставляют услуги по заправке топливом, предоставлению услуг бортипитания, услуг по уборке салонов ВС, услуг по погрузке и разгрузке, услуг технического обслуживания ВС, и др. Развитие предприятий по наземному обслуживанию говорит о наличии в аэропортовых комплексах конкуренции, что является позитивным сигналом ввиду борьбы с монополизмом в сфере аэропортовой деятельности. Конкуренция между предприятиями по наземному обслуживанию будет способствовать понижению

цен и повышению качества обслуживания, благодаря чему авиакомпании смогут в соответствии со своими целями и задачами выбирать тот уровень обслуживания, который для нее является наиболее целесообразным [39, с.2]. В связи с этим, в работе уделено внимание вопросам качества услуг различного профиля в аэропорту.

Условия, в которых авиационным предприятиям приходится осуществлять свою деятельность, существенно различаются. Это обусловлено их разным финансово-экономическим положением.

В настоящее время достаточно невелик вес авиационных предприятий (самостоятельных аэропортов и предприятий по наземному обслуживанию), которые имеют неустойчивое финансовое положение. Основными причинами их финансовой нестабильности является ограниченная платежеспособность авиакомпаний. Следует отметить, что даже присутствие авиакомпании-банкрота не является критической ситуацией для аэропорта ввиду того, что сужение сферы деятельности одной авиакомпании приводит к увеличению сфер деятельности авиакомпаний-конкурентов, то есть происходит замещение тех объемов деятельности, которые выполняла авиакомпания, ставшая банкротом.

Однако совершенно другая ситуация наблюдается у авиакомпаний, владеющих аэропортами. Поскольку авиакомпания находится в неустойчивом финансовом положении, то существуют проблемы не только невозможности инвестирования средств в развитие аэропортовых комплексов, но и содержания и эксплуатации этих комплексов в настоящее время. Опасность заключается в отсутствии ресурсов у авиакомпании для продолжения содержания и эксплуатации аэропортового комплекса [39, с.53].

Необходимо отметить, что ограниченность авиакомпании в ресурсах (финансовых, технических и человеческих) не может обеспечить стабильную деятельность авиакомпании, а, следовательно, и развитие аэропортовых комплексов. В этой связи, необходимо выделять из состава авиакомпаний аэропортовые комплексы, предоставляя аэропорту возможность

самостоятельно осуществлять свою деятельность с возможностью регулирования их деятельности со стороны федеральных и местных органов власти [45, с.21].

Проанализировав деятельность предприятий – участников рынка, следует отметить тот факт, что вопросы государственного регулирования напрямую связаны с качеством предоставляемых услуг. В этой связи государственное регулирование деятельности предприятий авиатранспорта и, в частности аэропортов, является необходимой мерой [6, с.25] для успешного функционирования авиатранспортного рынка, в значительной мере формируя тем самым предпосылки для эффективного функционирования деятельности авиапредприятий.

1.3 Исследование лучших практик в области организации управления аэропортами и аэропортовыми комплексами

В мировом опыте управления аэропортами гражданской авиации следует выделять организационные и правовые аспекты.

Организационная составляющая управления аэропортами гражданской авиации во многих экономически развитых странах характеризуется устойчивой тенденцией построения систем транспортных перевозок с учетом западноевропейской концепции развития сверхкрупных транспортных узлов.

Сущность данной концепции заключается в том, что в целях оптимизации требуемого перемещения людских ресурсов, источников производства и продуктов производства, в местах пересечения магистральных направлений их перевозки необходимо создавать специализированные транзитные перевалочные пункты. Указанный принцип осуществления транспортных перевозок в настоящее время активно используется в мировой практике организации как воздушной, так и наземной составляющих пассажирских и грузовых авиационных перевозок.

Большинство государств с высоко развитой экономикой акцентируют

внимание на строительстве аэропортов – «ХАБ-центров», являющихся сверхкрупными авиационными транспортными узлами. Строительство таких аэропортов осуществляется в целях обслуживания увеличивающегося транзитного и трансферного пассажиро- и грузопотока.

При этом характерно стремление крупных мировых авиационных компаний:

- во-первых, к построению своих маршрутных сетей с учетом принципа «hub and spoke network» («звездообразная сеть»);
- во-вторых, к созданию альянсов в целях оптимизации маршрутных сетей.

Ожидается появление трансконтинентального авиационного транспортного коридора, опоясывающего Северное полушарие. Основу его наземной инфраструктуры составит ограниченное количество крупнейших мировых «ХАБ-центров». Остальные аэропорты будут выполнять по отношению к ним функцию поставщика транзитных и трансферных пассажиров и грузов.

Правовая составляющая управления аэропортами гражданской авиации в экономически развитых странах характеризуется прежде всего тем, что собственниками большинства аэропортов (включая аэродромы) являются коммерческие организации. При этом в соответствии с законодательством экономически развитых стран коммерческих организаций, владеющих имуществом, в том числе аэропортами (аэродромами) гражданской авиации, на праве, аналогичном российскому праву хозяйственного ведения, не существует. Кроме того, законодательство экономически развитых стран не содержит норм, запрещающих вносить имущество аэропортов (включая аэродромы) гражданской авиации в уставный капитал коммерческих организаций.

В странах Европейского Союза практически все аэропорты гражданской авиации находятся в уставном капитале акционерных обществ, учрежденных органами власти федерального и регионального уровней и муниципальными образованиями соответствующих государств. В США, Канаде и Австралии

преобладающее количество аэропортов гражданской авиации внесены в уставный капитал корпораций, учрежденных публично-правовыми образованиями (преимущественно штатами и муниципальными образованиями). При этом большинство таких корпораций являются аналогами акционерных обществ.

Иной порядок владения аэропортами гражданской авиации отмечается крайне редко. В частности, аэропорты г. Вашингтон - «Dulles International Airport», «Washington National Airport» являются собственностью США, переданы в управление по договору аренды коммерческой государственной организации «Metropolitan Washington Airports Authority», созданной по решению властей штата Вирджиния и округа Колумбия. Таким образом, в экономически развитых странах непосредственное государственное участие в собственности аэропортов не рассматривается как необходимая составляющая реализации публичных полномочий в области гражданской авиации.

К особенностям правовой составляющей управления аэропортами гражданской авиации в экономически развитых странах относится также многообразие способов привлечения организаций частного сектора к управлению аэропортами. За последние 15 лет усилилась тенденция приватизации находящихся в государственной или муниципальной собственности пакетов акций акционерных обществ, в уставный капитал которых внесены аэропорты гражданской авиации. Наиболее масштабно приватизация аэропортов происходит в странах Европейского Союза.

Первым европейским государством, осуществившим в конце 80-х – начале 90-х годов масштабную и системную приватизацию аэропортов, была Великобритания. В дальнейшем, приватизация аэропортов стала инструментом экономической политики Германии, Италии, Дании, Австрии.

В последние годы приватизацию как способ привлечения частного капитала в проекты развития и модернизации значимых для экономики государства аэропортов, а также повышения эффективности управления ими начали использовать правительства Австралии, Канады, Новой Зеландии,

Индии, Японии. Показательным являются и планы Правительства Франции на приватизацию Управляющей компании «Aéroport de Paris».

Несколько иная политика в вопросах приватизации аэропортов гражданской авиации отмечается в США. В 1996 году Конгрессом США был принят законодательный акт «Federal Aviation Reauthorization Act», предусматривающий возможность приватизации аэропортов. Впоследствии Конгресс США утвердил программу «Federal Privatization Pilot Program», в которой сформулированы условия продажи аэропортов или сдачи их в аренду. Однако принятие этих документов не дало импульс соответствующим приватизационным процессам.

Данное обстоятельство объясняется в первую очередь тем, что в отличие от других государств состояние бюджетной системы США позволяет осуществлять значительные инвестиции в аэропортовую инфраструктуру гражданской авиации. В среднем соответствующие ежегодные инвестиции Правительства США составляют около 3,2 млрд. долларов США.

Основной причиной интенсификации процессов приватизации аэропортов гражданской авиации является постепенное и неуклонное снижение возможностей государств осуществлять бюджетные инвестирования в проекты развития и модернизации аэропортовой инфраструктуры. В определенной мере интенсификация процессов приватизации аэропортов связана с существенным повышением инвестиционной привлекательности для частного капитала крупных аэропортов – «ХАБ-центров». По экспертным прогнозам в ближайшие годы места расположения аэропортов – «ХАБ-центров» превратятся в высокодоходные зоны деловой активности. В результате ожидается существенное увеличение притока частного капитала в проекты развития таких аэропортов.

Кроме того, процессы приватизации аэропортов гражданской авиации стимулируют появление на мировом рынке наземного обслуживания воздушных перевозок в первую очередь в странах Европейского Союза, управляющих компаний (операторов), имеющих устоявшийся опыт

организации развития и управления национальными аэропортами и аэропортами других государств («British Airport Authority Plc» (Великобритания), «Schiphol Group» (Нидерланды), «Flughafen Frankfurt/Main AG» (Германия), «Societa Esercizio Aeroporti» (Италия) и др.).

Наряду с приватизацией во многих экономически развитых странах активно используются и иные способы вовлечения частного сектора экономики в управление аэропортами гражданской авиации: аэропорты (часть аэропортового имущества) передаются специализированным частным компаниям по договорам аренды, на условиях управления по контрактам.

Передача аэропорта (части аэропортового имущества) по договору аренды осуществляется на фиксированный срок для целей управления и развития аэропорта (части аэропортового имущества) за счет финансовых ресурсов частной компании. Передача аэропорта (части аэропортового имущества) частной компании в управление по контракту осуществляется на фиксированный срок только для повышения эффективности управления таким аэропортом (частью аэропортового имущества), а не для целей его развития.

При этом в мировой практике не существует единого стандарта в отношении предпочтительности упомянутых способов передачи аэропортов (части аэропортового имущества) специализированным частным компаниям.

Таким образом, можно сделать вывод, что в большинстве экономически развитых стран расширяется степень участия финансовых, технических, кадровых и интеллектуальных ресурсов частного сектора экономики в непосредственном управлении и развитии аэропортов гражданской авиации.

Оценивая в целом мировой опыт управления аэропортами гражданской авиации, следует признать, что соответствующая Западно-Европейская модель более эффективна. Ее организация и стандарты управления аэропортами, основу которых составляют соответствующий опыт частных компаний, более востребованы на рынке услуг по наземному обслуживанию авиационных перевозок, чем североамериканские.

Подводя итоги главы, можно остановиться на следующих ключевых

моментах:

Изучение современного состояния аэропортовой деятельности в Российской Федерации позволило установить, что в настоящее время количество зарегистрированных аэропортов и аэродромов сократилось в 5 раз по сравнению с уровнем 1992 года (1 302 аэропорта в 1992 году и 282 в 2015 году). Это обусловлено, прежде всего, сокращением объемов перевозок и моральным износом аэропортовых комплексов. Следует отметить, что количество международных аэропортов увеличилось на 273% (1992 год – 19 аэропортов против 71 аэропорта в 2015 году). Однако по прежнему основную долю занимают аэропорты регионального значения и местных воздушных линий (более 75% в 2015 году). Начиная с 2000-х годов идет увеличение объемов перевозок, в связи с чем проводится реконструкция старых и строительство новых аэропортов, таких как аэропорт «Раменское» в Московской области, аэропорт «Южный» в Ростовской области, аэропорт «Центральный» в Саратове и др.

На основе оценки государственного регулирования в авиатранспортной отрасли и, в частности, в деятельности аэропортов, установлено, что государственное регулирование в авиации является необходимой мерой для успешного функционирования всех участников авиатранспортного процесса в связи с тем, что деятельность авиации неразрывно связана с обеспечением национальной безопасности, безопасности полетов, авиационной безопасности. Разработка и соблюдение технических регламентов в ГА требует участия государства и оказывает большое влияние на показатели качества аэропортовых услуг.

Анализ мирового опыта показал, что в большинстве экономически развитых стран расширяется степень участия финансовых, технических, кадровых и интеллектуальных ресурсов частного сектора экономики в непосредственном управлении и развитии аэропортов гражданской авиации.

2 Исследование процесса управления аэропортом (на примере ООО «Аэропорт Емельяново»)

2.1 Общая характеристика ООО «Аэропорт Емельяново»

Воздушные ворота столицы Красноярского края – аэропорт «Емельяново» - один из самых важных авиатранспортных узлов региона, играющий огромную роль в развитии торгово-экономических связей Красноярского края. Аэропорт «Емельяново» имеет выгодное географическое положение, что обусловило его развитие как стратегического транзитного узла в воздушном сообщении между Европой и Азией.

На сегодняшний день через аэропорт «Емельяново» осуществляют регулярные пассажирские и грузовые перевозки более 40 ведущих российских и зарубежных перевозчиков по 72 направлениям. В это число входит одна из крупнейших грузовых авиакомпаний мира - «LufthansaCargo», для которой база, расположенная в аэропорту «Емельяново», является второй по величине после Франкфурта по обслуживанию собственных рейсов.

Строительство аэропорта началось в 1970 году в 27 км. От г. Красноярска.

В 1980 году аэропорт был введен в эксплуатацию.

В 1993 году аэропорт получил статус международного.

В 2005 году для обслуживания трансфертных пассажиров и пассажиров международных рейсов в аэропорту был открыт Терминал №2.

К 2006 году завершились работы по замене покрытия взлетно-посадочной полосы на асфальтобетон с армированной полимерной сеткой.

В 2008 году открытие на территории аэропорта современного Терминала прилета, с пропускной способностью 750 чел/час.

В 2008 году произведена реконструкция светосигнального оборудования и установлена система огней высокой интенсивности – осевые огни и огни зоны приземления.

ООО «Аэропорт Емельяново» признан победителем в номинации «Динамично развивающийся аэропорт» конкурса «Лучший аэропорт года стран СНГ» за 2014 год, награжден почетной грамотой и кубком Ассоциации «Аэропорт».

В 2015 году немецкая компания «Hochtief Airport» приступила к проектированию нового пассажирского терминала аэропорта «Емельяново».

ООО «Аэропорт Емельяново» признан победителем в номинации «Динамично развивающийся аэропорт» конкурса «Лучший аэропорт года стран СНГ» за 2015 год, награжден почетной грамотой и кубком Ассоциации «Аэропорт».

В 2012 году на IX Красноярском Экономическом Форуме, который проходил в краевом центре с 16 по 18 февраля, аэропорт представил макет будущего нового пассажирского терминала, отвечающего всем мировым стандартам.

В 2012 году завершена сертификация по стандартам Part-145, позволяющая выполнять оперативные формы для ВС B747-400, B747-400, MD-11F, A318, 319, 320, 320 с двигателями определенных конфигураций.

По итогам 2012 года, красноярский аэропорт «Емельяново» признан лучшим в номинации «Большой вклад в развитие производства», среди аэропортов с пассажиропотоком свыше 1 миллиона пассажиров в конкурсе «Лучший аэропорт года стран СНГ» за 2012 год.

Достижения в области аэропортового маркетинга ООО «Аэропорт Емельяново» были высоко оценены компанией Routes UBM Aviation. Красноярский аэропорт был награжден дипломом Routes CIS «The Routes Airport Marketing Awards 2012».

В 2014 году система менеджмента качества аэропорта «Емельяново» была сертифицирована по стандарту ISO 9001:2008.

В июне 2015 года контрольный пакет акций аэропорта был приобретен на аукционе структурами промышленной группы «Базовый элемент».

В состав аэропорта входит комплекс наземных служб по обслуживанию

пассажирских и грузовых перевозок, как российских, так и зарубежных авиаперевозчиков. Службы, с которыми непосредственно связано обслуживание, представлены на рисунке 6.



Рисунок 6 – Аэропортовые службы по наземному обслуживанию ООО «Аэропорт Емельяново»

Как видно на рисунке 6, служба организации пассажирских перевозок является единственной организацией обслуживающей пассажиров. Без данной службы, следовательно, без организации по обслуживанию, не возможно было бы обслуживание пассажиров.

Общество с ограниченной ответственностью «Аэропорт Емельяново» создано в соответствии с Гражданским кодексом РФ и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства РФ.

Основной вид деятельности Общества – Деятельность терминалов (аэропортов и т.п.), управление аэропортами.

Деятельность предприятия ООО «Аэропорт Емельяново», как предприятия отрасли, регулируется Воздушным кодексом Российской

Федерации, Федеральным законом от 8 января 1998 г. № 10-ФЗ (ред. От 23.07.2014) «О государственном регулировании развития авиации», настоящим Федеральным законом определяются правовые основы государственного регулирования развития, авиации в Российской Федерации.

Адрес предприятия: Россия, 663021, Красноярский край, Емельяновский район, аэропорт «Красноярск».

Данные о регистрации:

- свидетельство госрегистрации юридического лица: серия 24 № 004020707 от 23.12.2013 года, ОГРН 1092468001482;

- свидетельство о постановке на учет в налоговом органе: серия 24 № 004020047 от 23.12.2013 года.

Организационно-правовая форма: общество с ограниченной ответственностью; форма собственности: частная собственность.

Учредители: Компания «Базэл Аэро» (доля участия 51%), - Государственное предприятие Красноярского края «Центр транспортной логистики (доля участия – 49%)

Общество постоянно и планомерно развивает свою деятельность, наращивает производственные мощности и увеличивает свои основные фонды. Данное обстоятельство влияет на динамику и структуру расходов ООО «Аэропорт Емельяново», в частности опережающими темпами по отношению к другим статьям затрат растут расходы на амортизацию, содержание и эксплуатацию наземных ОПФ, содержание и эксплуатацию спецавтотранспорта, аренду и услуги сторонних организаций (в т.ч. расходы по договорам лизинга).

Взлетно-посадочная полоса аэропорта «Емельяново» первой в Сибири позволила обеспечивать взлет-посадку воздушных судов в соответствии с требованиями II категории ИКАО. Состояние взлетно-посадочной полосы, техническое оснащение и существующая технология обслуживания воздушных судов позволяет аэропорту «Емельяново» обслуживать более 50 типов пассажирских и грузовых воздушных судов, в том числе таких как: Боинг -777,

Боинг-767, Боинг-747, А-330, MD-11, Ан-124-100. В 2012 году аэропорт «Емельяново» сертифицирован по международным стандартам PART-145 Европейского агентства по безопасности полётов (EASA).

Пассажиропоток аэропорта, по итогам 2015 года, составил 2 064 629 пассажиров. Динамика пассажиропотока представлена на рисунке 7.

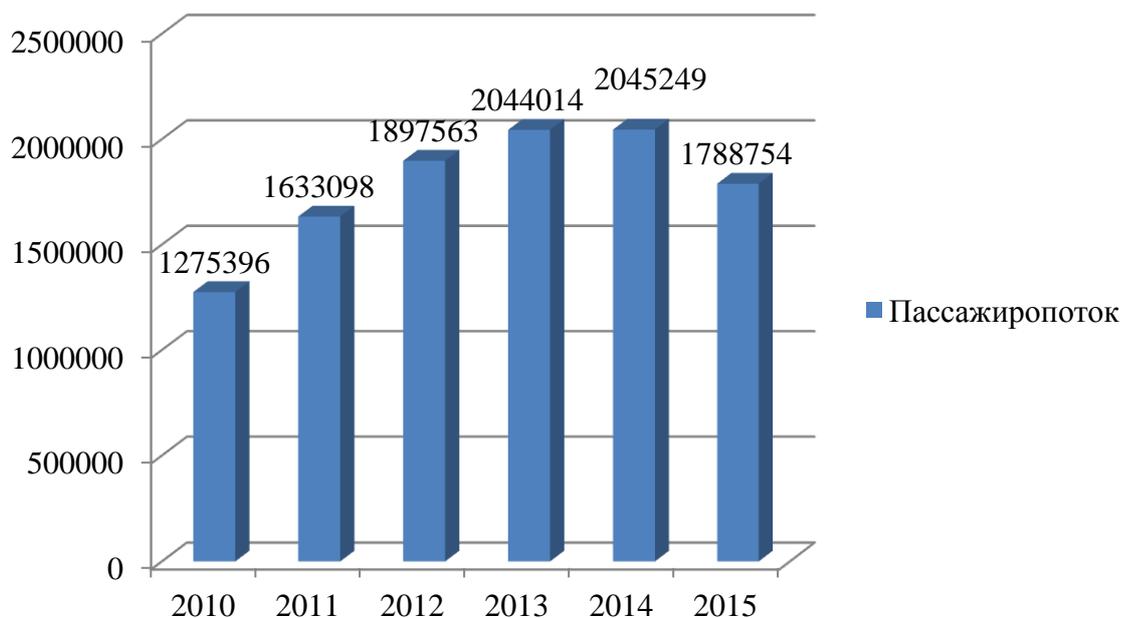


Рисунок 7 – Динамика пассажиропотока аэропорта «Емельяново» в разрезе 5 лет, млн.чел.

Исходя из графика, четко видно, что количество пассажиров, обслуживаемых аэропортом Емельяново, стремительно увеличивается с каждым годом. Падение пассажиропотока в 2015 году, по данным Росавиации наблюдалась во всех Российских аэропортах, что вызвано ростом иностранных валют и отменой рейсов на популярные направления.

Именно по этой причине стабильного роста пассажиропотока в последние годы, было принято решение о строительстве нового терминала. На сегодняшний день аэропорт имеет три терминала: Терминал 1 – для внутренних рейсов, общей площадью 12 133 м² и пропускной способностью 700 пассажиров в час; Терминал 2 – международный сектор, общей площадью 4500 м² и пропускной способностью 450 пассажиров в час; Терминал 3 – терминал прилета внутренних рейсов, общей площадью 1170 м² и пропускной

способностью 350 пассажиров в час.

15 февраля 2013 года в рамках десятого Красноярского экономического форума было заключено соглашение о развитии транспортной инфраструктуры Красноярского края в части создания нового терминала. Уже в 2015 году планируется ввод в эксплуатацию нового пассажирского терминала, общая площадь которого составит 40000 м² и с пропускной способностью 3 млн пассажиров в год, при этом новый терминал планируется оборудовать пятью телетрапами. Данный проект уже получил положительное заключение Международной Ассоциации Воздушного Транспорта (IATA). После введения в эксплуатацию новый пассажирский терминал будет полностью соответствовать принятому в ведущих аэропортах мира уровню качества обслуживания пассажиров (категория «С»). При создании терминала учтены все особенности Сибирского региона. Энергоэффективные фасады и кровля легко пропускают дневной свет и при этом сохраняют внутри комфортный для пассажиров климат. Это достигается, в том числе, за счет создания внутри терминала зимних садов, которые будут аккумулировать тепло зимой, и создавать приятную прохладу летом. На первом этаже нового терминала планируется расположить зону регистрации, зал общественного пользования со стороны привокзальной площади, зону обработки багажа, зону прибытия, включая паспортный и таможенный контроль на прилет.

На втором этаже планируется расположить контроль безопасности, пограничный контроль, предприятия розничной торговли, зоны ожидания вылета и выходы на посадку к четырем телетрапам. Весь проект терминала разработан в концепции «Путешествие без стресса», которая предусматривает легкую ориентацию пассажиров внутри терминала, удобные переходы с уровня на уровень, уютный интерьер, зоны вылета, наполненные дневным светом и отделку интерьера, отображающей красоту Сибирской природы. Международный аэропорт «Емельяново» является важнейшим стратегическим авиаузлом для Российских и международных авиаперевозчиков.

ООО «Аэропорт Емельяново» осуществляет свою деятельность на основе

принципов рыночной экономики, стремится к динамичному развитию, максимальной открытости, уважению своих клиентов, партнеров, конкурентов и ставит своей целью достижение высокого уровня обслуживания пассажиров.

Реализация принципов отражена в основных направлениях производственно-экономической стратегии Общества:

- увеличение объема оказываемых услуг;
- повышение и поддержка на высоком уровне качества оказываемых пассажирам услуг путем модернизации технологических процессов;
- укрепление позиций на рынке аэропортовых услуг путем повышения конкурентоспособности, внедрения современных технологий аэропортового обслуживания;
- расширение сегмента предоставляемых рыночных услуг, развитие неавиационного бизнеса.

В таблице 3 представлен анализ основных показателей деятельности ООО «Аэропорт Емельяново» за 2013-2015 гг. Анализ проведен на основании бухгалтерской отчетности за 2013-2015 гг. (бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах), представленной в приложениях к работе.

Анализ показал, большинство показателей деятельности предприятия за 3 года значительно улучшились.

Выручка и все виды прибыли предприятия имеет стабильную положительную динамику, рентабельность так же повышается. Выручка предприятия увеличилась за два года на 26% и составила на конец 2015 года 1453365 тыс.руб, наибольшая динамика роста выручки наблюдалась в 2014 году, тогда рост составил 17% или 193706 тыс.руб.

Себестоимость имеет положительную структурную динамику, что приводит к увеличению валовой прибыли и прибыли от продаж. Доля себестоимости в составе валовой прибыли снижается во всем периоде на 3% в год, в итоге преобладание темпа роста выручки над темпом роста себестоимости привело к увеличению прибыли от продаж почти в 5 раз за 2013-2015 гг.

Таблица 3 – Анализ основных показателей деятельности ООО «Аэропорт Емельяново» за 2013-2015 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютное изменение (±)		Темп прироста, %	
				2014 – 2013	2015 – 2014	2014 / 2013	2015 / 2014
1 Выручка, тыс.руб.	1138466	1332172	1453365	193706	121193	117,01	109,10
2 Себестоимость продаж, тыс.руб.	1111271	1261465	1331954	150194	70489	113,52	105,59
- уровень, %	97,61	94,69	91,65	-2,92	-3,05	97,01	96,78
3 Прибыль от продаж, тыс.руб.	27195	70707	121411	43512	50704	260,00	171,71
- рентабельность продаж, %	2,39	5,31	8,35	2,92	3,05	222,19	157,39
4 Среднесписочная численность работников, чел.	2020	2018	2014	-2,00	-4,00	99,90	99,80
5 Производительность труда одного среднесписочного работника, всего, тыс.руб.	563,59	660,15	721,63	96,55	61,49	117,13	109,31
6 Фонд заработной платы, тыс.руб.	463524	486904	510578	23380	23674	105,04	104,86
- уровень, %	41,71	38,60	38,33	-3,11	-0,27	92,54	104,86
7 Среднемесячная заработная плата одного работника, тыс.руб.	19,12	20,11	21,13	0,98	1,02	105,15	105,07
8 Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс.руб.	384634	366062	320060	-18572	-46002	95,17	87,43
9 Фондоотдача, руб/на 1 руб.	2,96	3,64	4,54	0,68	0,90	122,95	124,78
10 Фондовооруженность одного работника, тыс.руб/чел.	190,41	181,40	158,92	-9,01	-22,48	95,27	87,61
11 Стоимость оборотных средств, тыс.руб.	243945	247026	357213	3081	110187	101,26	144,61
12 Время обращения оборотных средств, дни.	105,46	103,88	39,89	-1,58	-63,99	98,50	38,40
14 Проценты к получению, тыс.руб.	1098	629	7401	-469	6772	57,29	1176,63
15 Проценты к уплате, тыс.руб.	12055	5268	0	-6787	-5268	43,70	0,00
16 Прочие доходы, тыс.руб.	242314	178157	224844	-64157	46687	73,52	126,21
17 Прочие расходы, тыс.руб.	250582	200453	249600	-50129	49147	79,99	124,52
18 Прибыль (убыток) до налогообложения. Тys.руб.	7970	43772	104056	35802	60284	549,21	237,72
- рентабельность предприятия, %	0,70	3,29	7,16	2,59	3,87	-	-
19 Текущий налог на прибыль, тыс.руб.	1648	14107	30162	12459	16055	856,01	213,81
20 Чистая прибыль (убыток), тыс.руб.	2629	30072	75169	27443	45097	1143,8	249,96
- рентабельность конечной деятельности, %	0,23	2,26	5,17	2,03	2,91	-	-

Прибыль от продаж в 2015 году составила 121411 тыс.руб., против 27195 тыс.руб. в 2013 году. Рентабельность продаж соответственно повысилась в 3,5 раза и составила 8,35%.

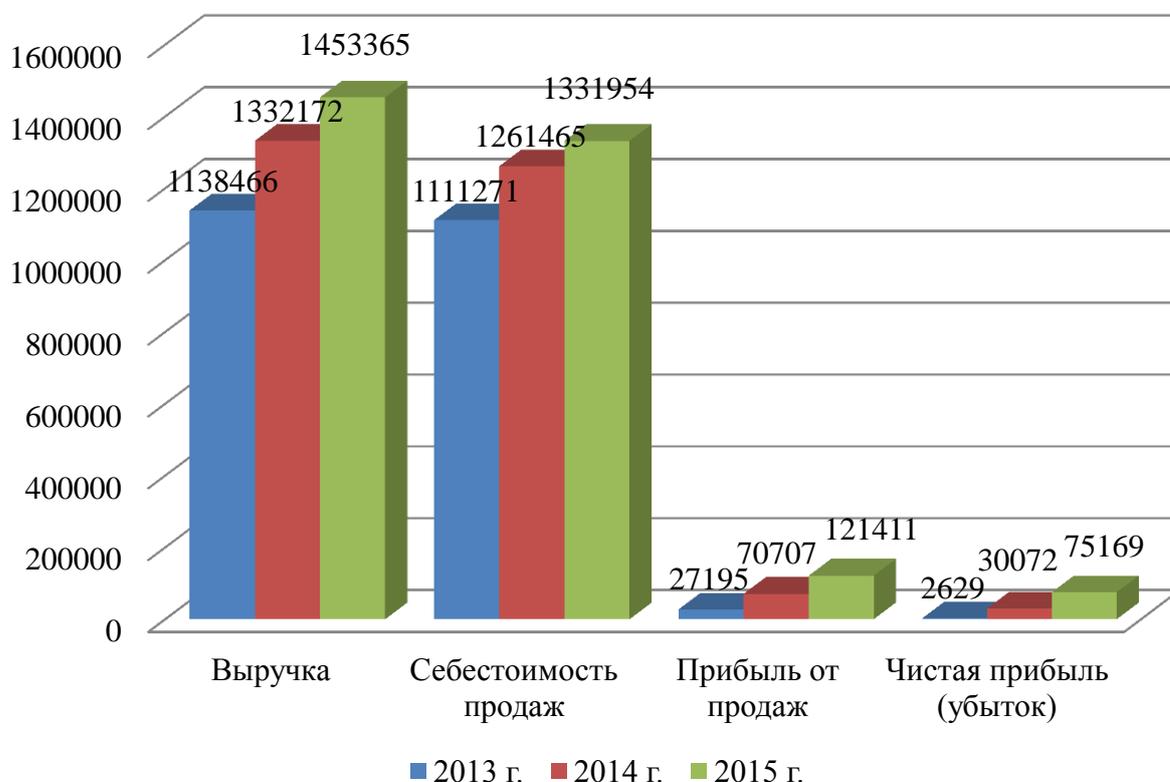


Рисунок 7 – Динамика показателей прибыли за 2013-2015 гг., тыс.руб.

На рисунке 7 видно, что все виды прибыли предприятия имеют значительную положительную динамику. Конечный результат деятельности ООО «Аэропорт Емельяново» увеличился за 3 года в 25 раз.

Среднесписочная численность персонала за последние 3 года значительно не изменилась и составила в 2015 году 2014 человек, что меньше показателя 2013 года на 6 человек. Сокращение не связано с изменением штатной численности и обосновано нормальной текучестью кадров и фактическим количеством работников на конец года.

На фоне стабильной штатной численности повышается за счет роста выручки производительность труда. Учитывая, что расходы на заработную плату увеличиваются (за счет ежегодной индексации

среднемесячной заработной платы), это указывает на эффективное использование трудовых ресурсов и средств фонда оплаты труда. Стоит отметить, что среднемесячная заработная плата на предприятии находится на достаточно низком уровне (ниже среднего по региону).



Рисунок 8 – Динамика рентабельности деятельности ООО «Аэропорт Емельяново» за 2013-2015 гг, %.

К негативным факторам можно отнести стабильное снижение стоимости основных фондов ООО «Аэропорт Емельяново» в течении последних трех лет. Снижение составило порядка 17% за 3 года. При том, что показатели фондоотдачи улучшились из-за роста выручки, стоит обратить внимание на необходимость обновления и восполнения основных фондов, т.к. в дальнейшем это может привести к снижению производительности труда и устареванию материально-технической базы предприятия. Фондовооруженность труда одного работника снизилась на 8% и составила 158,92 руб./1 чел. в 2015 году, против 190,41 руб./1 чел. в 2013 году.

Улучшили свои показатели оборотные средства. Их средний размер увеличился в 2015 году на 44%. Период оборота снизился в два раза и составляет в 2015 году чуть более месяца. Это означает участие денежных

средств из обороте, снижение издержек, что в конечном итоге положительно сказывается на ликвидности и платежеспособности всего предприятия в целом.

Стабильная динамика наблюдается в прочих доходах и расходах.

Все эти факторы привели в итоге к тому, что чистая прибыль в 2015 году увеличилась в 25 раз по сравнению с 2013 годом. Эффективность деятельности всего предприятия также повысилась с 0,23 % (это был неудовлетворительный уровень) до 5,17 %, что является очень хорошим показателем.

Таким образом, предприятие ООО «Аэропорт Емельяново» является успешно функционирующим и стабильно развивающимся. Основное положительное влияние на финансово-хозяйственную деятельность оказывает снижение доли себестоимости в структуре валовой прибыли. В условиях негативных влияний в экономике страны данное обстоятельство является весьма положительным и говорит о грамотных управленческих решениях со стороны руководства, оптимальной ценовой политике, правильном выборе поставщиков и партнеров и т.д.

К негативным факторам можно отнести стабильное снижение стоимости основных фондов ООО «Аэропорт Емельяново». Стоит обратить внимание на необходимость обновления и восполнения основных фондов, т.к. в дальнейшем это может привести к снижению производительности труда и устареванию материально-технической базы предприятия. Фондовооруженность труда одного работника снизилась на 8% и составила 158,92 руб./1 чел. в 2015 году, против 190,41 руб./1 чел. в 2013 году.

2.2 Анализ существующего процесса управления в ООО «Аэропорт Емельяново»

На рисунке 9 представлена организационная структура управления ООО «Аэропорт Емельяново».

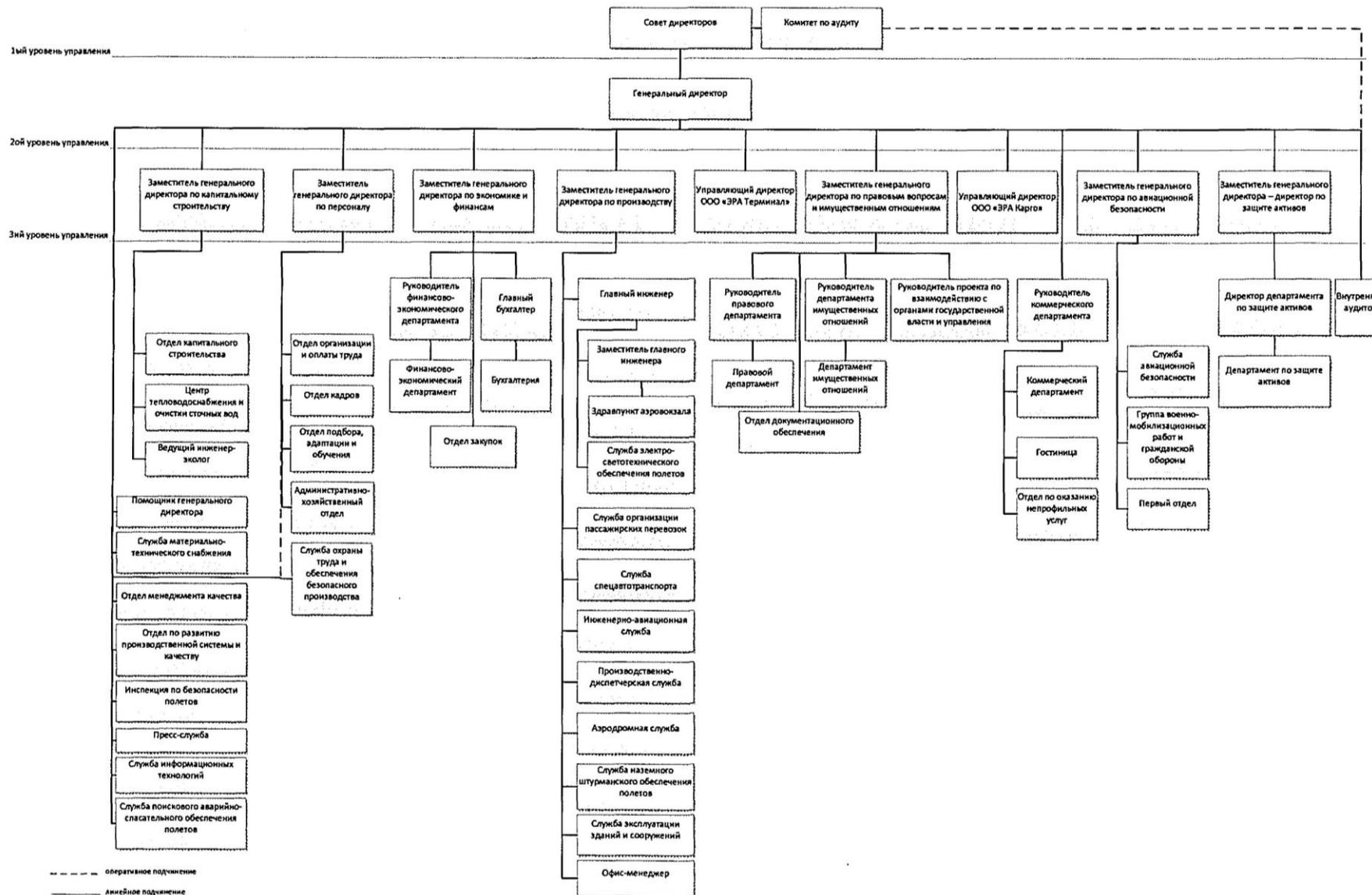


Рисунок 9 – Организационная структура ООО «Аэропорт Емельяново»

Она представляет собой иерархическую структуру и характеризуется линейно-функциональными связями между работниками аппарата управления. Организационная структура ООО «Аэропорт Емельяново» является отражением полномочий и обязанностей, которые возложены на каждого из ее работников аппарата управления.

В ООО «Аэропорт Емельяново» действует линейно-функциональная организационная структура управления. Каждое подразделение имеет только одного руководителя, на которого возлагаются полномочия принятия всех управленческих решений. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать им распоряжения без согласования с непосредственным руководителем.

Линейная структура управления обладает как преимуществами, так и недостатками. Среди преимуществ можно отметить:

- 1) в основе этой системы лежит один канал коммуникации — канал между руководителем и подчиненным, а следовательно, исполнитель не должен согласовывать распоряжения, которые исходят от разных органов управления и могут вступать в противоречие друг с другом;
- 2) богатство распоряжений, получаемых исполнителем, всеми необходимыми ресурсами;
- 3) персональная ответственность руководителя за результаты принимаемых им решений.

Недостатки линейной структуры управления: к начальнику выдвигаются слишком высокие требования, поскольку управление подразделением предполагает высокую компетентность в тех сферах деятельности, которой занимаются подчиненные.

Помимо линейного подчинения выявлено и два функциональных подчинения, которые на рисунке изображены в виде пунктирных стрелок.

Эти функциональные подчинения говорят о том, что сотрудники трех различных отделов могут взаимодействовать друг с другом без посредников, т.е. не привлекая своих руководителей.

Можно описать функционирование каждого отдела в отдельности. Так основным документом регламентирующим деятельность руководителя является Должностная инструкция, которая определяет основные направления деятельности. К основным функциям можно отнести следующее: следить за получением материалов от поставщика, отслеживать качество материалов, составление заявок на получение материала.

Организационная структура включает 3 иерархических уровня:

- 1 уровень, в который входит совет директоров и комитет по аудиту;
- 2 уровень – генеральный директор;
- 3 уровень – заместители генерального директора.

Высшим органом управления является Совет директоров. Один раз в год проводят очередное (годовое) Общее собрание.

Руководство текущей деятельностью ООО «Аэропорт Емельяново» осуществляется единоличным исполнительным органом – Генеральным директором. Генеральный директор подчиняется совету директоров. Генеральный директор избирается советом директоров в целях осуществления текущего руководства деятельностью сроком на два года. При этом он совершает любые действия, необходимые для реализации данной функции, кроме решения вопросов, отнесённых к исключительной компетенции Совета директоров.

На должность генерального директора ООО «Аэропорт Емельяново» может быть избран как один из участников Совета директоров, так и третье лицо. Генеральный директор может переизбираться неограниченное число раз.

Генеральный директор:

- без доверенности действует от имени компании, в том числе представляет его интересы и совершает сделки;
- издает приказы о назначении на должности работников, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;

- принимает решения и издает приказы по оперативным вопросам деятельности, обязательные для исполнения работниками;
- обеспечивает выполнение текущих и перспективных планов;
- осуществляет подготовку необходимых материалов и предложений для рассмотрения общим собранием Совета директоров и обеспечивает исполнение принятых им решений;
- подписывает финансовые и иные документы;
- открывает в банках расчётный и другие счета, распоряжается имуществом и финансовыми средствами в пределах своей компетенции;
- руководит персоналом, организует учёт и обеспечивает составление и своевременное представление бухгалтерской и статистической отчётности о деятельности в налоговые органы, социальные фонды и органы государственной статистики;
- осуществляет прием на работу своих заместителей, главного бухгалтера;
- совершает нижеуказанные сделки с предварительного согласия собрания Совета директоров.

Основной спецификой деятельности ООО «Аэропорт Емельяново» является разноплановость реализации функций, что и определило большое количество функциональных зон в структуре управления.

В соответствии с основной целью предметом деятельности ООО «Аэропорт Емельяново» является:

- 1) Обслуживание воздушных судов, пассажиров и грузов, в том числе:
 - обеспечение взлета-посадки воздушных судов;
 - аэродромное обеспечение;
 - электросветотехническое обеспечение полетов;
 - радиотехническое обеспечение и обеспечение авиационной электросвязи, в том числе обеспечение полетов воздушных судов

- средствами РТОП и связи, обеспечение производственной деятельности Общества средствами электросвязи, организация обеспечения технической эксплуатации средств РТОП и связи;
- штурманское аэронавигационное обеспечение;
 - поисково-спасательное, аварийно-спасательное и противопожарное обеспечение полетов;
 - метеорологическое обеспечение;
 - обеспечение обслуживания (управления) воздушного движения;
 - инженерно-авиационное обеспечение;
 - организация и обеспечение авиационной безопасности;
 - организация обеспечения безопасности полетов;
- 2) Метрологическое обеспечение;
- 3) Обеспечение охраны труда и окружающей среды;
- 4) Обеспечение воздушных перевозок, в том числе:
- обеспечение обслуживания пассажиров, багажа, почты и грузов на внутренних и международных воздушных линиях;
 - продажа и бронирование пассажирских перевозок;
 - продажа и бронирование грузовых и почтовых перевозок, включая перевозку опасных грузов и консолидацию грузов;
 - организационное обеспечение полетов воздушных судов;
 - обеспечение пассажиров (экипажей) воздушных судов бортовым питанием;
- 5) Техническое обеспечение, в том числе:
- передача, распределение и снабжение потребителей электрической энергией;
 - эксплуатация, ремонт, наладка систем управления, защиты, автоматики, КРШ и сигнализации подстанции и распределительных устройств;
 - производство, передача, распределение и снабжение потребителей

тепловой энергией;

- эксплуатация, ремонт оборудования производственно-отопительных котельных, систем теплоснабжения, тепловых сетей и сооружений на них, включая средства автоматизированного управления технологическими процессами;
- предоставление коммунальных услуг по водоснабжению, канализованию и сбору поверхностных стоков;
- эксплуатация и ремонт инженерных систем городов и населенных пунктов;

6) Обеспечение сторонних пользователей горюче-смазочными материалами и спецжидкостями, а также энергетическими ресурсами;

7) Осуществление капитального строительства, реконструкции, модернизации и ремонта зданий и сооружений, а также осуществление другой строительной деятельности;

8) Осуществление внешнеэкономической деятельности по вопросам, связанным с организацией и обеспечением технического и коммерческого обслуживания воздушных судов в аэропорту. Осуществление экспортных и импортных операций, а также таможенных операций в качестве таможенного брокера;

9) Предоставление медицинского обслуживания, скорой медицинской помощи пассажирам и экипажам воздушных судов, работникам Общества, сторонним организациям и физическим лицам за плату и бесплатно, осуществление фармацевтической деятельности;

10) Организация гражданской обороны объектов, подготовка к выполнению задач, предусмотренных соответствующими планами и мобилизационными заданиями, обеспечение противопожарной охраны в аэропорту;

11) Предоставление услуг автотранспорта (спецавтотранспорта), телефонной, телеграфной, телексной, факсимильной и других видов связи, услуг по электротеплоснабжению, техническому обслуживанию, а также

ремонту тепловых и электроэнергетических установок;

12) Осуществление проектной, картографической, топографо-геодезической, землеустроительной, научно-исследовательской деятельности, проведение технических, технико-экономических, финансовых, правовых и иных экспертиз и консультаций;

13) Осуществление в установленном порядке в Российской Федерации и за рубежом рекламы и информационной деятельности, включая производство видео – и кинопродукции, а также издательской деятельности;

14) Подготовка и переподготовка персонала Общества и других юридических лиц в рамках уставной деятельности Общества;

15) Осуществление неавиационных видов деятельности:

сдача помещений, недвижимого и движимого имущества, земельных участков в аренду и субаренду;

– торгово-посредническая деятельность;

– оптово-розничной торговли, в том числе с правом реализации товаров за валюту;

– гостиничного хозяйства;

– осуществление различных видов туристической деятельности;

– ресторанного обслуживания и общественного питания;

– строительство и предоставление платных автостоянок, гаражей, станций технического обслуживания и бензозаправочных станций;

– иная коммерческая деятельность, не противоречащая действующему законодательству Российской Федерации и направленная на осуществление целей деятельности Общества;

16) Оказание услуг по ведению учета военнообязанных, пребывающих в запасе в организациях, находящихся в районе аэропорта;

17) Осуществление работ с использованием сведений, составляющих государственную тайну;

18) Осуществление мероприятий и оказание услуг в области защиты

государственной тайны в аэропорту;

19) Оказание информационных услуг;

20) Предоставление доступа юридическим и физическим лицам к информационным и телекоммуникационным системам;

21) Осуществление функций службы охраны труда;

22) Обучение работодателей и работников вопросам охраны труда.

Таким образом, в ООО «Аэропорт Емельяново» выявлено большое количество разноплановых функций управления, реализация которых не возможна без тщательно выстроенной системы управления и слаженной работы всего персонала.

Одним из важнейших факторов успешной коммерческой работы предприятия является эффективное использование кадровых ресурсов. Анализ показателей по труду и заработной плате, в связи с этим, является одним из важнейших этапов общего анализа деятельности хозяйствующих субъектов.

Анализ состава, движения и эффективности использования персонала предприятия начинается с изучения количества работников, их состава по группам и движения внутри предприятия. Динамика и структура персонала по категориям работников приведена в таблице 4.

Таблица 4 – Динамика и структура персонала по категориям работников в ООО «Аэропорт Емельяново» за 2014-2015 гг.

Категория работников	2014		2015		Абсолютное изменение (\pm)	
	Чел.	Уд. Вес, %	Чел.	Уд. Вес, %	Чел.	Уд. Вес, %
Руководители	40	1,98	40	1,99	0	0,00
Специалисты	137	6,79	135	6,70	-2	-0,09
Производственный персонал	1134	56,19	1136	56,41	2	0,21
Технический персонал	679	33,65	675	33,52	-4	-0,13
Вспомогательный персонал	28	1,39	28	1,39	0	0,00
ИТОГО	2018	100	2014	100	-4	0,00

Основную долю в структуре персонала в ООО «Аэропорт Емельяново» 56,41% занимает производственный персонал, в число которого входит персонал службы организации пассажирских перевозок, службы главного инженера и других производственных подразделений компании. Их доля в динамике значительно не изменилась, а численность увеличилась на 2 человека.

Технический персонал занимает значительную долю – 33,52% в общем числе работников и составляет в 2015 году 675 человек.

Численность руководителей не изменилась, незначительно сократилась численность специалистов - на 2 человека.

На рисунке 9 представлена динамика структуры персонала по категориям работников.

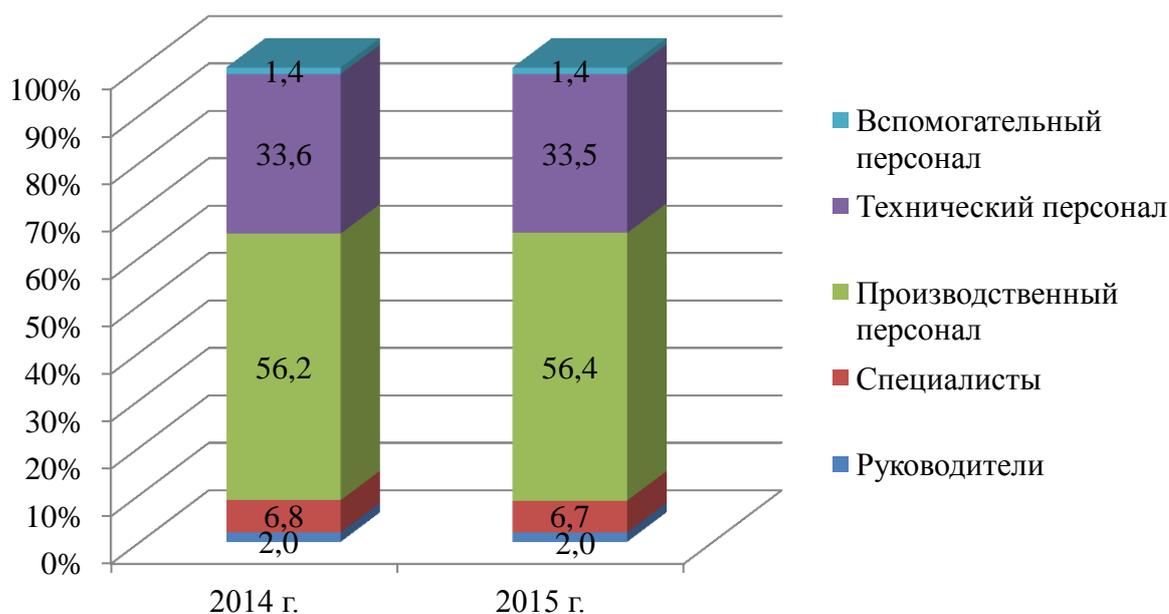


Рисунок 9 – Динамика структуры персонала ООО «Аэропорт Емельяново» за 2014-2015 гг, %.

Более подробный анализ движения кадров представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ движения кадров в ООО «Аэропорт Емельяново» за 2014-2015 гг.

Наименование показателя	2014	2015	Абсолютное изменение (±)
1 Среднесписочная численность работников	2018	2014	-4
2 Число принятых работников	240	260	20
3 Число уволенных работников. В т.ч.	270	290	20
- по собственному желанию	268	287	19
- по производственной необходимости	2	3	1,00
4 Коэффициент оборота по приёму (с. 2 : с. 1)	0,12	0,13	0,01
5 Коэффициент оборота по выбытию (с. 3 : с. 1)	0,13	0,14	0,01
6 Коэффициент текучести кадров (с. 3.1 : с. 1)	0,13	0,14	0,01

В ООО «Аэропорт Емельяново» уровень текучести кадров выше оптимального уровня, равного 5 %. Высокие показатели текучести кадров, увеличивающиеся в динамике, указывают на наличие организационных проблем в области мотивации на предприятии ООО «Аэропорт Емельяново».

В таблице 6 представлен анализ кадрового состава ООО «Аэропорт Емельяново».

Таблица 6 – Анализ кадрового состава ООО «Аэропорт Емельяново» за 2014-2015 гг.

Показатель	2014		2015		Абсолютное изменение (±)	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
1 Численность	2018	100	2014	100	-4	
2 Пол						
- муж	864	42,81	853	42,35	-11	-0,46
- жен	1154	57,19	1161	57,65	7	0,46
3 Возраст						
- 18 – 25	212	10,51	215	10,68	3	0,17
- 26 – 30	612	30,33	628	31,18	16	0,85
- 31 – 40	798	39,54	783	38,88	-15	-0,67
- 41 – 50	284	14,07	271	13,46	-13	-0,62
- от 50	112	5,55	117	5,81	5	0,26
4 Образование						0,00
- средне-специальное	370	18,33	358	17,78	-12	-0,56
- высшее	1648	81,67	1656	82,22	8	0,56
5 Стаж работы в ООО «Аэропорт Емельяново»						
- до года	241	11,94	293	14,55	52	2,61

Продолжение таблицы 6

Показатель	2014		2015		Абсолютное изменение (±)	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
- от года до трех лет	584	28,94	625	31,03	41	2,09
- от трех до пяти	739	36,62	645	32,03	-94	-4,59
- свыше пяти лет	454	22,50	451	22,39	-3	-0,10

42,35% сотрудников ООО «Аэропорт Емельяново» - мужчины (это в основном технических персонал, водители, грузчики).

Наибольшая доля сотрудников (38,88 %) находилась в возрасте 31-40 лет. Структура возрастного состава сотрудников значительно не изменяется. Наглядно возрастная структура персонала представлена на рисунке 10.

Более 70 % сотрудников ООО «Аэропорт Емельяново» имеют высшее образование, и доля эта увеличивается.

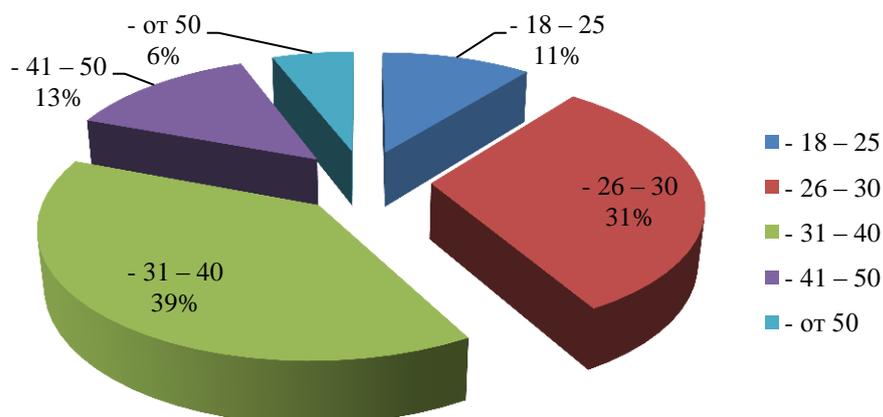


Рисунок 10 – Динамика возрастной структуры персонала ООО «Аэропорт Емельяново», %

В связи с неудовлетворенностью условиями труда, существующей системой мотивации, имеющаяся текучесть кадров на предприятии произошла, в основном, за счет группы сотрудников, проработавших на данном предприятии более трех лет. Это крайне негативный момент, т.к. вновь прибывших людей необходимо обучать, вводить в курс дела, что

влечет за собой дополнительные расходы на поиск и привлечение сотрудников, обучение. У молодых и малоопытных сотрудников, по началу, низкая производительность труда. Данная динамика наглядно представлена на рисунке 11.

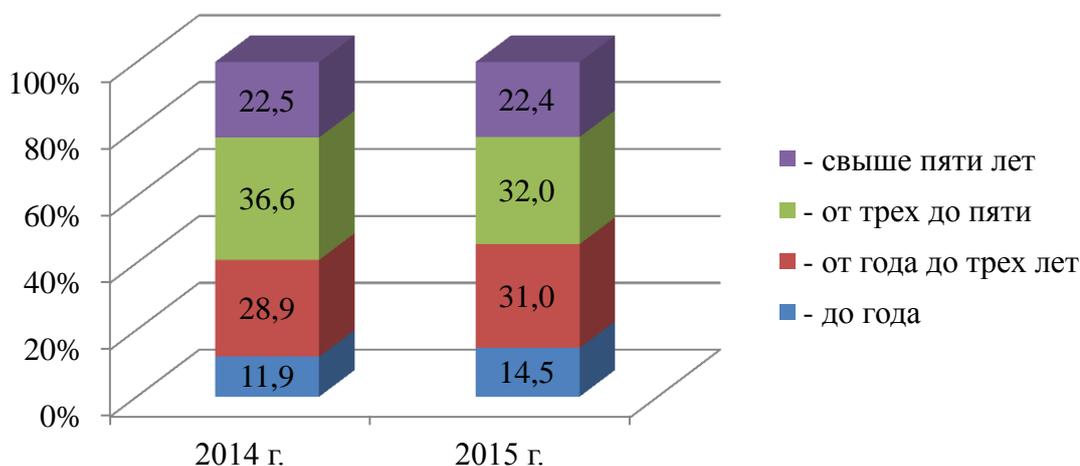


Рисунок 11 – Динамика структуры персонала по стажу работы в ООО «Аэропорт Емельяново» за 2014-2015 гг.

На предприятии ООО «Аэропорт Емельяново» используются различные системы оплаты труда. Для руководящего состава применяется повременно-премиальная система оплаты труда. Повременно-премиальная система включает в себя простую повременную оплату и премии за высокое качество работ, за перевыполнение плана и др. Для категории специалистов ООО «Аэропорт Емельяново» (например, для бухгалтеров) применяется простая повременная форма оплаты труда, не предусматривающая никакой премиальной части. Техническому и производственному персоналу выплачивается сдельная заработная плата в виде установленной тарифной ставки за отработанное количество часов.

2.3 Ключевые проблемы и направления совершенствования процесса управления в ООО «Аэропорт Емельяново»

Для оценки конкурентных преимуществ, влияющих на деятельность

ООО «Аэропорт Емельяново» был проведен SWOT-анализ, данные представлены на рисунке 12.

<p>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</p> <ul style="list-style-type: none"> - опыт на рынке услуг; - гибкие условия предоставления услуг; - удобное географическое положение, что важно для аэропортов-хабов; - сформировавшаяся команда специалистов; - стабильная клиентская база; - наличие нескольких базовых авиакомпаний, имеющих сильные позиции на рынке; - предоставление общественно-значимых услуг. 	<p>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</p> <ul style="list-style-type: none"> - недостаточно развитая инфраструктура; - устаревшее техническое оборудование; - низкая эффективность работы грузового терминала; - моральное устаревание терминальных комплексов и, как следствие, невозможность обеспечить требуемую пропускную способность
<p>ВОЗМОЖНОСТИ</p> <ul style="list-style-type: none"> - совершенствование технологии отправок пассажиров и обработки грузов; - переподготовка и повышение квалификации обслуживающего персонала; - оперативность пассажирских и грузовых перевозок; - гибкие условия предоставления услуг; - развитие дополнительных услуг; - развитие инфраструктуры. 	<p>УГРОЗЫ</p> <ul style="list-style-type: none"> - растущая требовательность клиентов; - повышение цен на сырьё и материалы (таблица 8); - нестабильность налоговых ставок и курсов валют.

Рисунок 12 – SWOT-анализ деятельности ООО «Аэропорт Емельяново»

Таблица 8 – Цены на авиационный керосин, руб.

Топливо	Ставка (руб. за тонну)	Дата регистрации тарифа	Поставщик
Керосин 529	38700	01.01.2012	ЗАО «Авиа ГСМ Сервис»
Керосин 602	35180 (+1700)	16.04.2016	ООО «Топливо-заправочная компания Енисей»
Керосин 69	34500 (+2000)	01.04..2016	ООО «РН-Аэро»

Было установлено, что наиболее сильными сторонами ООО «Аэропорт Емельяново» являются: опыт на рынке услуг, удобное географическое положение, наличие нескольких базовых авиакомпаний, имеющих сильные позиции на рынке и предоставление общественно-значимых услуг.

После составления списка слабых и сильных сторон, а также угроз и возможностей установим связи между ними (Таблица 9). Для этого составляется матрица SWOT, предложенная Томпсоном и Стриклендом.

Слева выделяются два блока: сильные и слабые стороны, в которые соответственно вписываются все выявленные в ходе предварительного анализа стороны управления персоналом организации. В верхней части матрицы также выделены два блока, в которые вписаны возможности и угрозы в области управления персоналом, важные для конкретной организации. На пересечении этих блоков образуются четыре поля:

- Поле I – сильные стороны и угрозы;
- Поле II – сильные стороны и возможности;
- Поле III – слабые стороны и возможности;
- Поле IV – слабые стороны и угрозы.

Для тех пар, которые были выбраны с поля II, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые имеются во внешней среде.

Для пар с поля I стратегия должна предполагать использование сильных сторон организации для устранения угроз из внешней среды.

Для тех пар, которые оказались на поле III, стратегия должна быть построена так, чтобы за счет появившихся возможностей во внешней среде попытаться преодолеть имеющиеся слабости.

И для пар, находящихся в поле IV, стратегия должна быть такой, которая бы позволила организации избавиться от слабых сторон и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу, исходящую из внешней среды.

При разработке стратегии предприятия должен учитываться достигнутый, сложившийся уровень по всем указанным направлениям и с учетом анализа внешней и внутренней среды организации и факторов, влияющих на их изменение должен быть определен тот уровень, достижение которого позволит организации быть успешной.

<p><u>Сильные стороны и угрозы</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - За счет оптимизации коммерческой деятельности, гибкой стратегии компания может приспособиться к текущим экономическим условиям и расширить услуги, востребованные на рынке. - Перераспределение пассажиропотока по популярным направлениям позволит снизить угрозы для базовых авиакомпаний. 	<p><u>Слабые стороны и возможности</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Возможно развитие системы сбалансированных показателей для достижения стратегических целей компании. - Постепенное обновление материально-технической базы позволит вывести аэропорт на новый стратегический уровень
<p><u>Сильные стороны и возможности</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Есть финансовые ресурсы для развития организации, проведения активной стратегии развития. - Есть большой потенциал для строительства международного хаба. 	<p><u>Слабые стороны и угрозы</u></p> <p>При остановки развития компании возможно снижение показателей эффективности и разорение.</p>

Рисунок 13 – Матрица Томпсона-Стрикленда ООО «Аэропорт Емельяново»

Для удержания своих позиций на рынке ООО «Аэропорт Емельяново» проводит реконструкцию морально устаревших терминалов с целью увеличения пропускной способности, а также предоставляет широкий спектр дополнительных услуг. В связи с тем, что сервис, предоставляемый в аэропорту, является одним из ключевых факторов успеха в борьбе за потребителя ввиду постоянно растущей требовательности клиентов, развитие дополнительных услуг будет являться стратегически важным направлением развития деятельности аэропорта.

В современных условиях предприятиях необходимо своевременно подстраивать свой бизнес под требования внешней среды, для чего необходимы регулярный сбор и анализ информации, как от внешней, так и от внутренней среды. Если предприятию удастся наладить все внутренние процессы функционирования и направить имеющийся потенциал на

реализацию требований внешней среды, то это будет служить залогом успешного стратегического функционирования на рынке и расширению сфер деятельности.

Мировая практика свидетельствует, что обеспечить высокое качество авиатранспортных и, в частности, аэропортовых услуг путем обеспечения безопасности и регулярности полётов, повышения культуры обслуживания пассажиров и грузовой клиентуры, повышения уровня сервиса, а также охраны окружающей среды в условиях рыночной экономики, невозможно без осуществления контроля над деятельностью авиапредприятий со стороны государства. В этой связи следует рассмотреть вопросы государственного регулирования в этой области.

Таким образом, можно сделать следующие выводы относительно эффективности системы управления предприятием:

- на данном этапе в ООО «Аэропорт Емельяново» достаточно сильный и высококвалифицированный кадровый состав. Большинство сотрудников имеют высшее образование; все сотрудники находятся в дееспособном возрасте, высвобождаемые в скором времени должности заменит соответствующе подготовленные и квалифицированные сотрудники;
- предприятие стабильно развивается на рынке, занимает уверенные лидирующие позиции в своем сегменте и находится на хороших позициях в конкурентной среде;
- на предприятии существует потребность в совершенствовании бизнес-процессов в коммерческой сфере, в связи с необходимостью развития аэропортового комплекса.

Система управления предприятия должна в первую очередь отвечать текущим целям и задачам предприятия. Действующая система управления была приемлема на стадии становления компании.

В настоящий момент компания ООО «Аэропорт Емельяново» прошла этап становления, финансовые показатели находятся на высоком уровне,

даже несмотря на сложное экономическое положение в стране. На данном этапе появилась потребность в развитии компании, совершенствовании коммерческой стратегии.

3 Разработка предложений по совершенствованию управления аэропортом (на примере ООО «Аэропорт Емельяново»)

3.1 Разработка системы ключевых показателей эффективности для ООО «Аэропорт Емельяново»

Уверенное развитие, рост компании на высококонкурентном рынке диктует свои правила. По мере развития предприятия ООО «Аэропорт Емельяново» меняется система управления и совершенствуется в соответствии с текущими целями. В 2012 году произошла реорганизация структурных подразделений предприятия, и пришло время пересмотра системы управления предприятием и поиска решения с помощью различных форм и инструментов управления предприятием. В настоящий момент концепция управления BSC (Сбалансированная Система Показателей) является наиболее приемлемой для совершенствования управления деятельностью предприятия, т.к. основана на системном подходе и может способствовать оптимизации ключевых бизнес-процессов ООО «Аэропорт Емельяново». В соответствии с этими целями, а так же общей концепцией менеджмента компании разработаем стратегическую карту.

Стратегическая карта разбивается на 4 блока:

- финансы;
- клиенты и партнеры;
- внутренние бизнес-процессы;
- потенциал и развитие.

Видение компании можно определить как: «Мы видим себя четко отлаженной компанией с большим потенциалом, которая вносит значимый вклад в развитие авиационного рынка России, предоставляя качественных услуг, в которой стремятся работать люди».

На рисунке 12 приведена разработанная стратегическая карта для ООО «Аэропорт Емельяново» на 2017 год.

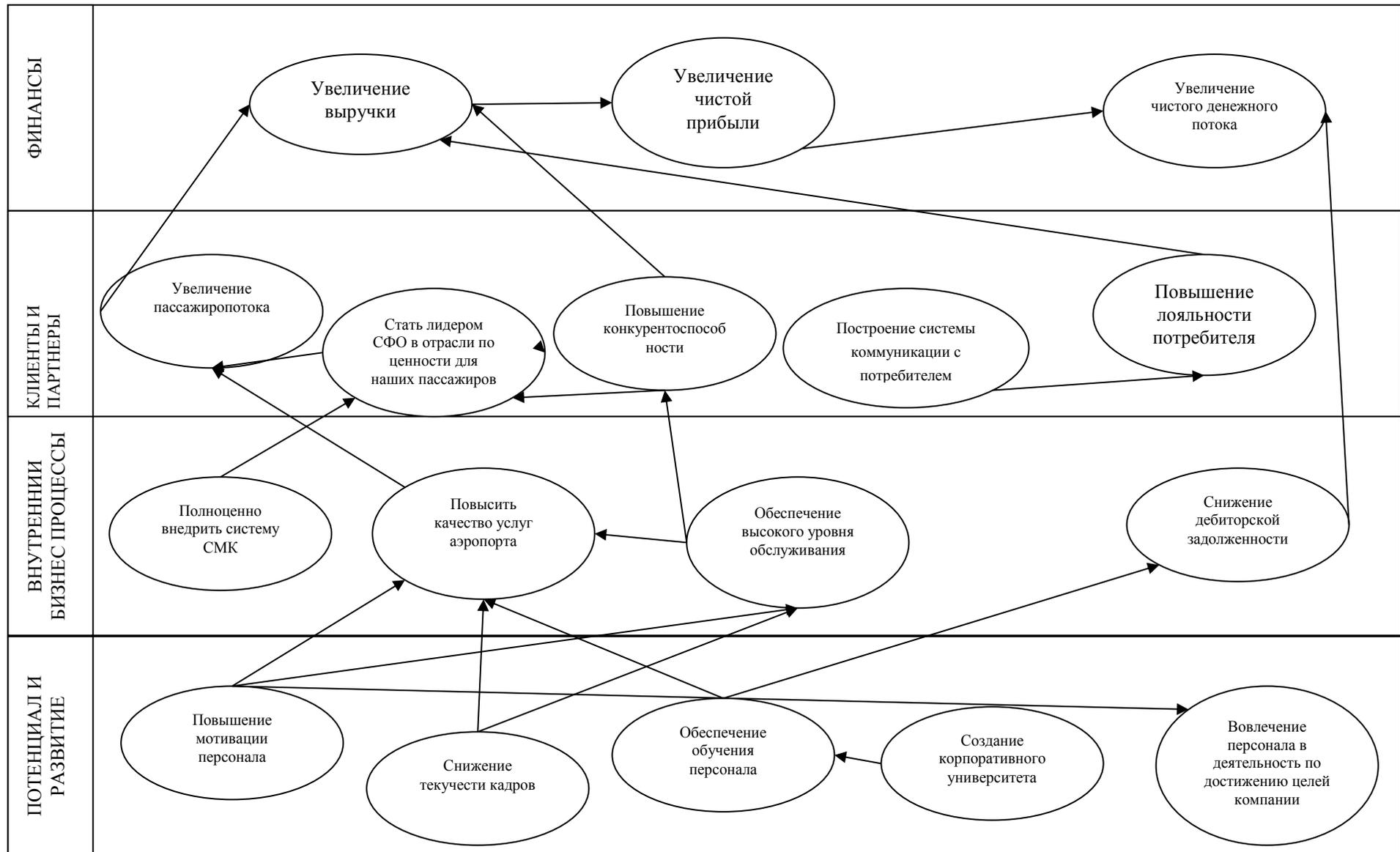


Рисунок 12 – Стратегическая карта ООО «Аэропорт Емельяново» на 2017г.

Для определения финансовых целей необходимо ответить на вопрос: «Какими должны быть финансовые результаты компании»;

Для определения целей в области «Клиенты и партнеры» необходимо ответить на вопрос: «Как мы должны выглядеть перед нашими заинтересованными сторонами, что бы достичь желаемых результатов в отношениях с ними?», «Как мы позиционируем себя для заинтересованных сторон с целью достижения Видения?».

Для определения целей в области «Внутренние бизнес-процессы» необходимо ответить на вопросы: «Что мы должны улучшить в операционной деятельности?», «Какие процессы стратегически важны?».

Для определения целей в области «Потенциал и развитие» необходимо ответить на вопросы: «В чем наш потенциал развития?», «Как мы будем поддерживать способность к изменениям и совершенствованию, чтобы реализовать Видение?».

ООО «Аэропорт Емельяново» определил для себя долгосрочные цели, такие как:

- 1) увеличивать выручку на 20 % ежегодно на протяжении последующих пяти лет;
- 2) увеличивать прибыль на 12% ежегодно на протяжении последующих пяти лет.

Долгосрочные цели организации включают в себя краткосрочные цели. На 2017 год они сформулированы в следующих категориях:

- 1) увеличение доли рынка на 2 %;
- 2) повышение выручки 23 %;
- 3) увеличение темпов роста прибыли на 22 %;
- 4) увеличение доли собственного капитала на 10 %;
- 5) внедрение новых видов услуг.

Политика менеджмента предприятия ООО «Аэропорт Емельяново» заключается в следующих принципах:

- 1) сохранение престижа и создание устойчивого авторитета и

высокого доверия пассажиров;

2) качество – основной фактор стабильной работы и процветания компании в целом, и каждого сотрудника в отдельности;

3) последовательное приближение к поставленной цели путем иерархически взаимосвязанных действий;

4) совершенствования системы управления предприятия посредством вовлечения руководителей всех уровней в процессы принятия решений и грамотного делегирования полномочий на нижние уровни управления;

5) развития системы мотивации и обоснованного поощрения персонала.

3.2 Разработка мероприятий по внедрению разработанной системы ключевых показателей эффективности в ООО «Аэропорт Емельяново»

Ключевые показатели эффективности (KPI) являются ключевыми факторами, которые могут быть использованы в качестве контрольных показателей для оценки эффективности бизнеса и помощь в преодолении разрыва между текущим положением дел в аэропорту и стратегическим – направленным на достижение максимальной эффективности.

Начальным этапом выстраивания процесса успешного управления эффективностью является выявление основных областей измерения эффективности (KPI).

В аэропорту управление KPI могут быть сгруппированы в четыре блока:

- финансовой перспективы;
- обслуживание пассажиров;
- обслуживание полетов;
- обеспечение безопасности и социальное обеспечение.

С финансовой точки зрения учитывает ключевые показатели эффективности, как плату за посадку самолета в аэропорту, операционные расходы, расходы на пассажирские сборы и сборы за парковку самолетов.

Операции, связанные с пассажирами включают операции в аэропортах, связанные с пассажирами в аэропорту и включают в себя ряд проверок безопасности, проверку багажа, время регистрации и таможенного контроля, количество бортов доступных для пассажиров.

Операции, связанные с полетами состоят из ключевых показателей, таких как национальные задержки в воздушном пространстве, задержки авиаперевозчиков, количество взлетно-посадочных полос и задержек связанных с погодными условиями. Это относится к показателям, которые имеют решающее значение при анализе различных факторов, связанных с задержкой рейса.

Обеспечение безопасности и социальное обеспечение включает проблемы, которые являются важнейшими в выполнении социальной ответственности и ответственности бизнеса. Меры безопасности, уровень шума, компенсации при несчастных случаях на рабочем месте относятся к данной группе показателей.

Если показатели эффективности непосредственно не измерены, они должны быть рассчитаны с использованием четко определенных формул на основе конкретных сопутствующих параметров.

Сопутствующие параметры и определяют те данные, которые необходимо привлечь для расчета значений показателей эффективности.

В таблице 10 представлены целевые показатели на 2017 год, разработанные для ООО «Аэропорт Емельяново».

Таблица 10 – Карта целевых показателей ООО «Аэропорт Емельяново» на 2017 год

Целевые показатель	Порядок расчета / источники данных	Ед. измерения	Значение 2015	Цель 2017
1 Финансы				
1.1 Рентабельность	Общая сумма расходов на одну взлетно-посадочную операцию	Тыс.руб.	163,5	150,0
1.2 Производительность	- количество взлетно-посадочных операций на один пункт выхода на посадку;	Ед.	20121	25000
	- количество пассажиров на одного сотрудника.	Пас./чел.	12323	15000
1.3 Увеличение оборачиваемости кредиторской задолженности	Количество закупок через тендер/Общее количество закупок	Закупок/закупок	113/1038	500 / 1050
2 Качество обслуживания пассажиров				
2.1 Пропускная способность аэропорта	Средняя ежедневная пропускная способность аэропорта/количество ежедневных взлетно-посадочных операций	Тыс.чел.	15	18
2.2 Задержки рейсов и время задержки рейсов	Количество обоснованных задержек рейсов и средняя продолжительность задержек на один рейс	Рейсов/минут	280/130	200/60
2.2 Скорость досмотров	Время нахождения в очереди при досмотрах службами безопасности	Минут	15	10
2.3 Скорость прохождения регистрации	Время нахождения в очереди при регистрации на рейс	Минут	20	12
3 Обслуживание полетов				
3.1 Количество взлетно-посадочный полос	Количество взлетно-посадочных полос	Полос	5	7
3.2 Задержки рейсов	Количество задержек по вине авиаперевозчиков	Задержек	1021	800
4 Безопасность и социальное обеспечение				
4.1 Безопасность полетов	Количество происшествий на тысячу часов работы;	-	-	0
	Количество столкновений с птицами на тысячу взлетно-посадочных операций.	-	3	0
4.2 Доля аттестованных по «Стандартам услуг в авиации» сотрудников	(Количество аттестованных / среднегодовую численность персонала) x 100	%	0	70
4.3 Средняя заработная плата	ФОТ / среднемесячную численность	тыс. руб.	21.13	23,00

Таким образом, разработанная система ключевых показателей эффективности отвечает следующим требованиям:

- соответствует стратегическим целям компании в целом;
- способствует совершенствованию операционной деятельности ООО «Аэропорт Емельяново»;
- обеспечивает стабильный рост и развитие;
- делает ключевые бизнес-процессы прозрачными и определяет ключевые показатели эффективности для сотрудников.

Ни одна система не будет работать без ее надлежащего ресурсного обеспечения. При отсутствии грамотного менеджмента, сплоченной и нацеленной на результат команды даже самые продуманные и взвешенные планы могут остаться только листами бумаги.

Между тем, для достижения разработанных и представленных выше результатов ООО «Аэропорт Емельяново» необходимо разработать комплекс организационных мер, которые будут обеспечивать систему управления и показатели ее эффективности своевременного и максимального достижения.

В данном контексте необходимо разработать систему мотивации сотрудников, которая будет способствовать ориентации всех ключевых сотрудников на стратегические и оперативные цели компании ООО «Аэропорт Емельяново».

Далее представим план мероприятий по внедрению системы ключевых показателей эффективности в ООО «Аэропорт «Емельяново» в контексте времени, данные представим в таблице 11.

Таблица 11 – План мероприятий по внедрению системы ключевых показателей эффективности ООО «Аэропорт «Емельяново»

Мероприятие	Срок	Ответственный
Разработка стратегической карты предприятия	Июнь-июль 2016	Исполнительный директор
Разработка показателей эффективности деятельности предприятия	Июль 2016	Исполнительный, коммерческий директор
Разработка оперативной документации для осуществления контроля достижения показателей	Август-сентябрь 2016	Исполнительный, коммерческий директор
Определить, какие инициативы необходимо предпринять для устранения имеющегося разрыва в уровне эффективности, т. е. разницы между базовым уровнем эффективности и соответствующим целевым параметром	Ноябрь 2016	Исполнительный, коммерческий директор
Рассчитать бюджет, кадровое обеспечение и сроки, необходимые для реализации каждой инициативы	Ноябрь-декабрь 2016	Генеральный директор
Установить приоритетный порядок реализации инициатив для обеспечения наиболее действенного подхода к устранению разрыва в уровне эффективности	Ноябрь-декабрь 2016	Исполнительный, коммерческий директор
При наличии значительного числа новых инициатив принять решение о том, какие мероприятия, не имеющие решающего значения, могут быть остановлены или отложены для высвобождения ресурсов, необходимых для достижения установленных целевых параметров	Ноябрь-декабрь 2016	Исполнительный, коммерческий директор
Предусмотреть на основании проведенных консультаций внутренние обязательства в отношении реализации каждой инициативы со стороны эксплуатантов воздушных судов, конечных пользователей и других заинтересованных сторон	Ноябрь-декабрь 2016	Исполнительный, коммерческий директор
Вступление новой системы ключевых показателей эффективности в силу	Январь 2017	Ген.директор

Структура проекта – это совокупность взаимосвязанных элементов и процессов, представленных с разной степенью детализации. Структуризация является одной из составляющих процесса планирования и основана на исполнении выходов процесса инициации, а также планирования декомпозиции целей.

Планирование целей включает в себя:

- основания для выполнения проекта;

- результаты проекта;
- критерии проекта.

Дерево целей проекта – это многоуровневый, связанный граф, выражающий соподчинение и взаимосвязь элементов (целей и подцелей).

В первую очередь представим дерево проекта на рисунке 13.

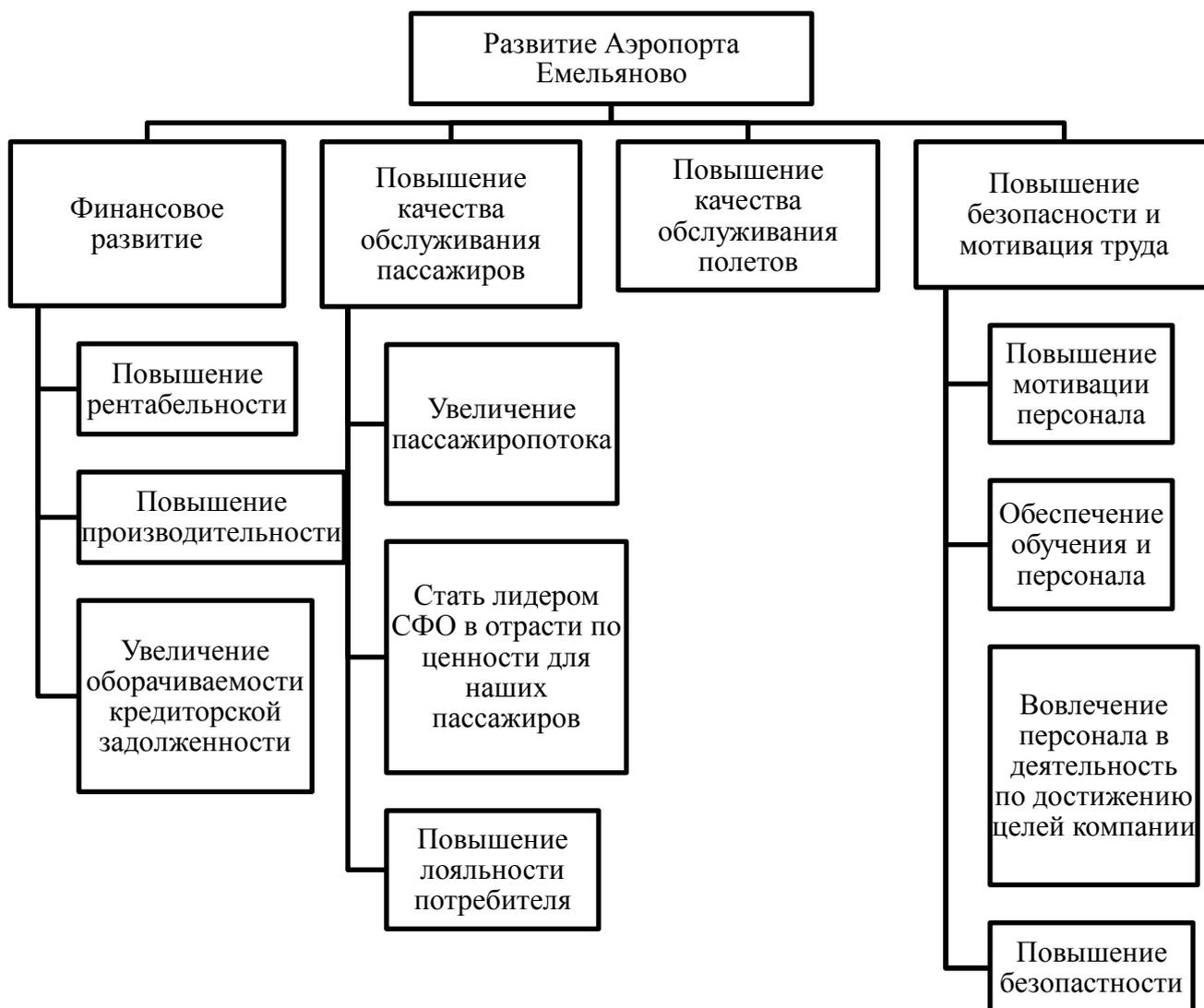


Рисунок 13 – Дерево целей проекта по внедрению системы ключевых показателей эффективности ООО «Аэропорт «Емельяново»

Организационная структура исполнителей - структура основных

внешних и внутренних участников проекта. Целью организационной структуры исполнителей является указание исполнителей работ для каждого пакета, а также определение отделов организации, ответственных за выполнение операций.

Организационная структура исполнителей по проекту представлена на рисунке 14.

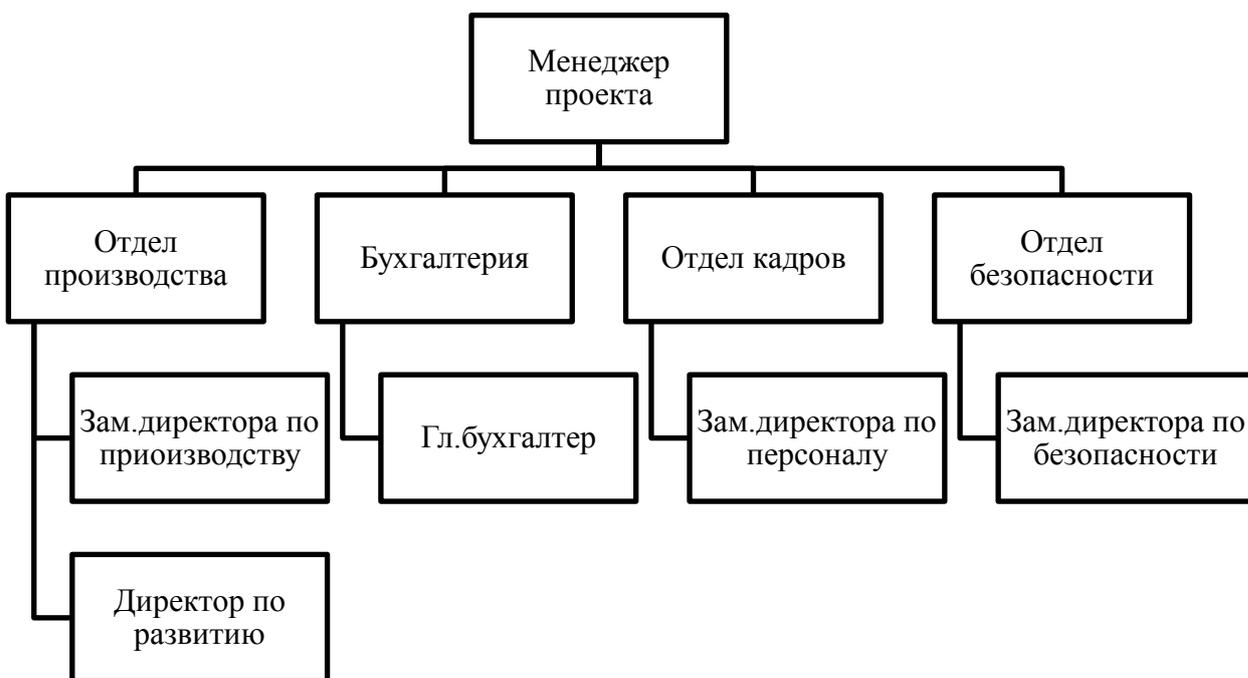


Рисунок 14 – Организационная структура исполнителей проекта по внедрению системы ключевых показателей эффективности ООО «Аэропорт «Емельяново»

Далее представим матрицу ответственности по проекту в таблице 9.

А – принятие решений;

И – Исполнение;

К – контроль;

С – Согласование;

П – Планирование.

Таблица 9 – Матрица ответственности по проекту внедрения системы ключевых показателей эффективности

Мероприятия	Директор	Зам. дир по производству	Директор по развитию	Гл. бухгалтер	Зам. директора по персоналу	Зам. директора по безопасности
1.1 Разработка проекта увеличения выручки	А		К	И		
1.2 Поиск резервов снижения издержек	А		К	И		
1.3 Разработка финансовой политики	А		К	И		
2.1 Развитие новых услуг в аэропорте	А	И				
2.2 Развитие отношений с тур.агентствами для увеличения пассажиропотока	К	И	А			
2.3 Разработка программы лояльности	А		И			
3.1 Доработка и внедрение СМК		И				К
3.2 Повышение безопасности в аэропорте и на рейсах	А		К			И
4.1 Развитие системы мотивации персонала направленной на результат	А			К	И	
4.2 Создание корпоративного университета для полноценного обучения персонала	А			К	И	
4.3 Выстраивание кредитной политики для снижения дебиторской задолженности	А			И		

На рисунке 15 представлена диаграмма Ганта по проекту.

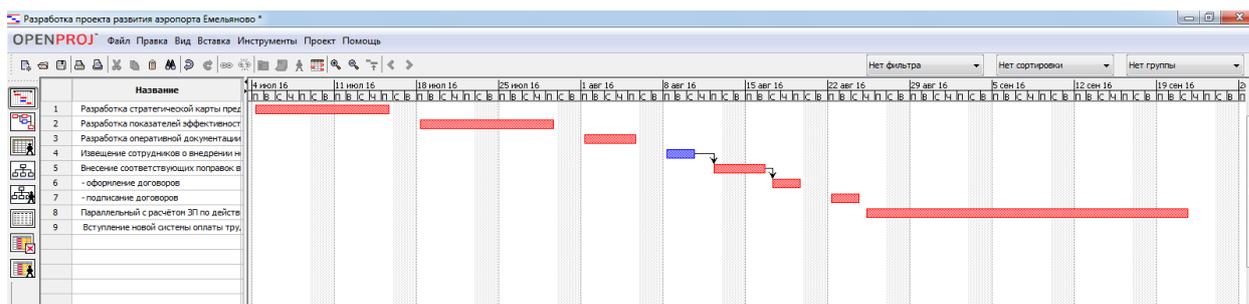


Рисунок 15 – Диаграмма Ганта проекта по внедрению системы ключевых показателей эффективности ООО «Аэропорт «Емельяново»

В заключение можно отметить, что данная предложенная система сбалансированных показателей является актуальной для компании ООО «Аэропорт «Емельяново» в данный момент, в дальнейшем, с ростом и

изменением компании, должна так же модернизироваться и система управления.

3.3 Оценка разработанных предложений по совершенствованию управления в ООО «Аэропорт Емельяново»

В результате внедрения системы управления предприятия будет получен определенный социально-экономический эффект.

Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

Экономическая и социальная эффективность имеют принципиальную взаимосвязь: с одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является надежным, и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы; с другой стороны, экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что они обычно бывают готовы сделать только при наличии определенного уровня социальной эффективности.

В следующей таблице представлена характеристика основных социально-экономических результатов, которые будут получены после внедрения системы сбалансированных показателей и интегрированной с ней системы мотивации сотрудников коммерческой сферы в ООО «Аэропорт Емельяново».

Как видим, улучшение социальных показателей проявляется в повышении удовлетворенности работников материальным вознаграждением, условиями труда, условиями самовыражения, социально-психологическим климатом в коллективе.

Основным экономическим эффектом является рост

производительности труда, снижение текучести кадров.

Рост производительности труда должен составить не менее 20 процентов от уровня 2015 года. Положительным экономическим эффектом также является сокращение потерь от текучести кадров.

В таблице 13 представлена характеристика социально-экономических результатов внедрения системы управления на основе BSC.

Таблица 13 - Характеристика социально-экономических результатов внедрения системы управления на основе BSC

Область формирования	Социальный результат	Показатели социальной эффективности	Экономический результат
1. Развитие персонала	Повышение содержательности труда	Увеличение удельного веса работников, отвечающих за ключевые процессы	Рост производительности труда
	Обеспечение согласованности целей работников и администрации при управлении карьерой	Снижение уровня текучести	
2. Мотивация поведения персонала	Обеспечение связи между результативностью труда и вознаграждением	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение системой вознаграждения	Рост производительности труда
	Обеспечение возможностей личного развития работников	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение трудом	
	Формирование чувства причастности	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение условиями для самовыражения	

Общая оценка экономического эффекта от внедрения ключевых показателей эффективности в ООО «Аэропорт «Емельяново» представлена в таблице 14.

Таблица 14 - Общая оценка экономического эффекта от внедрения ключевых показателей эффективности в ООО «Аэропорт «Емельяново»

Проект	Целевой показатель	Дата начала	Дата окончания	Затраты (тыс. руб.)	Ожидаемый результат
Внедрение «Стандартов услуг в авиации»	2.2., 2.3., 4.2	05.01.	31.12	300	Увеличение производительности 10%; Сокращение неудовлетворенного спроса на 30%
Увеличение пропускной способности аэропорта	2.1, 3.1	08.10.	30.11	600000	Увеличение доходов от сборов на 10%
Сокращение издержек	1.1.	05.10.	30.12	180	Сокращение операционных затрат на 5 млн./мес.
Сокращение доли рекламаций	1.1.	30.10	27.11	30	Сокращение рекламаций на 30%
Заключение договоров закупки материалов, комплектующих и других товаров на основании тендеров.	1.3.	10.10.	30.11.	30	Сокращение операционных затрат на 10%; Увеличение оборачиваемости кредиторской задолженности на 20%.
Увеличение выручки на одного сотрудника	1.2	15.12.	30.12.	120000	Увеличение выручки на одного сотрудника на 10%

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании анализа, проведенного во второй главе работы, были сделаны следующие выводы относительно эффективности системы управления предприятием:

- на данном этапе в ООО «Аэропорт Емельяново» достаточно сильный и высококвалифицированный кадровый состав. Большинство сотрудников имеют высшее образование; все сотрудники находятся в дееспособном возрасте, высвобождаемые в скором времени должности заменит соответствующе подготовленные и квалифицированные сотрудники;
- предприятие стабильно развивается на рынке, занимает уверенные лидирующие позиции в своем сегменте и находится на хороших позициях в конкурентной среде;
- на предприятии существует потребность в совершенствовании бизнес-процессов в коммерческой сфере, в связи с необходимостью развития аэропортового комплекса.

Система управления предприятия должна в первую очередь отвечать текущим целям и задачам предприятия. Действующая система управления была приемлема на стадии становления компании. В настоящий момент компания прошла этап становления, финансовые показатели находятся на высоком уровне, даже несмотря на сложное экономическое положение в стране. На данном этапе появилась потребность в развитии компании, совершенствовании коммерческой стратегии.

Уверенное развитие, рост компании на высококонкурентном рынке диктует свои правила. По мере развития предприятия ООО «Аэропорт Емельяново» меняется система управления и совершенствуется в соответствии с текущими целями. В 2012 году произошла реорганизация структурных подразделений предприятия, и пришло время пересмотра системы управления предприятием и поиска решения с помощью различных

форм и инструментов управления предприятием.

В настоящий момент концепция управления BSC (Сбалансированная Система Показателей) является наиболее приемлемой для совершенствования управления деятельности предприятия, т.к. основана на системном подходе и может способствовать оптимизации ключевых бизнес-процессов ООО «Аэропорт Емельяново». В соответствии с этими целями, а так же общей концепцией менеджмента компании была разработана стратегическая карта.

Стратегическая карта разбивается на 4 блока:

- финансы;
- клиенты и партнеры;
- внутренние бизнес-процессы;
- потенциал и развитие.

ООО «Аэропорт Емельяново» определил для себя долгосрочные цели, такие как:

- 1) увеличивать выручку на 20 % ежегодно на протяжении последующих пяти лет;
- 2) увеличивать прибыль на 12% ежегодно на протяжении последующих пяти лет.

Долгосрочные цели организации включают в себя краткосрочные цели. На 2017 год они сформулированы в следующих категориях:

- 1) увеличение доли рынка на 2 %;
- 2) повышение выручки 23 %;
- 3) увеличение темпов роста прибыли на 22 %;
- 4) увеличение доли собственного капитала на 10 %;
- 5) внедрение новых видов услуг.

Для достижения поставленных целей были разработаны ключевые показатели эффективности, для достижения которых необходимо пересмотреть систему мотивации в компании, т.к. на данный момент она не способствует достижению стратегических целей.

План внедрения системы сбалансированных показателей и системы мотивации интегрированной в нее включает подготовительные мероприятия, организационные и само внедрение новой системы. Подготовительный этап предусмотрен для исключения фактора недовольства и непонимания сотрудниками новой системы оплаты труда.

В заключение хотелось бы отметить, что данная предложенная система сбалансированных показателей является актуальной для компании ООО «Аэропорт «Емельяново» в данный момент, в дальнейшем, с ростом и изменением компании, должна так же модернизироваться и система управления.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) // СПС Консультант Плюс
2. Воздушный кодекс Российской Федерации от 19.03.1997 № 60-ФЗ (ред. от 23.05.2016) // СПС Консультант Плюс
3. Приказ Минтранса России от 28.06.2007 № 82 (ред. от 15.02.2016) «Об утверждении Федеральных авиационных правил «Общие правила воздушных перевозок пассажиров, багажа, грузов и требования к обслуживанию пассажиров, грузоотправителей, грузополучателей» (Зарегистрировано в Минюсте России 27.09.2007 № 10186) // СПС Консультант Плюс
4. Закон Российской Федерации «О техническом регулировании» : [федер. закон: принят Гос. Думой 15 дек. 2002 г.] – М. : Омега-Л, 2014. – 52 с.
5. Браун, Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / Марк Грэм Браун; Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 226 с.
6. Вишняков, О. ССП для новичков / О. Вишняков, Д. Ламонов // Консультант. - 2009. - № 7. - С.23-29
7. Гайноченко, Т.М. Аэропорты России: состояние и перспективы развития / Т.М. Гайноченко // Вестник транспорта. Научно-практический и информационно-аналитический журнал. – 2009. – № 1. – С. 24-32.
8. Гершун, А. Технологии сбалансированного управления. — 2-е изд., перераб./А. Гершун, М. Горский. - М.: Олимп-бизнес, 2010. – 212 с.
9. Гершун, А.М. Разработка сбалансированной системы показателей Практическое руководство с примерами. - 2-е изд., расшир./А.М. Гершун, Ю.С. Нефедьева. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. - 128 с.
10. Горан, Ольше Нильс-и др. Оценка эффективности деятельности

компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей/ О. Нильс Горан Рой Жан, Веттер Магнус. - Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2004. – 304 с.

11. Горский, М. Золотые страницы. Лучшие примеры внедрения сбалансированной системы показателей (сб. статей)/М. Горский. - М.: Олимп-Бизнес, 2008. - 416 с.

12. Гричук, А.Г. Управление по результатам (схемы и таблицы) /А.Г. Гричук. – М.: Олимпия, 2015. – 83 с.

13. Громов, Н.Н. Менеджмент на транспорте : учебное пособие для студ. высш. учебных заведений / Н.Н. Громов, В.А. Персианов, Н.С. Усков и др. ; под общ. ред. Н.Н.Громова, В.А.Персианова. – М.: Издательский центр «Академия», 2006. – 528с.

14. Давыдова, Н.С. Бережливое производство: монография / Н.С. Давыдова. – Ижевск : Издательство Института экономики и управления, ГОУВПО «УдГУ», 2012. – 138 с.

15. Деминг, Джуран и другие. Серия - все о качестве. Зарубежный опыт. Выпуск 15. - М.: НТК «Трек», 2012. – 33 с.

16. Деминг, Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг. – М.: Альпина Паблишерз, 2014. – 420 с.

17. Духонин, Е.Ю. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management /Под ред. Генса Г.В. -М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 269 с.

18. Ефимов, П.А. Пути увеличения продаж авиатранспортных предприятий в современных условиях : дис. канд. экон. наук : 08.00.05 / Ефимов Павел Александрович. – М., 2003. – 136 с.

19. Живайкин, С.Н. Качество автотранспортных услуг как фактор социально-экономического развития региона : дис. канд. экон. наук : 08.00.05 / Живайкин Сергей Николаевич. – М., 2013. – 158 с.

20. Измерение результативности компании (Классика Harvard

Business Review). - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. - 220 с.

21. Кандалинцев, В.Г. Сбалансированное управление предприятием /В.Г. Кандалинцев. - М.: КНОРУС, 2006. – 224 с.

22. Клочков, А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов/ А.К. Клочков. - Эксмо, 2011. - 160 с.

23. Крупнейшие по пассажирообороту авиационные узлы мира // ЭКСПЕРТ ONLINE. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://expert.ru/expert/2013/28/stalo-tesno-dazhe-v-nebe/media/201528/>

24. Курганов, В.М. Логистические транспортные потоки / В.М. Курганов. – М. : ИТК «Дашков и Ко», 2013. – 252 с.

25. Лавлок, К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия / К. Лавлок. – 4-е изд. / пер. с англ. Т. Безвенюк, О. Медведь, Н. Метоль, А. Мороз, К. Сафонов, Н. Шульпина. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2015. – 1008 с.

26. Манжурова, О.Д. Повышение конкурентоспособности аэропортовых комплексов на международном рынке авиатранспортных услуг : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Манжурова Ольга Дмитриевна. – М., 2008. – 21 с.

27. Мейер, Маршал В. Оценка эффективности бизнеса. Что будет после Balanced Scorecard? Пер. с англ. А.О. Корсунский/ Маршал В. Майер. - М.: ООО «Вершина», 2004. - 272 с.

28. Нивен, П., Сбалансированная система показателей: шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов/ Пер. с англ. – Днепропетровск/П. Нивен. Баланс Бизнес Букс, 2004. - 328 с.

29. Нортон, Н. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию/ Н. Нортон, Р. Каплан. - Олимп-Бизнес, 2011. - 320 с.

30. Озеров, Г.М. 7М/Г.М. Озеров // Вестник BSC: CIS. – 2007. – Выпуск 2. – С.32-38.

31. Пармендер, Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка,

внедрение и применение решающих показателей. Пер. с англ. А.Платонова/Д. Пармендер. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2014. – 215 с.

32. Разработка сбалансированной системы показателей. Методика. Версия 2 ГК «Современные технологии управления». 2007. - 54 с.

33. Разработка сбалансированной системы показателей. Методика. Версия 3.6, редакция 2 ГК «Современные технологии управления». 2011. - 51 с.

34. Рамперсад, Х.К. Индивидуальная сбалансированная система показателей: Путь к личному счастью, гармоничному развитию и росту эффективности организации. Пер. с англ./Х.К. Рамперсад - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2015. - 176 с.

35. Рамперсад, Х.К. Универсальная система показателей деятельности Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность /Хьюберт К. Рамперсад; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 352 с.

36. Ржехин, В.М. и др. Разработка показателей эффективности подразделений, отделов, персонала. Пошаговая инструкция/В.М. Ржехин Издательство: Омега-Л. Год издания: 2006. – 182 с.

37. Рой, С. Баланс между стратегией и контролем/ С. Рой, К. –Й. Петри, Ж. Рой, Н. Олве. ПИТЕР, 2005. - 320 с.

38. Рон, Персон. Бизнес-расчеты в Excel. — Эксмо, 2010. — 528 с.

39. Солуянов, В.К. Государственное регулирование как инструмент обеспечения качества услуг в авиатранспортной отрасли / В.К. Солуянов //Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. – 2014. – № 202. – С. 111-114.

40. Толкач, В. Внедрение сбалансированной системы показателей (Balanced ScoreCard)/В. Толкач - М.: АББ, 2005. - 482 с.

41. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / Е. Духонин [и др.] - М.: Альпина; Бизнес-Букс, 2009. – 353 с.

42. Фелпс, Б. Умные бизнес-показатели. Система измерений эффективности как важный элемент менеджмента/ Б. Фелпс. Издательство: Баланс Бизнес Букс , 2004 - 312 с.

43. Фридаг, Х.Р. Сбалансированная система показателей: руководство по внедрению/Х.Р. Фридаг, В. Шмидт. - М.: Омега-Л, 2006. - 267 с.

44. Чехович, Е.А. Антикризисное управление: учебное пособие / Е.А. Чехович. – М. : Московский государственный технический университет гражданской авиации, 2008. – с.54.

45. Эккерсон, Уэйн У. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов Пер. с англ/Уэйн У. Эссерсон. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 396 с.

46. Росавиация. Сведения об объеме перевозок через аэропорты [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.favt.ru/public/materials//e/1/d/e/3/e1de3380546b9c2f993ced8ec10a9e26.pdf>

ПРИЛОЖЕНИЯ