М.А. Икрамов, А.К. Саакян, М.Я. Ходжаева

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ АВИАПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДНОГО ПЕРИОДА

Под редакцией М.А. Икрамова

Санкт-Петербург
2006

УДК 658.

М.А. Икрамов, А.К. Саакян, М.Я. Ходжаева
Особенности формирования концепции управления авиапредприятием в условиях переходного периода: Монография/Под ред. М.А. Икрамова. – СПб.: СЗТУ, 2006. – 320 с.

Ответственный редактор – ректор Ташкентского государственного авиационного института, доктор экономических наук, профессор М. А. Икрамов

В монографии рассматриваются методологические основы формирования концепции управления авиапредприятием; раскрывается сущность современных концепций управления; на примере Национальной авиакомпании рассматриваются проблемные вопросы совершенствования методического инструментария управления Национальной авиакомпанией «Узбекистон хаво йуллари».

Книга представляет интерес для студентов, магистрантов, аспирантов, и всех интересующихся проблемами управления.

Рецензенты:

Оглавление

Введение 5
Раздел I. Методологические основы формирования концепции управления 7
Глава 1. Анализ методологии исследования экономической организации 7
1.1.1. Методологическая парадигма научного знания 9
1.1.2. Методология управления экономической организацией 14
1.1.3. Аналитический инструментарий исследования экономической организации 23
Глава 2. Методы оценки процессов и структуры экономической организации 36
1.2.1. Механизм взаимодействия экономической организации с другими агентами рынка 37
1.2.2. Методы оценки внутренней среды экономической организации 46
1.2.3. Оценка эффективности управления экономической организацией 66
Глава 3. Методология бюджетирования как инструмент управления затратами 87
1.3.1. Функционально-структурный аспект бюджетирования 88
1.3.2. Типология процессов бюджетирования 99
1.3.3. Модели бюджетов 103
1.3.4. Финансовые и нефинансовые характеристики бюджетов 116
1.3.5. Бюджетирование, как область интеграции стратегического и операционного уровней управления 120
1.3.6. Технология бюджетирования 122
1.3.7. Факторы, определяющие конечную структуру бюджета 129
1.3.8. Мониторинг результатов исполнения бюджетов 133
Раздел 2. Концептуальный подход к организации управления Гражданской авиацией Республики Узбекистан 138
Глава 4. Характеристика организационно-правовых условий функционирования экономической организации в системе воздушного транспорта 139
2.4.1. Условия развития сферы воздушного транспорта 140
2.4.2. Особенности отраслевого регулирования деятельности предприятия в системе воздушного транспорта 144
2.4.3. Национальное регулирование в сфере воздушного транспорта 152
2.4.4. Двустороннее регулирование международных отношений в сфере воздушного транспорта 160
2.4.5. Отличительные особенности многостороннего регулирования международных отношений в сфере воздушного транспорта 170
2.4.6. Экономическое регулирование как функция международных отношений в системе воздушного транспорта 183
Глава 5. Глобальные тенденции и проблемы развития воздушного транспорта 213

2.5.1. Особенности развития мирового рынка авиаперевозок. Ретроспективный анализ (вторая половина XX века) 215
2.5.2. Экономические тенденции развития авиакомпаний 231
2.5.3. Перспективы развития мирового рынка авиаперевозок 244
Глава 6. Особенности функционирования Национальной авиакомпании в условиях переходной экономики 261
2.6.1. Актуальные аспекты развития сферы воздушного транспорта в условиях переходной экономики 261
2.6.2. Характеристика организационной структуры управления Национальной авиакомпании «Узбекистон хаво йуллари» 273
2.6.3. Характеристика производственной структуры Международного аэропорта «Ташкент» 293
2.6.4. Содержание планово-экономической работы в системе управления Международного аэропорта «Ташкент» 304
2.6.5. Экономическая характеристика производственной деятельности Международного аэропорта «Ташкент» 310
Глава 7. Аналитический инструментарий исследования факторов, определяющих финансовый результат деятельности авиапредприятия 321
2.7.1. Комплексная характеристика основных производственных фондов авиакомпании 321
2.7.2. Оборотные фонды в производственной и коммерческой деятельности аэропорта 334
2.7.3. Показатели эффективности использования кадрового потенциала авиапредприятия 349
2.7.4. Факторы формирования финансового результата авиакомпании 361
2.4.5. Факторы формирования финансового результата деятельности аэропорта 377
Заключение 384
Список использованной литературы 387

Введение

Условия, в которых функционируют отечественные предприятия, отличаются сложностью прогнозирования процессов развития в виду отсутствия прецедента создавшейся экономической ситуации. Однако, используя свой собственный опыт управления, а также опыт развитых стран, государства с переходной экономикой активно разрабатывают свои стратегии во всех сферах деятельности, обеспечивая условия поступательного развития для субъектов рыночных отношений. В настоящее время создано достаточно развитое правовое поле, позволяющее предприятиям развивать свой потенциал в соответствии с требованиями рынка. Актуальной становится проблема создания нормативно-методической базы на микроэкономическом уровне, которая сводится к необходимости разработки регламентов для оптимального обеспечения производства ресурсами с учетом ограничений рынка и внутренней среды предприятия.

Современная наука об управлении предлагает достаточно большой спектр концепций, подходов и методов, которые нуждаются в систематизации, классификации и определении общих особенностей, представляющих собой методический интерес с точки зрения их приложения к действительности конкретного предприятия. Анализ методологических основ управления должен дать ответ на вопрос о том, какие методы являются наиболее эффективными исходя из опыта преуспевающих организаций, условия работы которых максимально приближены к условиям отечественных предприятий, и какие традиционные проблемы возникают при внедрении новых управленческих технологий.

Однако, результаты исследования зарубежного опыта недостаточны для выводов рекомендательного характера. Необходимо изучение особенностей создания производственного потенциала отечественных предприятий, включающего не только факторы производства, но и менталитет руководителей, как правило, играющий решающую роль в выборе стратегии развития организации. С этой точки зрения, объектом исследования целесообразно выбрать отрасль, функционирование которой является необходимым для большинства субъектов рынка, определяется уровнем деловой активности в регионе и отражает наиболее типичные особенности хозяйственной деятельности большинства предприятий Республики, а именно проблемы освоения новых технологий производства, соответствующих

требованиям конъюнктуры мирового рынка. Решение этих проблем связано с перестройкой мышления персонала, переобучением специалистов, переоснащением производства, а следовательно, с привлечением капитала. Национальная авиакомпания «Узбекистон Хаво Йуллари» наиболее полно отражает весь комплекс общих проблем. Компания является монополистом на внутреннем рынке авиауслуг Узбекистана, но не является конкурентоспособной на зарубежных рынках. Наличие морально устаревшего парка самолетов и сложное финансовое положение, не позволяют повысить конкурентоспособность компании и двигаться в направлении завоевания независимой позиции на мировом рынке авиауслуг.

При адаптации новых методологических положений к условиям функционирования авиакомпании необходимо учитывать следующее:

специфика организационного и нормативно-правового обеспечения системы воздушного транспорта на современном этапе развития отражает интенсивную и глубокую интеграцию новых технологий в процессы организации и продажи авиатранспортных услуг;

инфраструктурный характер отрасли в свете тенденций глобализации предопределяет сложный характер взаимодействия авиапредприятия с партнерами по бизнесу и потребителями на уровне международных связей;

новые тенденции и проблемы, подлежащие регулированию со стороны международных надправительственных организаций, правительств и самих авиакомпаний с целью создания условий свободной и равноправной конкуренции на рынке авиатранспортных услуг.

Таким образом, последовательное раскрытие актуальных аспектов функционирования авиакомпании подводит к определению эффективных методов достижения состояния финансовой устойчивости и повышения конкурентоспособности.

РАЗДЕЛ I. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

Глава 1. Анализ методологии исследования экономической организации

Основная проблема функционирования любой экономической системы в условиях рыночных отношений – удовлетворение потребностей общества при дефиците потребляемых ресурсов. Эта проблема, отраженная в фундаментальных положениях экономической теории, имеет место на всех уровнях экономической организации хозяйства, в том числе и предприятия, как микроэкономической системы, что объективно требует системного подхода к исследованию понятий и категорий, определяющих сущность управления. Анализ методологии исследования управления экономической организацией предполагает два основных направления изучения объекта:

- рассмотрение предприятия, как компонента экономики региона или отрасли;

- рассмотрение предприятия, как системы или как части более сложной целостной системы взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, или как её функционально-структурное содержание.

Первое направление позволяет взглянуть на предприятие как микроэкономическую систему, потребляющую ограниченные ресурсы и ориентированную на удовлетворение как отечественных, так и зарубежных потребителей. Иначе говоря, рассматривается взаимодействие предприятия с внешней средой, а само предприятие – в качестве элемента макроэкономических систем. Второе направление раскрывает сущность предприятия, как микроэкономической системы, с точки зрения содержания её внутренних процессов, структур и подсистем. В современной теории организации принято рассматривать взаимодействие элементов микросистемы в статике и в динамике. В статике предприятие представляет собой упорядоченное расположение элементов системы в пространстве. В динамике микроэкономическая система – это совокупность экономических ресурсов, меняющих свое качественное и количественное состояние посредством и в процессе их взаимодействия, то есть в процессе.

Кроме того, имеется ряд факторов, характеризующих роль и место теории управления в общей системе научных знаний. Следствием процесса интеграции различных областей знаний, является возникновение новых видов их приложения, благодаря чему в производстве расширяется проблемное поле

системы управления, которое неоднозначно интегрирует новые знания с опытом; открываются новые перспективы, как для потребителей, так и для производителей. Иначе говоря, традиционные функции управления, меняя свое содержание под влиянием этих факторов, на современном этапе приобретают реконструктивную тенденцию, обеспечивая гибкость и адаптивность всех элементов производственной системы к изменившимся условиям.

Однако прогрессивные тенденции становятся явными и приносят пользу только в тех системах, которые открыты для новых знаний, способны экстраполировать новый опыт других организаций в свою действительность и вырабатывать инновационные предложения, адекватные специфическим условиям функционирования конкретного предприятия. Хорошей почвой для такого развития является организация производства, как функция менеджмента, и как сфера, в которой интегрируются и прошлый опыт, и новые знания и технологии, и потенциал самой организации.

С этой точки зрения, следует рассматривать два аспекта. Первый – традиционный, относящийся больше к техническим областям знаний, позволяющий рассматривать организационную функцию, как соединение факторов производства в едином технологическом процессе с заранее известными параметрами, правилами организации, контроля и учета. Этот аспект скорее относится к оперативному, текущему управлению производством. Его характеристика должна осуществляться с позиции отраслевой специализации.

Второй аспект является следствием развития процессов глобализации, расширения поля деятельности, усиления роли рыночных факторов (спроса, цен, конкуренции и т.д.) в организации всех процессов во внутренней и внешней среде предприятия. Этот аспект охватывает довольно широкий круг проблем и структурных элементов организации, не совпадающих в полном объеме с традиционными, но, изучение которых является необходимым условием для эффективного управления производством в современных условиях. Таким образом, формирование системы категорий и понятий управленческой деятельности должно базироваться на комплексном использовании трех подходов: экономическом, организационном, а также на позиционировании сформированной системы знаний об управлении в общей системе знаний наработанных человечеством.

Исходя из вышесказанного, последующие наши рассуждения будут строиться на основе анализа категорий, определяющих сущность системного

подхода к изучению экономической организации, как сложной самоорганизующейся системы (синергетический подход) и понятий, определяющих условия функционирования конкретных предприятий (функциональный подход).

1.1.1. Методологическая парадигма научного знания

Методологической основой теории (концепции) является логическая связь принципов, категорий, процедур, отражающих соотношение эмпирического и теоретического знания об оценке исследования, в данном случае – управления.

Концептуальный подход к экономической организации охватывает как традиционные представления об управлении, так и появление новых фактов, объяснить которые старой теорией не удается в полной мере. Возникают противоречия между теорией, не укладывающейся в систему новых фактов, и отсутствием целостного непротиворечивого знания, описывающего новые условия функционирования экономической организации. А между тем, переход общества к новым условиям производства, процессам интеграции, расширения рыночных отношений и т.п. предполагают возможность развития научных абстракций, логических и информационных инструментов исследования в их применении к конкретной сфере экономических отношений.

С другой стороны в науке об управлении настоящее время можно оценить как период накопления и осмысления фактов, как переход от различных концепций к зрелой теории менеджмента, то есть к теории, которая бы содержала определенный механизм построения знания, процедуры внутреннего развертывания теоретического содержания, как воплощение некоторой программы исследования, что придало бы теории статус фундаментального знания. Переходный период в построении концепции менеджмента экономической организации связан с богатой возможностью развития её категориального аппарата на базе накопленных эмпирических фактов и их теоретического осмысления.

С общеметодологической точки зрения *менеджмент* [англ. management] – управление производством; совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, разработанных и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли. (19)

Если следовать логике этого классического определения, то менеджмент можно рассматривать как систему знаний, представляющую собой

определенный методический инструментарий, используемый при реализации функций управления. В свою очередь формирование этого инструментария начинается с определения структуры понятийного аппарата менеджмента в соответствии с многофункциональным характером современного производства. Для того чтобы описать содержание и взаимосвязь категорий и понятий, являющихся основой теории и практики управления, необходимо последовательно определить внутреннюю иерархию категорий и понятий, а затем, используя общеметодологические основы проведения фундаментальных исследований, привести в систему концептуальную основу формирования методологии менеджмента.

Для каждой конкретной отрасли знаний имеет место свой категориальный аппарат. Выявление его основных элементов позволяет раскрыть логику развития самой науки. Поэтому парадигма развития научного знания, приведённая на рис. 1.1. является исходной концептуальной схемой для построения категориального аппарата менеджмента и любого из составляющих его направлений.

Категория является по своей сути обобщенным образом процессов, протекающих в реальности. Следовательно, чем точнее раскрыта сущность процесса в определении, тем более точно будет сформирован категорийный аппарат, как совокупность понятий, определяющих его сущность. При этом необходимо учитывать противоречие между объективным началом описываемого явления и субъективным характером человеческого сознания и поведения, раскрытие сущности которого позволяет охарактеризовать дуализм исследуемых категорий, единство и антагонизм содержания и формы, а фактически понимание смысла, языка теории.

Дуализм языка понятий с необходимостью требует уточнения всех применяемых в данной теории дефиниций, что, в свою очередь, открывает возможности учета и оценки качественной сути явления, как объективно-необходимого для поступательного развития исследуемого объекта, а также и количественной определенности целенаправленной практической деятельности людей, опосредующей субъективную суть форм управления.

Поскольку любая научная категория, отражает объективную сущность общего в различном, единства в многообразии, постольку целесообразно рассматривать её с точки зрения адекватности процессам развития объекта, условиям, определяющим цели и характер трактовки исследуемого явления. Это подтверждается фундаментальным положением о первичности процесса по

отношению к системе, возникающей в результате этого процесса.

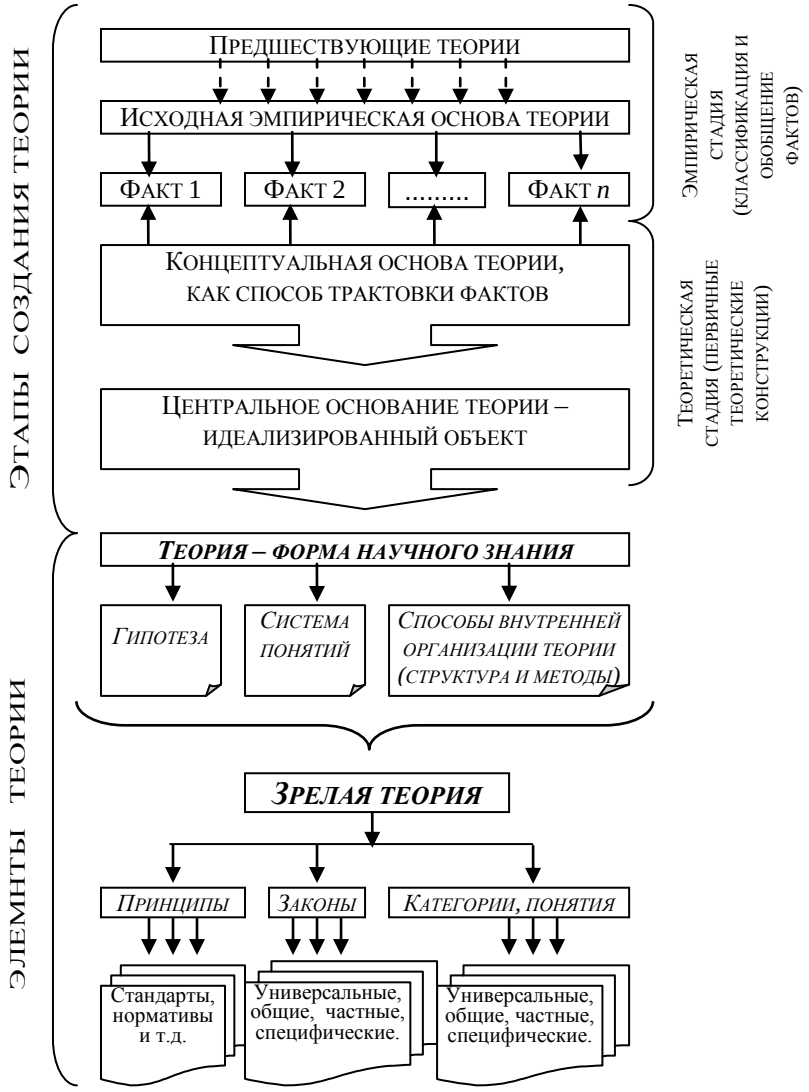


Рис. 1.1. Методологическая парадигма научного знания (теории)

Из логики методологической парадигмы (рис. 1.1.) очевидно, что каждый отдельный этап (или элемент) создания теории доказывает этот порядок. Кроме того, исследование сущности явлений в хронологии, закономерно приводит к выводу о том, что, чем дальше общество отходит от своего первобытного состояния, тем в большей степени превалирует субъективный фактор, рассматриваемый здесь как конструктивная деятельность человека. Если изначально универсальные категории и законы развития формировали представления об эволюции природы, общества и человека с точки зрения их влияния на формирование и развитие человеческого интеллекта и сущности человека как субъекта познания, то в настоящее время мы говорим о влиянии человеческой деятельности на природу, о том, каким образом субъективный характер деятельности человека определяет последующее развитие среды его

обитания. Именно примат процесса организации по отношению к системе в современных условиях определяет новую суть дуализма категорий, которая раскрывается не только через определение противоречий между объективным началом естественных процессов и систем, и субъективной формой их осознавания, но и в противоречиях между процессами и системами, управляемыми людьми. В качестве примера можно привести, с одной стороны, противостояние человека и природы, отрицательное влияние результатов его деятельности на экологию, а с другой стороны противоречия, возникающие между субъектами рынка, стремящимися укрепить и стабилизировать свое положение посредством реализации своих субъективных целей далеко не всегда находящихся в единстве с объективными законами развития.

Таким образом, на основе вышеприведенных рассуждений, можно раскрыть сущность взаимосвязи категорий и понятий, составляющих парадигму научного знания, и которые в дальнейшем исследовании будут учтены в ходе формирования методологических основ управления процессами и системами конкретной экономической организации.

Категориальная сущность парадигмы в современном научном знании определяется как стройная, строго научная общепризнанная теория, основополагающая концепция, представленная логической моделью, лаконично отражающей наиболее существенные структурные элементы рассматриваемой области знаний. Такая модель построения теории даёт возможность её использования для формирования методологических основ управления любыми экономическими процессами и системами соответственно отраженных в системе понятий и категорий, среди которых центральным основанием выступает теория.

Теория, как форма (система) достоверного научного знания, представляет собой результат научной деятельности (процесса), направленной на получение и применение новых знаний для решения технологических, инженерных, экономических, социальных, гуманитарных и иных проблем; обеспечение функционирования науки, техники и производства как единой системы. Сущность процесса научной деятельности заключается в соединении предшествующих теоретических знаний и накопленного практического опыта (фактов), не систематизированного на момент его исследования, но уже имеющего статус общественного явления и выраженного в теоретической форме, а потому требующего соответствующей систематизации, в результате которой рождается концептуальная основа теории как способ трактовки новых

фактов, сутью которого является идея концепции (лат. conceptio – ведущая мысль).

Построение концепции как идеализированного объекта осуществляется на основе фактов науки (т.е. теоретических конструкций реальных факторов) и законов, отражающих универсальные характеристики данной теории. Выбор и трактовка фактов при их систематизации должны осуществляться на основе динамических и статистических законов, смысл которых в определении степени точности предсказаний развития тенденций.

Поскольку статистические законы отражают результат взаимодействия большого числа элементов, составляющих характеристики объекта и соответственно влияние множества случайных факторов, применение их связано с использованием стохастических моделей корреляционного и регрессивного методов анализа, т.е. недетерминированных, вероятностных моделей. Предсказания с использованием динамических законов имеют точно определенный однозначный характер, то есть детерминированы. Отсюда следует, что целью эмпирической и теоретической трактовки фактов является обнаружение причинных связей и отношений в объекте. Их взаимосвязь и соответствующая типология различных подходов и концепций, построенная на этой основе, составляет сущность концептуальной основы теории и достигается системой логических и специальных методов.

В свою очередь, концептуальная основа теории является не законченным, а скорее промежуточным комплексом, включающим в себя первичные теоретические конструкции, отражающие различные варианты сочетания признаков, присущих реальным объектам исследования. В результате обобщения и абстрагирования, а также на основе определенных допущений создается представление об идеализированном объекте, теоретическое исследование которого приводит к рождению гипотез, созданию соответствующей системы понятий, описанию внутренней структуры организации теории, выработке соответствующих методов, представляющих собой инструментарий для дальнейшего развития теории, обоснования её категорийно-понятийного аппарата, обеспечивающего управление и развитие реальных процессов и систем (табл.1.1.).

Проведенный анализ парадигмы научного знания, позволил определить круг категорий и понятий, которые необходимо раскрыть относительно управления экономической организацией вообще и конкретным предприятием, имеющим определённые отраслевые признаки. Таким образом, дальнейшее

исследование будет проводиться как восхождение от конкретного к абстрактному, от менее общего к более глубокому содержательному общему, что в конечном итоге позволит оценить новизну и практическую значимость сформированного категорийно-понятийного аппарата и методического инструментария, а также определить его роль и место в системе научных знаний об управлении.

ТАБЛИЦА 1.1.

БАЗОВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ТЕОРИИ

НАЗВАНИЕ ЭЛЕМЕНТА	ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЯ
Обобщение [лат. generalisatio]	Мысленное выделение существенных признаков и свойств, наиболее характерных для объектов (фактов) изучаемого явления.
Абстрагирование	Процесс отвлечения от ряда свойств и отношений изучаемого явления с одновременным выделением интересующих исследователя свойств (обобщением).
Допущение	Положение, которое временно принимается за возможно истинное, пока не будет установлена истина.
Гипотеза [греч.hypothesis]	Научное предположение, выдвигаемое для объяснения некоторого явления и требующее верификации.
Понятие	Логический термин**,** обозначающий известную ступень в развитии интеллектуальной деятельности человека. Память воспроизводит представление объекта в том виде, в каком объект был воспринят сознанием; рефлективная деятельность ума, разлагая объект на сумму его качеств и подмечая общие для всех объектов качества, создает некоторое общее представление, которое обозначается словом (термином).
Система [греч. σύστημα – целое, составленное из частей, соединение]	Совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определенную целостность, единство.
Структура [лат. structura – строение, расположение, порядок]	Совокупность устойчивых связей объекта, обеспечивающих сохранение его основных свойств при различных внешних и внутренних изменениях; основная характеристика системы, её инвариантный аспект.
Метод [греч. μέθοδος – путь исследования или познания, теория, учение]	Способ построения и обоснования системы научных знаний; способ достижения цели; совокупность приемов и операций теоретического исследования и практического осуществления чего-нибудь, исходящий из знания наиболее общих закономерностей развития объективной действительности и специфических закономерностей исследуемого предмета, явления, процесса.
Принцип [лат. principium, основа, начало]	Основное исходное положение какой либо теории; руководящая идея, основное правило деятельности.
Закон	Категория, отражающая существенные, необходимые и повторяющиеся связи между явлениями реального мира.
Категория [греч. χατηγορία]	Общее понятие, отражающее наиболее существенные свойства и отношения предметов, явлений объективного мира (материя, время, пространство, движение, причинность, качество, количество и т.д.); разряд, группа предметов, явлений, лиц, объединенных общностью каких-либо признаков.

1.1.2. МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Категорийный аппарат менеджмента формировался на основе ранее накопленных знаний о развитии природы и общества, а также обобщения эмпирических данных о развитии производственных систем, то есть о практическом опыте управления. Таким образом, создавалась концептуальная основа теории менеджмента как способ трактовки фактов об особенностях производственных отношений в системе управления.

Результатом стали законы, принципы, категории и понятия, по которым

строится вся система управления организацией любого типа. На основе общей парадигмы развития научного знания формируется тезаурус теории управления, адекватный конкретной области человеческой деятельности, например, отрасли, региона, и т.п.

Чем крупнее современная организация, тем выше степень унификации различных видов деятельности, функций и операций. Это означает непременное использование универсальных и общих законов и принципов в управлении. Но, с другой стороны, специфика каждой отрасли, региональные особенности, различия в экономическом развитии разных государств предопределяют частные, специфические условия функционирования каждой организации, а, следовательно, возникновение новых не предусмотренных теорией ситуаций. Это означает, что практика управления организацией является постоянным источником информации, необходимой для дальнейшего развития теории.

В настоящее время развитие менеджмента опирается не только на многообразный эмпирический материал, но и на такую фундаментальную отрасль научного знания, как теория организации, основы которой заложены А.А. Богдановым в его фундаментальной работе «Тектология», Б.З. Мильнером в трудах по теории организации, а также А. Гастевым, И. Степановым, Н.Кондратьевым, О. Ерманским, П. Керженцевым, П. Сорокиным и др. Кроме того, огромный методический материал для исследования экономической организации предоставляет и экономическая теория, в рамках которой получили развитие соответствующие научные направления, отраженные в научных исследованиях зарубежных ученых Л. Арвика, М. Вебера, Г.Ганта, Л. Гилбрета, П. Друкера, У. Лоуренса, Д. Муни, У. Оучи, А. Рейли, Т. Парсона, Ф. Тейлора, А. Файоля, д. Хааса и др., представляющих собой совокупность научных взглядов на экономические системы, экономическое развитие и экономические законы и закономерности функционирования организации.

Дальнейшее развитие научных знаний об экономической организации, как уже отмечалось в 1.1.1., имеет два основных русла: развитие экономического инструментария, позволяющего реализовать задачу количественной оценки процесса организации, и методов организационного проектирования и управления организационными изменениями. Оба направления взаимосвязаны и взаимозависимы не только в применении на практике, но и в теоретическом развитии. Более того, в современном производстве, происходит перестановка акцента с материально-вещественной

составляющей на организационное поведение, то есть повышается роль и значение субъективного фактора, что, естественно, приводит к возникновению проблем совершенствования организации, как процесса управления поведением субъектов экономических отношений.

Если до сих пор, организация производства в менеджменте определялась как его функция, равноправная по отношению к другим его функциям (маркетингу, мотивации, контролю и т.д.), то в настоящее время правомерно говорить о том, что организация является основополагающим началом всей системы управления. Этот тезис, доказывается неопровержимым положением о примате процесса над системой. Кроме того, менеджмент, как наука эмпирическая, основанная более на фактах, уже развивается в этом направлении. Поэтому авторы работы не ставят целью проводить сравнительное исследование сущности категорий «управление» и «организация», а выделяют в качестве объекта исследования организационные процессы, и как их результат всю систему экономической организации, а также инструментарий их качественного и количественного исследования с целью определить перспективные направления развития научных знаний в этой области.

Теория организации как система научных знаний дает представление о единых организационных началах и применении этих знаний в самых разнообразных, практически во всех сферах деятельности человека (24). Мы не будем рассматривать все общие положения теории организации, а лишь обозначим те, которые имеют достаточную разработанность и значимость для экономической организации, и, соответственно, обоснования и дальнейшей разработки её концептуальной основы.

Термин организация имеет разные толкования, всесторонне раскрывающие сущность этой категории, и в комплексе позволяющие построить парадигму экономической организации.

Из таблицы 1.2. видно, что исходная эмпирическая основа научных знаний об экономической организации представлена информацией о целевых установках людей, участвующих в процессе организации, о структуре и составе элементов организации, о процессах и действиях, в совокупности представляющих механизм развития системы. Исходя из этого можно определить сущность экономической организации как категории, представляющей объект дальнейших теоретических изысканий.

Таблица 1.2.

Определения понятия «организация»

Происхождение термина	Определение понятия
Организация (лат. organizo – объединение)	Объединение людей совместно реализующих некоторую программу или цель, действующих по определенным правилам и процедурам.
Организация (франц. organisation – устройство)	Внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленная его строением
Организация (ср.-век. лат. organizo – сообщаю, стройный вид, устраиваю)	Совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого

Основной характеристикой экономической организации является превалирование субъективного начала, что объясняется человеческим фактором, как элементом, определяющим основополагающие цели организации. Поэтому правомерно было бы говорить не просто об экономической организации, а о её взаимодействии с соответствующим социумом. Именно социально-экономическая сущность организации является объектом исследования многих современных ученых (22, 28, 30, 36, 48) справедливо уделяющих основное внимание в своих работах таким вопросам, как эволюция социальных организаций, классическое представление модели социальной системы, строение и концепции рыночного развития социально-экономической организации и т.п. Остановимся коротко на основных постулатах, выработанных экономической и организационной наукой с целью выделения наиболее актуальных проблем развития экономической организации.

Смешанный, объективно-субъективный характер экономической организации определяется объективными условиями (организация производства в условиях рынка тесно связана с вопросами конкуренции и действием рыночного механизма (73), и субъективными требованиями (цели людей часто вступают в противоречие с объективными требованиями рынка, чем обусловлен кратковременный характер действия чистого рынка и тенденция монополизации). Эволюционное развитие социально-экономических организаций в большей степени обусловлено целями её субъектов, направленных на обеспечение выживания и расширение масштабов жизнедеятельности (увеличение рождаемости, освоение новых территорий, объединение и сохранение ресурсов); а уже затем (как следствие развития технологий) на обеспечение сложного разнообразия потребностей общества, обусловливающих дальнейшее гармоничное и комплексное развитие. (36,45)

Таким образом, в ходе эволюции и развития научно-технического прогресса цели субъектов изменялись от целей простого жизнеобеспечения

людей, объединенных в общину, до более сложных, обусловливающих внутренне строение современной социально-экономической организации, в составе которой традиционно рассматриваются техническая, технологическая, социальная, организационная и экономическая системы. Сложный, многофункциональный характер современной организации предполагает построение иерархической структуры целей, задач и функций организации, что возможно как для организации вообще, в теоретическом плане, так и для конкретных организаций, представляющих собой комплекс характеристик, определяемых реальными условиями их деятельности.

Итак, **экономическая организация – это результат эволюционного развития процесса жизнедеятельности людей, который можно охарактеризовать как комплекс технико-технологических, социальных и экономических составляющих, сформировавшийся под воздействием объективных законов развития природы и общества, с одной стороны, и субъективных целей людей, участвующих в управлении этой организацией.** Причем эволюционное развитие экономической организации, её переход в новое качественное состояние, как и для любой другой функциональной системы, обеспечивается соответствующим потенциалом, результатом накопления количественных изменений. Качественное состояние экономической организации характеризуется её ролью и местом в системе более высокого порядка (экономика отрасли, государства, региона, мира).

Следует отметить, что эволюционное развитие экономической организации обеспечивается процессом управления, представляющим собой целенаправленное воздействие субъекта на объект, то есть организацию взаимодействия всех ресурсов в пространстве и во времени, в динамике и статике. Правомерно говорить о роли организации в управлении, что является основным вопросом организационных наук. Следовательно, изучение экономической организации с целью создания объективного представления для выработки принципиальных положений, обеспечивающих её дальнейшее эффективное развитие, необходимо проводить с учетом следующих факторов:

- целевых установок людей, участвующих в процессе управления организацией;

- структуры и состава элементов организации;

- процессов и действий, представляющих в совокупности механизм организации и развития системы.

Эти факторы могут быть представлены как в качестве эмпирического

материала для научных исследований, так и в виде сформулированных целевых установок, отражающих желаемое состояние экономической организации. В экономической науке достаточно четко сформулированы цели, система понятий, структура и методы организации как процесса управления, и как экономического субъекта; классифицированы её формы; сформулированы общие для всех экономических организаций законы и принципы, категории и понятия. Поэтому область наших изысканий – современное предприятие, функционирование которого позволяет выявить вышеназванные факторы и соотнести их реальное состояние с действием основополагающих принципиальных положений науки, на базе конкретного эмпирического материала провести анализ и сформулировать категорийно-понятийный аппарат, открывающий перспективы для совершенствования теории и практики управления.

Тезаурус экономической организации представлен в таблице 1.3., где объекты изучения рассматриваются в соответствии с парадигмой научного знания, представленной на рис. 1.1.

Понятно, что сущность экономической организации должна трактоваться и с точки зрения процесса, и с точки зрения структуры одновременно, что подразумевает дифференциацию связей, обеспечивающих внутреннее взаимодействие выделенных объектов изучения, как подсистем экономической организации, имеющих свои специфические формы взаимодействия и соответственно области интеграции (табл. 1.4)

Предложенная в таблице 1.4. структура связей определяет комплекс проблем, подлежащих исследованию и решению в процессе управления экономической организацией. В поле зрения управленцев должны находиться следующие комплексы связей, как объекты управляющего воздействия (рис. 1.2.):

В современной экономической организации объектом управления является пересечение подсистем A_1, A_2, A_3. Именно эти области обозначены в таблице 1.3., как объекты изучения, поскольку являются объектами управляющего воздействия. Так, сфера управления человеческими ресурсами (A_2), включая в себя организацию труда и управление персоналом на всех уровнях производственной иерархии, учитывает область интересов и целевые установки каждой группы участников экономической организации. При этом пересечение A_2 и A_3 определяет координационный характер задач и связей в сфере управления развитием кадрового потенциала организации. А область

пересечения A_1 и A_2 – сферу управления персоналом, участвующего непосредственно в процессе производства и реализующего технологические связи, обеспечивающих работу машин, оборудования и т.п. В целом пересечение этих сегментов является областью реализации целевых установок людей, участвующих в процессе управления организацией. Область A_1 представляет собой структуру и состав элементов организации, являющихся объектом организационного проектирования, осуществляемого на стыке областей управления A_1 и A_3. Здесь разрабатываются, реализуются и контролируются кооперационные, технологические, обслуживающие связи производства. Центральное пресечение всех трех областей – предмет стратегического управления, топ-менеджмент организации, определяющий основополагающие параметры её развития.

Таблица 1.3.

Понятия, характеризующие сущность экономической организации

Объекты изучения	Понятия, определяющие изучаемый объект	Структура объекта	Методы организации
Целевые установки людей, участвующих в процессе управления организацией.	Человек, организация, восприятие, поведение, индивидуальность, цели. Индивид, группа. Конфликт. Организационное поведение. Организационные отношения. Покупатели, поставщики, конкуренты.	Организационная структура. Профессионально-квалификационная структура. Организационное окружение.	Мотивация, контроль. Нормирование труда. Организация рабочих мест. Ротация, обучение, аттестация, сертификация. Ответственность. Рейтинг. Ситуационное управление.
Структура и состав элементов организации.	Объект. Субъект. Факторы производства. Информация. Параметры, свойства. Комплекс, система, совокупность. Управляющая система. Управляемая система. Внутренняя среда.	Организационная структура управления. Производственная структура.	Организационное проектирование.
Процессы и действия, представляющие в совокупности механизм организации и развития системы.	Процесс, цикл, действие, операция, стадия, этап, фаза. Связи. Интеграция, коммутация, кооперация, синергия. Генезис, онтогенез. Жизненный цикл организации.	Хронологическая и логическая последовательность составляющих процесса. Технология разработки, принятия и реализации управленческого решения. Технология производства.	Управление (координация, регламентация, регулирование, нормирование, оптимизация и т.д.)

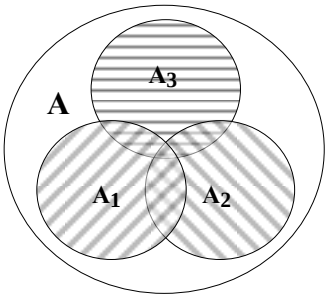


РИС. 1.2. ИНТЕГРАЦИЯ СФЕР УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.
(А – система управления, $А_1$ – управление материально-вещественной составляющей, $А_2$ – управление человеческими ресурсами, $А_3$- организация управления).

Категорийно-понятийный аппарат управления экономической организации обосновывается фундаментальными отраслями знаний (философией, теорией организации, синергетикой и т.д.), методология которых в полной степени отражает организацию научных исследований любых системообразующих процессов. Эти понятия определяют сущность формирования системы знаний об экономической организации вообще.

Итак, система понятий, определяющих сущность системного подхода к изучению экономической организации, формируется исходя из исследования общих для всех экономических организаций аспектов: целевых установок людей, участвующих в процессе управления организацией; структуры и состава элементов организации; процессов и действий, представляющих в совокупности механизм организации и развития системы управления.

Категории и понятия, определяющие условия функционирования конкретных предприятий, вырабатываются на основе обобщенного при помощи выработанного инструментария, эмпирического материала.

В таблице 1.5. синтезированы все рассмотренные аспекты, которые являются предметом дальнейшего рассмотрения. Поскольку предмет исследования является категорией более частного порядка по отношению к объекту, постольку он опосредуется системой понятий, при помощи которых раскрывается сущность структурных составляющих экономического объекта. Цели исследования определяются развитием экономического инструментария, позволяющего реализовать комплексную задачу количественной оценки процесса организации и эффективности управления организационными изменениями.

ТАБЛИЦА 1.4.

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ОРАНИЗАЦИЕЙ

№№	ПОДСИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕИЯ	ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ	ХАРАКТЕР ВНУТРИ-ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СВЯЗЕЙ	ОБЛАСТИ ИНТЕГРАЦИИ ПОДСИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ	ФОРМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОБЪЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ
1	2	3	4	5	6	7
УПРАВЛЯЮЩАЯ ПОДСИСТЕМА						
A_1	Организация управления	Управляемая подсистема	Организация информационной системы	Координационные управленческие связи	Организация производства, управление персоналом, управление активами; Стратегическое управление	Интеграция управляющей и управляемой подсистем организации
		Субъект управления	Распределение функций, работ, мотивация труда, учет, контроль, информационное обеспечение, подготовка и переподготовка кадров, социальное развитие	Социальные связи, экономические связи, информационные связи		
		Объекты управления	Функциональное и технологическое разделение труда; информационные системы; документооборот; кадровый, производственный и финансовый потенциал организации	Координационные связи, технологические связи, обслуживающие связи		
A_2	Организация труда – управление человеческими ресурсами	Работники	Трудовой процесс на основе разделения и кооперации труда	Кооперационные связи	Организация производства; Управление производством	Корпоративные отношения и внутрипроизводственная кооперация технологически специализированных подразделений
		Человек + средства производства	Обеспечение взаимодействия людей со средствами производства и людей между собой	Технологические связи		
		Человек + подсистема обслуживания	Обеспечение взаимодействия работников с подсистемами обслуживания, создающими благоприятные условия труда	Обслуживающие связи		
		Коллектив	Обеспечение профессиональной активности работников,	Социально-экономические связи		
		Человек и система управления	Мотивация, контроль, ситуационное управление			
УПРАВЛЯЕМАЯ ПОДСИСТЕМА						
A_3	Техническая и технологическая подсистемы организации – управление материально-вещественной составляющей	Средства основного производства	Размещение машин на производственных площадях в соответствии с технологическими требованиями и целью. Обеспечение взаимодействия в течение регламентированного производственным циклом времени	Технологические связи	Организация производства; Управление активами	На базе высокой концентрации производства технологически специализированные предприятия, подразделения, службы, входящие в состав предметно специализированных предприятий по принципу внутрипроизводственной кооперации
		Средства, обслуживающие основное производство: технические, ремонтные, инструментальных, энергетические, транспортные подсистемы	Обеспечение непрерывного движения предметов и продуктов производства	Кооперационные и обслуживающие связи		
		Средства управления: технические системы, информационные системы	Управление технологическими процессами, движением предметов и продуктов производства, обслуживанием	Управленческие связи		

Таблица 1.5.

Формирование категорийно-понятийного аппрата управления экономической организацией

<table>
<tr><th rowspan="2">Объекты исследования</th><th colspan="3">Предмет и цели исследования</th></tr>
<tr><th>Понятия, определяющие сущность экономической организации</th><th>Понятия, определяющие сущность системного подхода к изучению экономической организации</th><th>Понятия, определяющие условия функционирования конкретных предприятий</th></tr>
<tr><td>Целевые установки людей, участвующих в процессе управления организацией</td><td rowspan="3">Качественная оценка противоречий между объективным началом и субъективной формой экономической организации</td><td rowspan="3">Определение областей интеграции и системообразующих связей, как объектов качественной и количественной оценки</td><td>Качественная оценка миссии и целей организации</td></tr>
<tr><td>Структура и состав элементов организации</td><td>Качественная и количественная оценка структуры управления и производственной структуры экономической организации</td></tr>
<tr><td>Процессы и действия, представляющие в совокупности механизм организации и развития системы.</td><td>Качественная и количественная оценка эффективности технологии управления</td></tr>
</table>

▪ Аналитический инструментарий исследования экономической организации

На основе приведенных в 1.1.1. методологической парадигмы и базовых элементов теории следует подчеркнуть, что этап эмпирического исследования фактов науки представляет собой не просто исходную базу, а процесс перехода от более «бедного» теоретического содержания понятий к более глубокому.

Как известно развитие теории не имманентное логическое движение теоретической мысли, а активная переработка эмпирической информации в собственное содержание теории, концентрация и обогащение её понятийного аппарата, что ставит известные пределы возможной логической формализации процессов её построения. Отсюда вытекает, с одной стороны, необходимость логической иерархии категорийного аппарата (принцип как фундаментальное основание теории, закон как отражение наиболее устойчивых связей и отношений в объекте, категория как инструмент постижения сторон и сущности рассматриваемых явлений), а с другой – выбор оптимальных методов теоретического исследования, расширяющих и дополняющих общее знание об объекте, в данном случае экономической организации.

Коль скоро речь идет об аналитическом инструментарии, приложимом к процессам познаваемой экономической реальности, то задача состоит в выборе отправных методов построения теоретической концепции в целом, и теории экономической организации, как цели данного исследования.

Когнитивная сущность методов формальной логики позволяет использовать их в качестве одного из существенных инструментов теоретического анализа. Однако углубление знаний об объекте ограничивает применение выводных правил традиционной логики и переводит процесс познания на ступень современной индуктивной, математической, вероятностной и т.п. логик, как дающих способы получения более гибких, многозначных оценок и выявления статистических закономерностей развития объектов. При этом наряду с общелогическими методами выводного знания используются и специальные методы науки, выбор которых зависит от поставленной цели и сферы приложения методов. В соответствии с чем можно выделить логические методы, обеспечивающие обработку эмпирических фактов науки с целью обобщения причинных связей в многофакторной характеристике объекта.

С другой стороны, можно выделить методы реализации разработанных теорий (концепций) в процессе практической экономической деятельности. Это методы анализа хозяйственной деятельности с опорой на количественные характеристики. Из их анализа формируются многоразличные концепции и концептуальные идеи современной теории экономической организации.

Рассмотрим некоторые из формально-логических методов и принципов, имеющих важнейшее значение в анализе логики построения теоретической концепции, а затем систему принципов, законов и понятий, характеризующих основные параметры системы управления экономической организацией (табл.1.6.).

Демонстрация формально-логических приемов, приведенных в таблице 1.6. имела целью представить наиболее существенные из причинно-следственных зависимостей отношения внутренних характеристик объекта и их роль в формировании концептуальной основы теории операционного менеджмента.

ТАБЛИЦА 1.6.

ИССЛЕДОВАНИЕ ПРИЧИННОЙ СВЯЗИ ЛОГИЧЕСКИМИ ПРИНЦИПАМИ И МЕТОДАМИ

СОДЕРЖАНИЕ МЕТОДА ИЛИ ПРИНЦИПА	ОЦЕНКА РОЛИ МЕТОДА (ПРИНЦИПА) В ПОЗНАНИИ
Аксиоматический метод (Аристотель IY в. до н.э., Декарт, Лейбниц, Паскаль, Спиноза, Ньютон (17 в.) – интуитивное использование метода как способа дедуктивного построения теории, в основание которой берутся некоторые не доказываемые в этой теории предположения (аксиомы), а все остальные положения этой теории выводятся из аксиом по логическим правилам. К середине IX в. в результате создания неевклидовых геометрий изменилось содержание методов: были введены строгие правила определения всех неисходных терминов; требование непротиворечивости, полноты, разрешимости и независимости и доказательство их независимости в определенных аксиоматических системах с помощью метода моделей.	В первой половине XX в. пришло понимание различий в применении аксиоматики в формальных, естественных и общественных науках. Для исследования экономической организации аксиомы не могут быть ничем иным, как допущениями, гипотезами. Отсюда требование эмпирической проверки исходных положений теории, принимаемых как аксиомы. В любом случае метод играет важную роль в интерпретации аксиоматических теорий, когда истинность всех утверждений обосновывается в результате строгоuj соблюдения дедуктивной техники вывода: от общего к частному.
Метод сходства (Д.-С. Милль (1806-1873)). Установление причинной связи явлений природы и общества путем сравнения однородных фактов, как совокупности наблюдаемых обстоятельств и выявление обстоятельства, являющегося непосредственной причиной явления.	XX в.: метод раскрывает отношения сходства и играет важную роль в классификациях, основанных на количественной оценке сходства, или на нечетких признаках, в экономико-статистических методах экспертных оценок, при моделировании сложных систем. Применяя метод сходства в исследовании, надо знать, что степень вероятности выводов по этому методу зависит от числа рассмотренных случаев и от степени различия всех прочих обстоятельств, кроме того, которое проявилось во всех случаях и оказалось единственным. Метод сходства позволяет, выделять прецедентный опыт в сходных условиях бизнес-процесса и в соответствии с ним применять конкретные типовые схемы, стандарты, модели и т.п.
Метод различия (Ф. Бэкон (1561-1626), Д.-С. Милль (1806-1873)). Установление причинной связи явлений природы и общества путем сравнения однородных фактов, как совокупности наблюдаемых обстоятельств и выявление причин в их различиях.	XX в.: метод различия дает более вероятное знание, чем метод сходства о причине исследуемого явления, так как исследователь должен применить эксперимент, привлечь эмпирические свидетельства, чтобы исключить все обстоятельства кроме одного. Но и метод различия дает лишь вероятное знание, так как в ходе эмпирических доказательств новое обстоятельство может оказаться сложным и влиять на явление не как целое, а лишь какой-то одной стороной, и подлинная причина может оказаться недостаточно выясненной. Метод различий позволяет дифференцировать свойства, функции, операции и т.п. и на этой основе строить типологические характеристики бизнес-процессов, находить альтернативные решения в позиционировании бизнеса на рынке и т.п.
Метод сопутствующих явлений (Д.-С. Милль (1806-1873)). Индуктивный метод определения причин, позволяющий устанавливать причину изменения обстоятельства по изменениям предшествующих обстоятельств	Данный метод оставляет невыясненным вопрос о том, какова в каждом отдельном случае причинная связь и потому применяется на первом этапе исследования как фактор обнаружения изменений. Например, эмпирический уровень реинжиниринга, на котором исследуются факты оперативного управления и устанавливаются причинно-следственные взаимодействия в системном окружении бизнес-процессов.
Принцип абстракции – логический принцип, лежащий в основе определения через абстракцию и связывающий три типа универсалий – классы, свойства и отношения равенства	Принцип абстракции, используемый как метод изучения требует рассматривать любое отношение равенства, определяемое на некотором множестве: разложение множества (деление, классифицирование попарные, непересекающиеся и непустые классы равных в определенном отношении элементов – классы абстракции. Само разложение (разбиение на классы) называется фактор-множеством по данному отношению. Нетривиальное следствие метода абстрагирования в соответствии с этим принципом – возможность заменять равенство одинаковых тождеством неразличимых. Это следствие используется для получения стандартных универсумов (системы объектов логической абстракции) в теории моделей. Характерно применение метода при построении оптимальной структуры бизнес процесса в целях его обновления.
Восхождение от абстрактного к конкретному – метод научного исследования, состоящий в движении теоретической мысли ко всё более полному, всестороннему и целостному воспроизведению предмета. Причем «абстрактное» в широком смысле понимается как «бедность» односторонность знания, а конкретное, как его полнота, содержательность. Между реальной конкретностью и её воспроизведением в мысленной конкретности теоретической системы лежат промежуточные звенья концептуального анализа, позволяющие вписать эмпирические данные в мысленную конкретность, объяснить и разрешить возникающие в ходе познания противоречия.	Принцип применяется, когда уже сформирован концептуальный аппарат науки и создана предварительная система понятий, на основе которой осуществляется развитие теоретического знания как дифференцированной, но внутренне взаимосвязанной и целостной теоретической системы. Например, единство и различие абстрактного и конкретного труда, стоимости и меновой стоимости и т.п. Процесс восхождения от абстрактного к конкретному характеризует синтетичность, последовательный прирост и расширение теоретического содержания, постоянную «открытость» теории к эмпирическим данным. Например, при оценке инструментов реинжиниринга бизнес-процессов «абстрактным» является множество связанных программных объектов; «конкретным» - технические задания, требования и т.д., или множество формализованных бизнес-процессов. Методически функции формирования требований к бизнес-процессу – есть движение от абстрактного к конкретному, а разработка систем по требованиям – восхождение от конкретного к абстрактному.

Согласно принципу детерминации следствие не может предшествовать

причине, но само следствие может стать причиной другого (или других) следствия. Так, например, можно дать качественную оценку причин, определяющих целевые установки людей, участвующих в процессе управления организацией, которые, в свою очередь, являясь субъектами организации, формируют структуру и состав её элементов, процессы и действия, представляющие в совокупности механизм жизнедеятельности системы. Таким образом, дальнейшая оценка явлений и процессов должна проводиться на основе методов не только отражающих специфические особенности функционирования организации, но и раскрывающих причинно-следственные связи в их развитии.

На основе качественного анализа взаимосвязей составляющих процессов и явлений формируется система принципов, законов и понятий, которые ложатся в основу всей системы управления экономической организацией. Поэтому правомерно утверждение о том, что от того, какие методы используются на всех стадиях эмпирического исследования, зависит объективность трактовки действительности.

Итак, резюмируя вышесказанное, следует отметить, что, если метод науки в широком смысле – это способ исследования своего объекта и предмета, то на стадии формирования теории, когда объектом является организация научного знания, превалируют логические методы исследования причинной связи явлений. Далее, в зависимости от субъективного фактора происходит искажение методологических положений, что расширяет задачи в области управления и регулирования процессов и систем экономической организации, создания универсального аналитического механизма, отвечающего требованиям времени. Для того чтобы обозначить круг этих задач, сформулировать и конкретизировать актуальные, рассмотрим аналитический инструментарий экономической организации.

Исходя из определения экономической организации (1.1.2.) объектом анализа является комплекс технико-технологических, социальных и экономических составляющих, сформировавшийся под воздействием объективных законов развития природы и общества, с одной стороны, и субъективных целей людей, участвующих в управлении этой организацией. Следовательно, основными задачами науки является разработка инструментария, позволяющего:

1. исследовать действие объективных законов развития природы и общества, и на их основе выявить тенденции в развитии конкретной

экономической организации;

2. обосновать прогнозы, планы и программы, на основе которых осуществляется управление экономической организацией;

3. выявить и оценить степень влияния субъективных факторов на развитие организации;

4. оценить результаты функционирования организации и определить дальнейшие перспективы.

В связи с этим при исследовании экономической организации выделяют два направления – внешнюю и внутреннюю среду. Изучение внешней среды включает анализ рынков капитала, сырья и материалов, технологий, труда, а также конкурентной, экономико-политической, социальной и экологической составляющих. Анализ внутренней среды предприятия состоит из анализа кадрового и технико-технологического потенциала, финансового состояния предприятия, инновационных и инвестиционных возможностей, существующей организационной структуры управления.

Все методы исследования экономической организации, по сути, являются методами анализа хозяйственной деятельности, и представляют собой количественную оценку текущего состояния организации и ее связей. Следовательно, методы исследования экономической организации должны отвечать следующим требованиям:

− исследуемые явления, процессы и системы необходимо изучать во взаимосвязи и единстве с другими, участвующими в едином процессе. Причем это положение подтверждается рассмотренными ранее методами логического анализа.

− все явления должны рассматриваться в динамике. Это означает, что используемые методы должны учитывать изменения и отражать их в результатах анализа.

Независимо от специфических характеристик любая организация стремится к равновесию, стабильности. Для экономической организации наиболее существенной характеристикой является её **финансовая устойчивость**, которую также рассматривают в статике и динамике. Эта категория по определению является целью и желаемым результатом процесса управления, поскольку она обеспечивает конкурентоспособность и адаптируемость в условиях неопределенности. На устойчивость экономической организации влияют многочисленные и разнообразные

причины, следовательно, её оценка должна быть представлена комплексом показателей, которые позволяют установить наиболее существенные причинно-следственные связи. В настоящее время существует хорошо разработанный инструментарий, позволяющий удовлетворять любые цели субъектов экономической организации. Поэтому первой актуальной задачей исследования является разработка метода исследования финансовой устойчивости экономической организации, объективно отражающего специфику отрасли и задачи управления. В связи с этим необходимо рассмотреть категориальную сущность финансовой устойчивости.

Финансовая устойчивость как категория представляет собой совокупность определяющих её понятий, находящихся во взаимосвязи друг с другом. Эта взаимосвязь может быть исследована посредством логических и количественных методов. Причем, как категория, отражающая целевую установку экономической организации она должна рассматриваться с точки зрения влияния на организацию трех групп факторов: интересов субъектов управления, структуры организации, технологии управления. В таблице 1.5. эти факторы, отражены в виде объектов, качественное и количественное исследование которых, последовательно приведет к формированию категорийно-понятийного аппарата, необходимого для исследования условий функционирования и совершенствования управления организацией.

Логическое исследование сущности категории финансовой устойчивости позволило, в первую очередь, раскрыть содержание категорий и понятий, несущих в себе аналогичную смысловую нагрузку, и нуждающихся в приоритезации (рис.1.3.).

Финансовые отношения по своему содержанию отражают сущность экономической организации, то, ради чего она функционирует, то есть распределение прибыли. Здесь сочетаются интересы различных субъектов рынка и самой организации – государства, партнеров по бизнесу, конкурентов, потребителей, социума окружающего организацию и людей, работающих в ней. Интересы опосредуются финансовой стратегией организации центральным звеном, которой является формирование использование финансовых ресурсов. Формирование финансовых ресурсов осуществляется из различных источников – собственных (создаваемых из прибыли) и привлеченных в форме кредитов, лизинга, инвестиций и т.п.

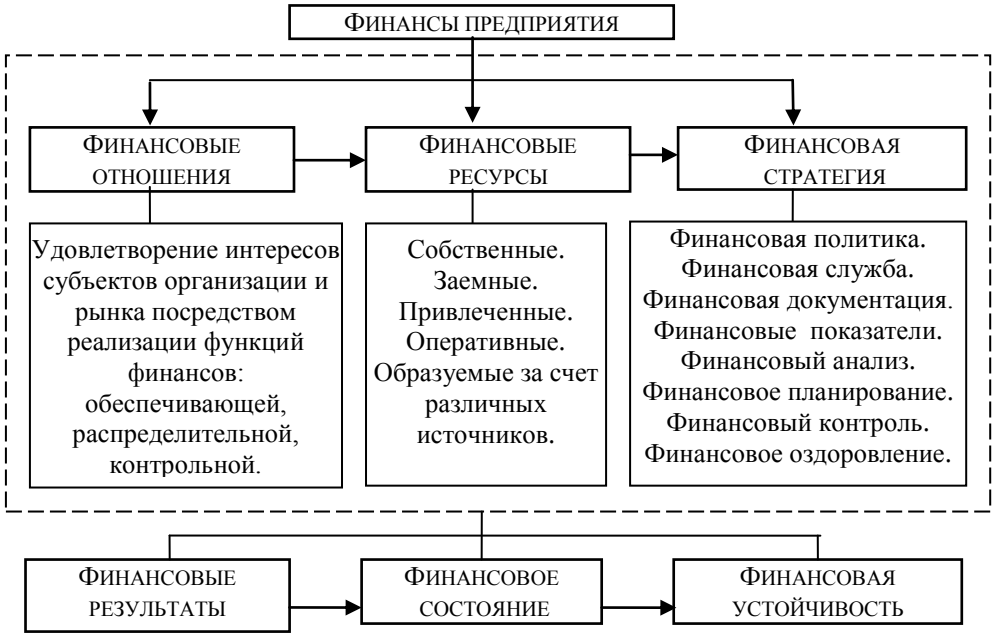


РИС. 1.3. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ФИНАНСОВУЮ УСТОЙЧИВОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Финансовые ресурсы организации оцениваются рядом экономических показателей относительных и абсолютных, рассчитываемых на базе данных бухгалтерской отчетности, которая формируется в процессе контроля и учета всей хозяйственной деятельности организации, а значит, здесь следует говорить о более глубоких зависимостях, отражающих структуру организации, как результат процесса управления. Управление процессом учета и контроля осуществляется финансовыми службами, отвечающими за финансовую документацию, производящими финансовый контроль, анализ и планирование, разрабатывающими финансовую стратегию, направленную на улучшение финансовых результатов, а, следовательно, и финансового состояния, характеризуемого финансовой устойчивостью. Такова зависимость основных понятий, характеризующих финансовый механизм организации, то есть механизм достижения стабильного устойчивого финансового состояния.

Исходя из вышесказанного, следует рассмотреть финансовую устойчивость с методической точки зрения, определив показатели и методы её оценки, как аналитический инструментарий исследования экономической организации. Исследование необходимо проводить одновременно в двух направлениях:

− выявление логической взаимосвязи с показателями, характеризующими производственную деятельность, процессы и структуру организации;

− обоснование методов количественной оценки (с учетом выявленных зависимостей) финансовой устойчивости экономической организации.

Первый предполагает изучение внутренней структуры организации, как правило, имеющей общие для всех аналогичных организаций черты, и, частные, характеризующие, в первую очередь её финансовую устойчивость. Для современной экономической организации актуальным является вопрос об оптимальной структуре капитала, то есть количественного соотношения его составляющих элементов - всех видов активов и источников их возникновения.

Исследование финансовой устойчивости при помощи количественных методов должно производится не только на уровне финансовой отчетности, а гораздо глубже, показывая возможности и резервы, скрытые в работе производственных подразделений, а также факторов внешней среды, влияющих на формирование конечного финансового результата – прибыли.

В экономической литературе (16,51,52) обычно рассматриваются методы, дающие общую характеристику финансового состояния предприятия на основе данных финансовой и бухгалтерской отчетности, чтение которой осуществляется посредством методов классифицированных в таблице 1.7.

Аналитический инструментарий исследования экономической организации включает в себя две большие группы методов: логико-экономические (рассмотренные выше) и экономико-математические методы. Характерными особенностями логико-экономических методов являются:

1. сравнительный анализ абсолютных и относительных величин, на основе которых оцениваются отклонения от заданного или базового уровня, а также определяются общие тенденции и закономерности в развитии экономических организаций;

2. классификация и систематизация данных о явлениях, протекающих в исследуемой организации, а, следовательно, обоснование причинно-следственных связей;

3. оценка изменения уровня явления; выявление роли факторов в изменении результативного показателя; оценка взаимозависимости изменений структуры и динамики организации;

4. использование графического метода репрезентативно отражающего динамику развития экономических процессов в организации.

Если число учитываемых факторов невелико и их влияние на результат взаимодействия может быть выражено как прямо пропорциональная или

обратно пропорциональная функциональная (детерминистская) зависимость, то измерение осуществляется традиционными логико-экономическими методами.

Если же требуется изучить и измерить одновременное и зачастую противоречивое влияние множества факторов на результат их взаимодействия, причем при отсутствии функциональной зависимости, то в этом случае не обойтись без экономико-математических методов.

ТАБЛИЦА 1.7.

ЛОГИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

МЕТОД	**СОДЕРЖАНИЕ МЕТОДА**
Горизонтальный (динамический) анализ	определение абсолютных и относительных отклонений и темпов изменений состояния экономической организации по сравнению с прошедшим периодом.
Вертикальный (структурный) анализ	изучение структуры итоговых финансовых показателей и их сопоставление за несколько лет.
Трендовый анализ (вариант горизонтального)	применяется при исследовании динамических рядов и дает возможность определять тренд, с помощью которого формируют возможные значения показателей в будущем; следовательно, ведется анализ тенденций развития, т.е. перспективный анализ.
Анализ коэффициентов (относительных показателей)	Определение соотношений между различными показателями финансовой отчетности с целью оценки рисков и тенденций развития организации.
Сравнительный (пространственный) анализ	Сравнение показателей организации с показателями конкурентов и среднеотраслевыми.
Факторный анализ	Выявление, измерение и изучение отдельных факторов, и их влияния на функционирование организации
Функционально-стоимостной анализ	Рассмотрение организации как комплекса функций, реализация которых сопряжена с материальными затратами, и выявление возможностей минимизации этих затрат
Эвристические методы	Прогнозирование состояния организации в условиях полной или частичной неопределенности посредством экспертных оценок специалистов.

Общепринятая классификация экономико-математических методов пока не выработана. На рис. 1.4. представлены основные экономико-математические методы, используемые в практике экономического анализа.

Экономико-математические методы позволяют создавать модели явлений и процессов протекающих в экономической организации и вне её. Основной целью экономико-математического анализа является наиболее полная формализация и количественное обоснование управленческих решений. Объектами экономико-математического анализа могут быть материальная и информационная составляющие организации, ситуации, решения, процессы. Результаты анализа представляют собой описание структуры организации, закономерностей её функционирования, а также альтернативных вариантов развития.

Каждый из вышеописанных методов предполагает использование показателей отвечающих целям анализа, а именно – измерение и оценка устойчивости, как состояния экономической организации.

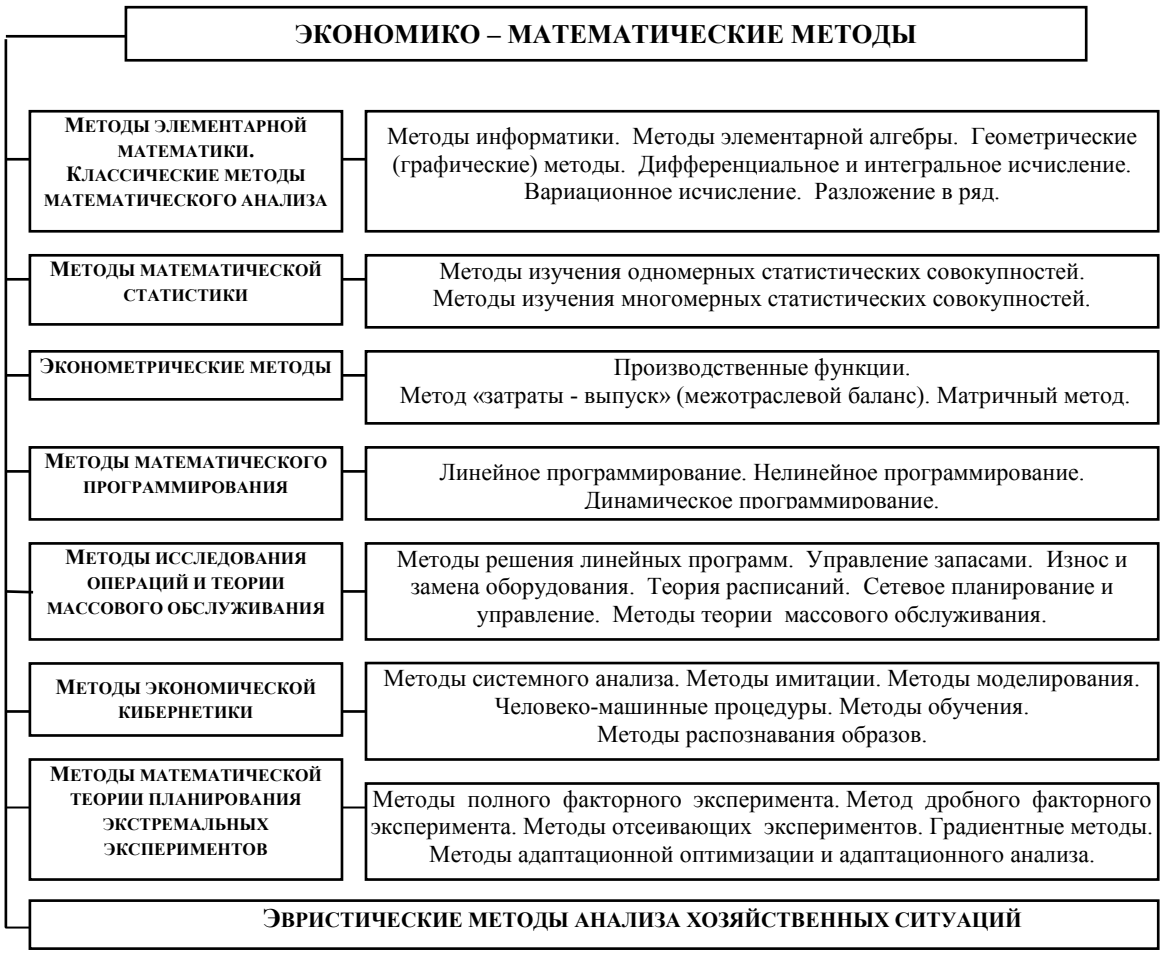


РИС.1.4. КЛАССИФИКАЦИЯ ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ

Системный характер взаимосвязи явлений и процессов, протекающих в организации, предопределяет комплексный подход к оценке ее устойчивости, а, следовательно, должна иметь место система показателей финансовой устойчивости. В практике экономического анализа наработано большое количество показателей, имеющих разнообразный состав. С одной стороны, этим обеспечивается возможность гибкого выбора необходимых показателей, соответствующих специфике изучаемой организации, а с другой, этот выбор затруднен отсутствием однозначных критериев финансовой устойчивости организации.

Общими критериальными показателями, формирующими системы требований к финансовому состоянию организации, являются величины собственного и заемного капитала, активов, денежных средств, дебиторской и кредиторской задолженности, прибыли, а также абсолютных показателей, рассчитываемых на основе отчетности, таких как чистые активы, собственные оборотные средства, показатели обеспеченности запасов собственными оборонными средствами, величина устойчивых пассивов.

На основе этих показателей рассчитываются относительные величины,

сглаживающие искажающее влияние инфляции на отчетный материал. Их преимущество перед абсолютными, заключается в том, что они позволяют сопоставить несопоставимые по абсолютным величинам объекты, более устойчивы в пространстве и во времени, поэтому характеризуют однородные вариационные ряды, а также улучшают статистические свойства показателей.

Оценочные показатели представляют собой фундамент аналитического инструментария исследования экономической организации, основными направлениями которого являются проведение финансового анализа деятельности организации; формирование рациональной структуры баланса; нахождение основных факторов, влияющих на финансовые результаты; разработка мероприятий по оптимизации объема и темпов прироста прибыли. В результате проведения такого анализа выявляются возможности по повышению финансовой устойчивости экономической организации.

В заключение можно отметить, что последовательное рассмотрение вопроса о структуре категорийно-понятийного аппарата позволило выделить наиболее актуальные моменты в развитии методологии управления с практической точки зрения. Теоретическое обеспечение реализации целей экономической организации формируется в соответствии с общей для всех наук парадигмой научного знания. Частными особенностями этого процесса являются специфика экономической организации, как агента рыночных отношений и отраслевая специфика, предопределяющая структуру организации, её капитала, а также различные процессы, протекающие под воздействием совокупности субъективных и объективных факторов.

Эти факторы могут быть представлены как в качестве эмпирического материала для научных исследований, так и в виде четко сформулированных целевых установок, отражающих желаемое состояние экономической организации. С этой точки зрения были определены объект, предмет и цели исследования (табл.1.5.). Для того чтобы определить пути реализации системы целей, необходимо было рассмотреть аналитический инструментарий исследования экономической организации.

Общеметодологическая аксиома о том, что любая система стремится к равновесию и устойчивости в пространстве и во времени, предопределила рассмотрение аналитического инструментария с точки зрения финансовой устойчивости как состояния экономической организации.

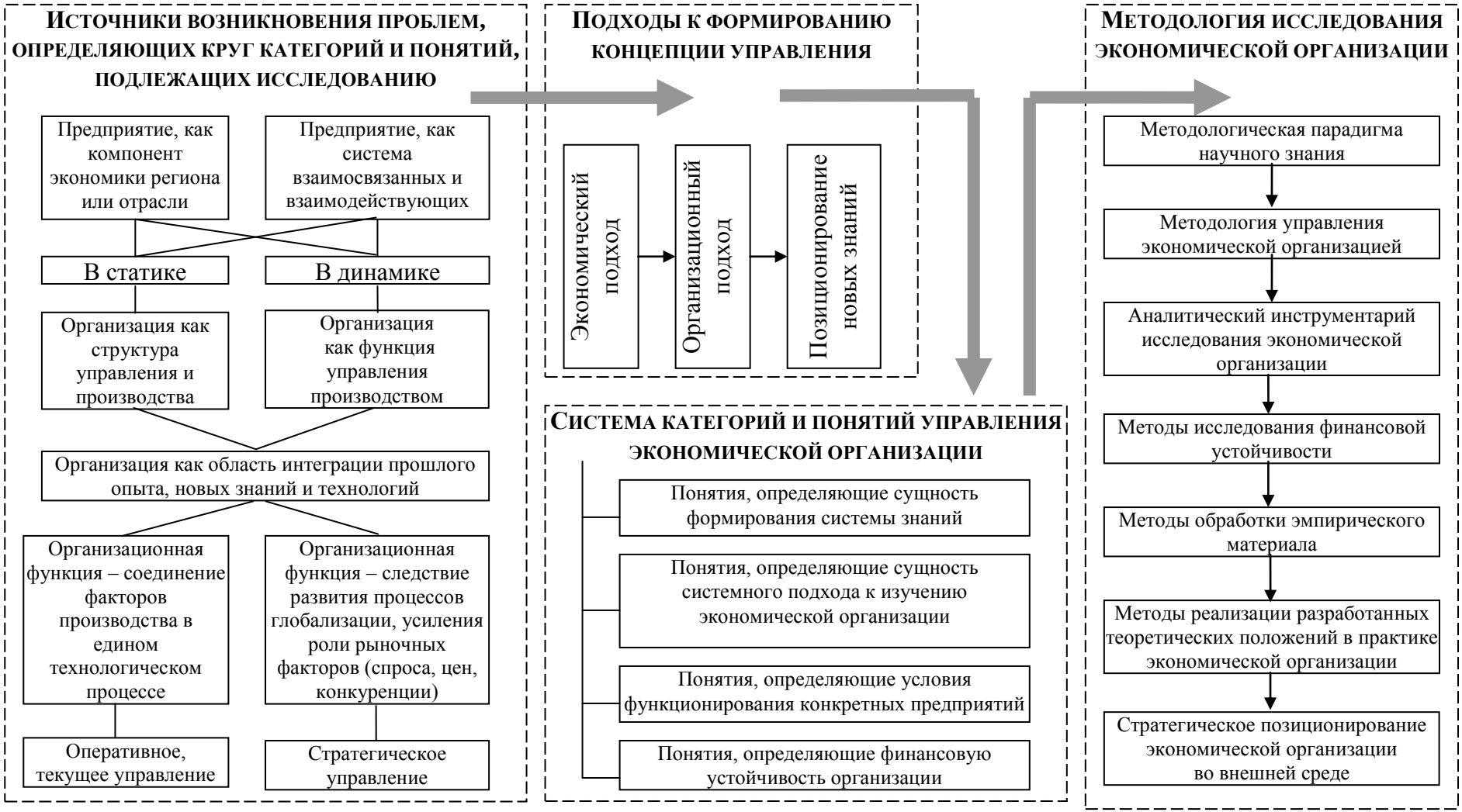


РИС. 1.5. МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

Здесь были выделены основные понятия, определяющие финансовую устойчивость, и раскрыта взаимосвязь между ними (рис. 1.3.).

Финансовая устойчивость может рассматриваться и как агрегат целевых установок людей, участвующих в работе организации, и как оценка эффективности структуры организации, и, наконец, как результат процессов и действий, представляющих в совокупности механизм организации и развития всей системы.

Соответственно, методы оценки финансовой устойчивости организации, являются также и методами количественной и качественной оценки названных аспектов (рис. 1.5.).

В связи с вышесказанным дальнейшему рассмотрению подлежат такие вопросы как:

1) механизм взаимодействия элементов и внутренние процессы организации;

2) методы оценки процессов и структуры экономической организации;

3) методы управления ресурсным потенциалом органзации;

4) система организационного и правового обеспечения, как методологическая основа создания эффективной экономической организации;

5) аналитический инструментарий оценки факторов, определяющих финансовый результат работы авиапредприятия.

Исследование этих аспектов с точки зрения финансовой устойчивости экономической организации позволит определить систему критериев, а, следовательно, и сформировать выводы, предопределяющие развитие методов количественной оценки параметров организации, позиционирования организации в процессе непрерывного взаимодействия элементов внутренней и внешней сред.

Глава 2. Методы оценки процессов и структуры экономической организации

Структура экономической организации формируется под влиянием интересов групп участников процесса управления и, соответственно, её правомерно именовать как целевую структуру. При таком подходе целесообразно комплексно и системно исследовать организацию, отталкиваясь от её миссии, анализируя соответствующие технологии управления и производства, цели и подцели, дифференцируя функции, определять структурные единицы и процессы.

Если исходить из теоретического положения о том, что каждый агент рынка стремится минимизировать издержки и максимизировать прибыль, то и миссия организации может быть определена адекватно этому положению. Таким образом, формирование целевой структуры организации должно начинаться с описания предназначения организации в аспекте экономических интересов собственников, менеджеров и работников организации, каждый из которых заинтересован как в максимизации своего персонального дохода, так и в минимизации своих трудовых затрат, что неразрывно связано с повышением производительности труда. Уровень последней, в свою очередь, определяется структурой и процессами организации. Таким образом, в миссии или предназначении организации одновременно отражаются экономические интересы всех участников организации, а, следовательно, дальнейшее ранжирование миссии на цели и задачи, должно осуществляться с учетом этих интересов. Тем более что они не всегда могут способствовать поступательному развитию организации.

Обозначенный аспект, следует рассматривать в динамике и в статике, то есть таким образом, чтобы можно было раскрыть не только сущность целевых установок субъектов организации, описать структуру и процессы, но и дать качественную оценку противоречиям между объективным началом и субъективной формой экономической организации, определить уровень интеграции структурных элементов, количественно измерить и сопоставить эффективность выбранной технологии управления.

Степень согласованности действий объективной и субъективной составляющих определяется механизмом взаимодействия структурных элементов организации, и не может не сказываться на качестве организационных и производственных процессов. При этом скрытые

внутренние противоречия в организации отражаются на её общем состоянии и выражаются через критерий финансовой устойчивости. Чем сильнее антагонизм между субъективными интересами участников и объективными законами развития организации, тем менее она устойчива. Поэтому важным вопросом является количественная оценка процессов и структуры экономической организации с позиции их влияния на её финансовую устойчивость.

Но механизм и методы оценки эффективности организации, являются всего лишь определенными этапами в разработке, создании и реализации её наиболее оптимального варианта. Выявленные диспропорции позволяют спроектировать наиболее эффективные процессы и структуры, адекватные потенциалу и внешним условиям функционирования организации. Технология управления развитием организации базируется на принципах и методах организационного проектирования, имеющих в настоящее время достаточно хорошую разработанность, а, значит, и возможность их адаптации к специфике самой организации.

Механизм и методы оценки организации, организационное проектирование представляют собой элементы системы стратегического управления. Поэтому их исследование логически должно завершиться разработкой и обоснованием положений, требований, принципов, законов, категорий и понятий, составляющих методологическую основу создания эффективной экономической организации. Кроме того, посредством разработанных основ станет возможным системное, комплексное описание любого предприятия, обладающего специфическими особенностями отраслевого и регионального характера.

1.2.1. Механизм взаимодействия экономической организации с другими агентами рынка

Раскрытие понятия «механизм» обычно осуществляется в одном из трех объективно обоснованных аспектов. Первый: «механизм» трактуется, как устройство для передачи и преобразования движений, представляющее собой систему тел (звеньев), в которой движение одного или нескольких тел (ведущих) вызывает вполне определенные движения остальных тел системы. Второй: суть этого термина раскрывается, как совокупность состояний и

процессов, из которых складывается какое-либо физическое, химическое, физиологическое и т.п. явление, например, механизм химической реакции, механизм мышления. Третий позволяет взглянуть на исследуемый объект, как на систему, обладающую определенным внутренним устройством, например, механизм управления.

Исходя из этих определений, экономическую организацию можно рассматривать как совокупность элементов, функционирование (движение) которых определяется политикой и стратегией управления, формируемыми определенными структурными подразделениями, составляющими в совокупности систему управления. Причем состояния и процессы, протекающие в организации определяются социально-психологическими характеристиками людей (то, что в определении именуется механизмом мышления) и структурой организации (внутреннее устройство которой определяется механизмом управления). Таким образом, механизм организации может быть традиционно охарактеризован как в статическом, так и в динамическом состояниях. При этом его объективная качественная оценка невозможна без описания условий, в которых функционирует организация. Это означает системный взгляд на организацию, исследование внешней и внутренней среды, взаимодействие которых, как правило, представляется в виде схемы на рис. 2.1.

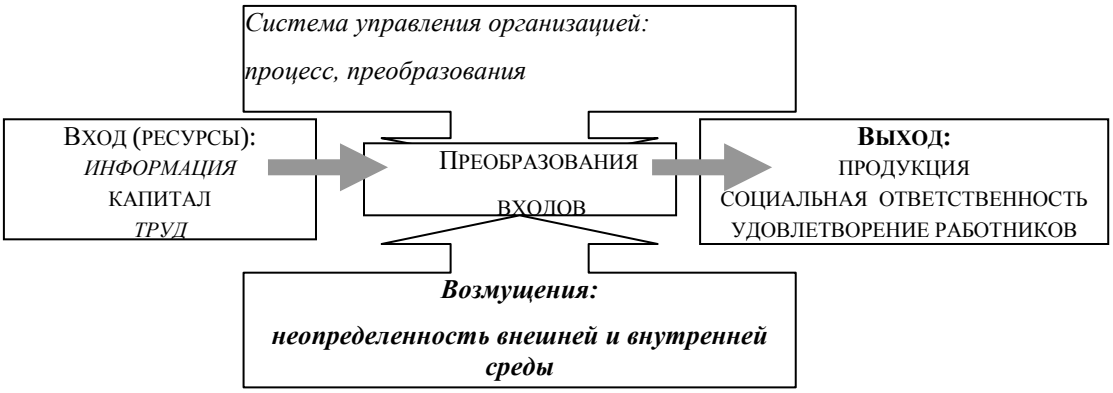


Рис. 2.1. Организация, как процесс преобразования ресурсов в продукты и услуги

Таким образом, было бы нецелесообразно, стремясь дать объективную оценку структуре и процессам внутри организации не раскрыть причинно-следственные связи, выходящие за её пределы. Поэтому рассмотрение структуры (элементов) организации должно начинаться со стадии входа, когда они имеют статус ресурсов, необходимых для реализации миссии, целей, задач и функций.

Как видно из рисунка 2.1. на входе располагаются такие группы ресурсов, как информация, капитал, труд. Это справедливо, если мы имеем дело с уже действующей организацией. Формирующаяся организация имеет на входе также такой специфический ресурс как предпринимательская способность, или способность к управлению бизнесом, что, по сути, означает организаторские способности собственников и менеджеров, обеспечивающих реализацию задуманного дела – создание новой организации. Есть еще один важный аспект, упоминавшийся в начале главы – это экономические интересы участников управления организацией. Этот фактор необходимо учитывать, поскольку для современной организации является актуальным вопрос о том, кто же все-таки определяет её развитие: собственники, или наемные менеджеры? Кто более владеет информацией необходимой для выработки стратегических решений и распределения прибыли? Для того чтобы на этой стадии избежать ситуаций, негативно влияющих на работу всей организации, надо, в первую очередь выработать механизм взаимодействия собственников и менеджеров, отвечающих за управление доверенным им капиталом. Таким образом, уже на входе осуществляется взаимодействие факторов производства - капитала с адекватными ему количеством и качеством труда, которые, несомненно, подлежат анализу, поскольку именно они являются исходными условиями, определяющими решения собственников о том, в какую форму и каким образом трансформировать имеющийся у них капитал (влияние субъективного и объективного на этой стадии производства). Для этого необходимо рассмотреть соответствующие механизмы рынка, определяющие действия собственника.

Следует сказать, о том, что авторы не имеют целью проведение изысканий в области экономической теории, а лишь, используя накопленный потенциал этой отрасли экономических знаний, пытаются оценить, на какой стадии начинается процесс организации, определяющий её непосредственную сущность, специфику и каким образом следует рассматривать её элементы, чтобы наиболее объективно оценить их соотношения на различных стадиях.

Сущность классического подхода к организации раскрывается в трех направлениях управленческой деятельности: распределение ресурсов между отдельными отраслями; распределение производства в отрасли между фирмами; определение технологии и комбинации ресурсов внутри фирмы. Необходимость участия в этих процессах связывает организацию с действием рыночного механизма конкуренции. Сформированная структура производства

и действующий организационный процесс - есть ответы фирмы на пять фундаментальных вопросов: Какие товары и услуги нужно производить? Как их производить? Среди кого следует эту продукцию распределить? Способна ли система адаптироваться к изменениям в потребительских вкусах, в структуре имеющихся ресурсов и в технологии производства? Ответы на эти вопросы – сформированная структура организации и действующие в ней процессы.

Итак, на стадии входа происходит контакт организации с внешней средой, перетекание рабочей силы, капитала, информации из рыночных форм в формы, определяющие структуру внутренней среды. Рассмотрим этот аспект более подробно, дифференцируя его по видам потребляемых организацией ресурсов.

Классическое основополагающее утверждение современной экономической науки, на которое в своих рассуждениях опираются все теоретики, это - необходимость осуществлять свой свободный выбор в условиях ограниченных ресурсов и беспредельных потребностей человека и общества. Это обстоятельство предопределяет выбор и конкуренцию производителей, а, следовательно, и прогресс в технологиях, расширяющих производственные возможности, с одной стороны, и круг общественных потребностей, с другой. Логическим результатом этого процесса является гомогенизация потребностей, процессы интернационализации и глобализации производства, что, в свою очередь, повышает уровень унифицированных требований к качеству и безопасности производимого продукта. Таким образом, концепция управления экономической организацией должна учитывать эти факторы с тем, чтобы достичь финансовой устойчивости на нестабильном, постоянно изменяющемся и обнаруживающем новые законы и явления макроэкономическом фоне, что особенно актуально в условиях переходной экономики.

Можно правомерно утверждать, что процесс организации начинается с экономического выбора, который делают производители под воздействием общественного спроса. То есть имеется причинно-следственная связь, предопределяемая действием объективных законов рынка через функционирование рыночной организации хозяйства, которая представляет собой непрерывное движение массовых потоков ресурсов, капитала, продуктов, доходов от производителя к потребителю и обратно через соответствующие рынки (рис. 2.2.). Причем делающий выбор производитель оказывается в роли

покупателя ресурсов. Неудачный выбор влечет за собой убытки и банкротство. Поэтому в экономической теории рыночное хозяйство определяется как механизм учета и реализации многочисленных решений, принимаемых собственниками капитала и ресурсов. И независимо оттого, что является предметом рассмотрения – ресурсы, продукты или доходы, они оцениваются в денежном выражении при помощи цен, опосредующих тесную взаимосвязь между рынками потребительских товаров и капитальных ресурсов производственного назначения, рынка денег и ценных бумаг, рынка труда.

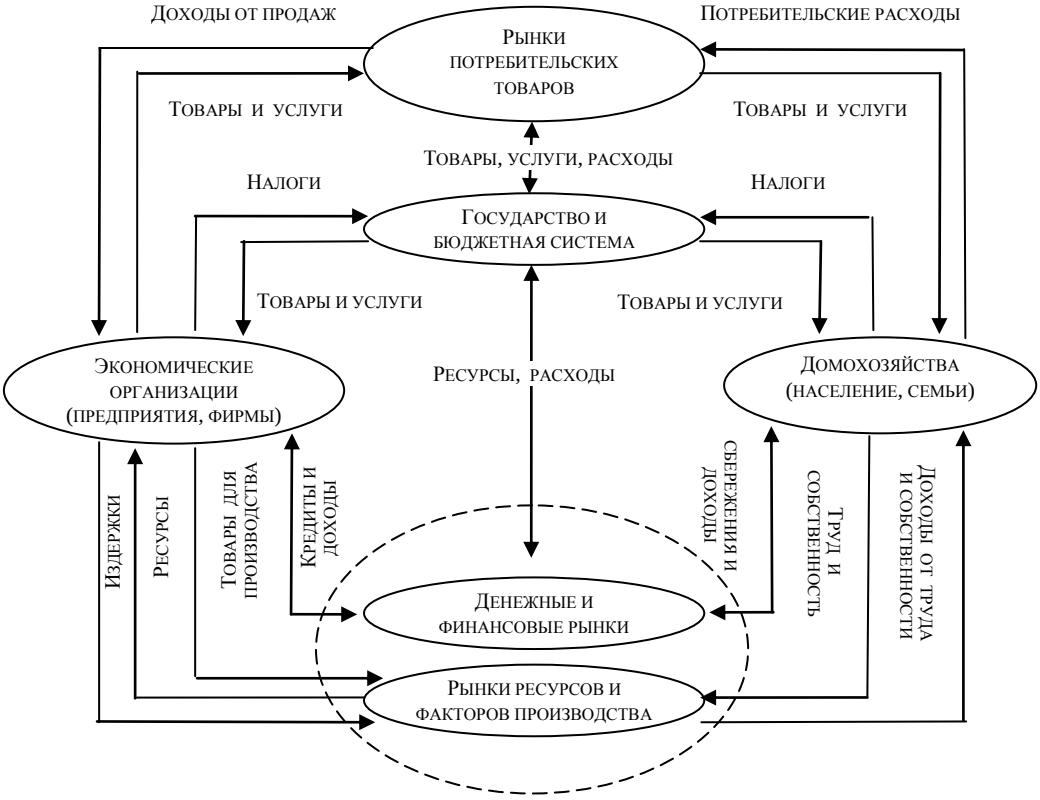


Рис. 2.2. Механизм организации рыночного хозяйства (61)

Таким образом, все участники чистого конкурентного рынка общаются друг с другом на языке цен, прибылей и убытков, что позволяет определить механизм рыночного хозяйства как механизм формирования цен. Цена уравновешивает предложение и спрос, диктует количество и качество, уровень затрат при выпуске и технологии собственного выпуска.

В экономической теории факторы, определяющие соотношение спроса и предложения подразделяются на ценовые и неценовые. Причем в условиях чистого рынка неценовые факторы имеют превалирующее значение, выступая в качестве объективного регулирующего начала, через которое выражается действие объективных законов развития общества. Именно неценовые

детерминанты влияют на соотношение спроса и предложения, а цена является лишь выражением возможностей покупателей и желаний потребителей, сводя их к единому решению, определяемому как цена рыночного клиринга или равновесная цена. Расхождения между продавцами и покупателями порождают изменения в ценах.

В реальности состояние чистого рынка недолговечно, поскольку каждая из групп участников рынка стремится повлиять на ход событий, изменив условия в свою пользу, тем самым, нарушая рыночное равновесие и баланс между спросом и предложением. Результатом этого становится развитие монополий и необходимость введения государственного регулирования рыночных процессов посредством развития соответствующего правового поля, регламентирующего отношения участников рынка. Следовательно, механизм рыночной организации хозяйства не застрахован от противоречий, заложенных в основу любой организации. Для того, чтобы пояснить это положение рассмотрим влияние неценовых факторов на спрос и предложение в условиях чистого рынка (рис.2.3.).

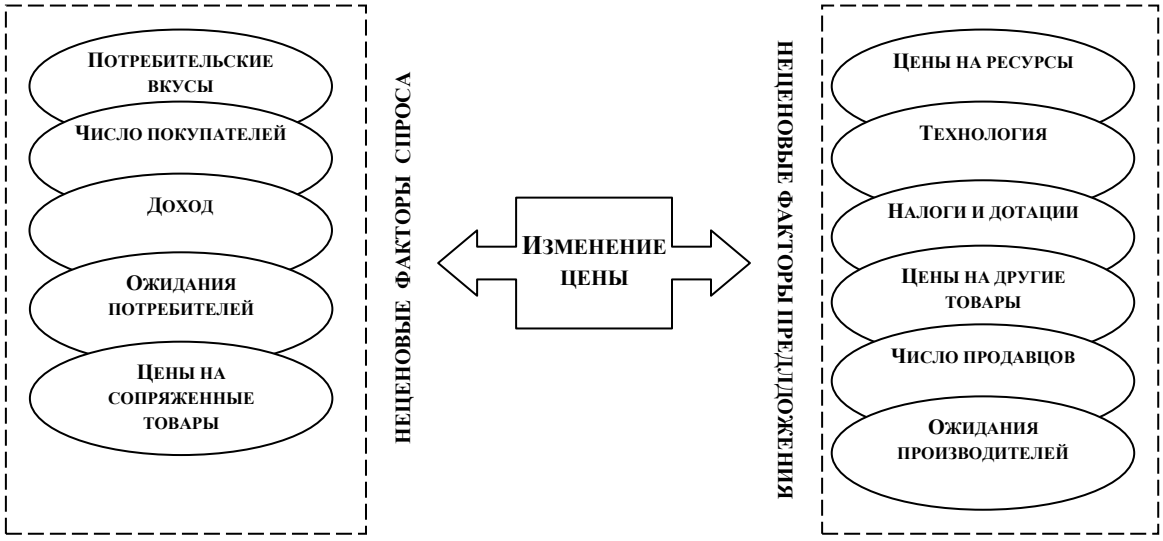


Рис. 2.3. Факторы, определяющие спрос и предложение

Все факторы, приведенные на рисунке 1.7. имеют одно общее основание – их действие определяется ограниченными возможностями производителей и покупателей, с одной стороны, и изменением в ценах с другой. Если на рынке количество какого-либо товара превышает спрос на него, то цена снижается, нормируя предложение. Высокие цены служат сигналом недостаточного предложения и производство недостающих товаров увеличивается до того момента, когда наступает равновесие спроса и предложения. Излишек тех или

иных товаров на рынке вынуждает их собственников снижать цены, чтобы продать, а снижение цен – непререкаемое свидетельство того, что выпуск этих товаров следует сократить. Поэтому производители всегда будут стремится нейтрализовать действие неценовых факторов, снизить вероятность колебаний спроса тем самым стабилизировать свое положение на рынке, а затем и монополизировать его. Это стремление также продиктовано действием законов развития природы и общества.

Теперь рассмотрим особенности присутствия экономической организации на рынках ресурсов. В зависимости от вида ресурсов определяется не только степень их ограниченности, но и характер ограничений. Ограниченность труда определяется профессионально-квалификационными и физическими качествами работников, ограниченность природных ресурсов – их наличием на территории региона и возможностью доступа к ним производителей, ограниченность технологий – возможностью производить на имеющемся оборудовании только определенное количество продукта и услуг. Ограниченность – это свойство присущее всем видам ресурсов проявляющееся в том, что в каждый данный момент времени можно использовать фиксированную величину ресурсов, применение которых в другой сфере уже невозможно. Из каждого вида ресурса может быть произведена только одна разновидность продукта или услуги. При этом условии сложность выбора производителя состоит в том, что всё многообразие общественных потребностей включает потребности семей, предприятий и государства в самых различных продуктах и услугах. Делая выбор в пользу производства определенного вида продукта, производитель отказывается от участия в других отраслях производства и сферах услуг, тем самым может быть, ограничивая возможность получения большего дохода. Это говорит о том, что с точки зрения экономической цели (получение максимального дохода при минимальных затратах) выбор может оказаться неэффективным, если эту цель сравнить с альтернативным вариантом, от которого производитель отказался (73). В случае неэффективного выбора производится продукт не подкрепленный спросом, что влечет за собой не только убытки для производителя, но и для общества в целом, поскольку ограниченные ресурсы истрачены нерационально. Проблему рационального выбора можно считать решенной при условии выполнения двух условий: 1) совпадения товарного предложения и потребительского спроса; 2) совпадение цены товаров и издержек их выпуска. Так или иначе, экономическая организация в своем

стремлении к стабильному функционированию сталкивается с проблемой эффективности своего выбора, оценить которую можно лишь при сравнении фактического дохода и издержек, то есть по результатам. Финансовая устойчивость экономической организации обеспечивается вышеназванными условиями. Таким образом, основным показателем успешного выбора является рыночная цена. Именно она свидетельствует о совпадении спроса и предложения, и в случае покрытия издержек оправдывает их, приносит прибыль, или же наоборот, не покрывая издержек, приводит к убыткам.

Нельзя рассматривать механизм функционирования экономической организации не раскрыв сущности конкуренции, как рыночного механизма регулирования потоков денег, продуктов и ресурсов, отношений между агентами рынка. По сути, рынок и конкуренция тождественны. Это объясняется мотивами, которыми руководствуются производители, вступая в определенный рынок. Они стремятся овладеть его большим сегментом, чтобы увеличить свои доходы и занять преимущественное положение по отношению к другим конкурентам. Поэтому конкурентный рынок в чистом виде, когда ни один из многочисленных его участников не может влиять на уровень цен, в реальности временное явление. Это объясняется тем, что не все фирмы, предприятия, участвующие в рынке имеют одинаковые стартовые условия, а, следовательно, - разные возможности для снижения издержек, применения более совершенных технологий, улучшения качества продуктов и услуг. Главным противоречием процесса развития конкуренции является её перевоплощение в монополию, на основе роста масштабов производства. Более успешные производители захватывают ведущие позиции в отрасли и на рынках сбыта, контролируя объемы предложения посредством рыночных цен в своих интересах.

Есть ещё один очень важный аспект, без раскрытия которого невозможно определить механизм функционирования экономической организации. Это – роль государства в создании условий для эффективного функционирования рыночной системы, суть которых заключается в развитии правового поля, обеспечивающего права собственности, защиту свободы выбора сферы деятельности и форм её организации; в обеспечении гарантий и защиты личных интересов и экономической мотивации законного получения доходов в соответствии с результатами хозяйственной деятельности; в ограничении монопольных тенденций и в поддержании конкурентной сущности рынка; развитии социальной политики.

Таким образом, экономическая организация должна делать свой выбор не

только в условиях ограниченных ресурсов, но и учитывать ограничения, налагаемые на её деятельность выбором потребителей и системой государственного регулирования рынка. Здесь встаёт вопрос о критерии оценки эффективности выбора, ставший предметом исследования многих ведущих ученых-экономистов и до сих пор не утративший своей актуальности. Нобелевский лауреат 1991 года Роналд Коуз выдвинул теорию трансакционных издержек. В основе которой заложена идея о том, что процесс выбора связан с затратами на поиск и обработку информации о технологиях и ценах, рынках труда, капитала и ресурсов, подбор работников, на заключение контрактов, их юридическое оформление и контроль за исполнением, организацию производства и т.д. Сумма этих издержек может превысить эффект от них, что делает нецелесообразной саму организацию. Сущность трансакционных издержек в настоящее время не имеет четкого определения в силу огромного разнообразия форм и методов организации деятельности агентов рынка. На рис. 2.4. раскрыта сущность определения трансакционных издержек, как предмета теоретических изысканий.

В общем смысле трансакционные издержки – это издержки взаимодействия людей в процессе создании и функционирования экономической организации.

Суть *трансакционных издержек* как критерия эффективности заключается в том, что право на существование могут получить лишь те организационные формы, которые по уровню трансакционных издержек окажутся дешевле.

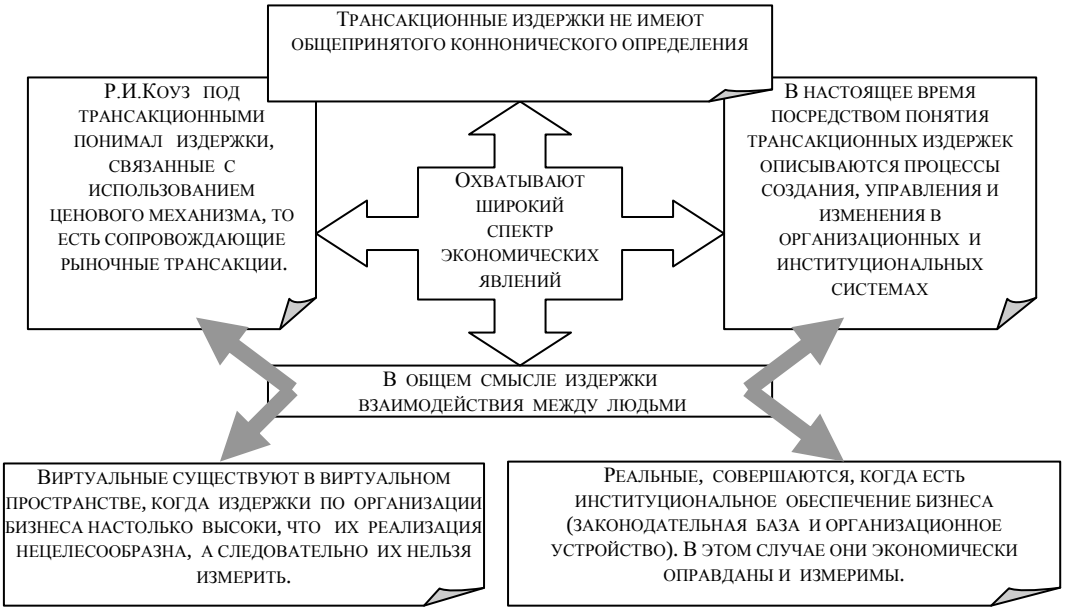


РИС.2.4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТРАНСАКЦИОННЫХ ИЗДЕРЖЕК (108)

Рассмотрение механизма экономической организации в трех определенных в начале параграфа аспектах позволило заключить следующее:

- экономическую организацию целесообразно рассматривать комплексно с точки зрения её внутренней структуры и взаимодействия составляющих, и как часть рыночного механизма;
- механизм взаимодействия агентов рынка, одним из которых является экономическая организация, предполагает её участие в рыночных отношениях и в качестве производителя, и в качестве покупателя, что накладывает определенные ограничения на экономический выбор;
- одним из критериев эффективности выбора экономической организации являются трансакционные издержки, связанные с процессом организации управления производством.

Все три аспекта нуждаются в соответствующей взаимоувязке и количественной оценке. При этом в оценке нуждаются не только внутренние факторы и процессы организации, но и качественные показатели эффективности её участия в рыночных отношениях. Сферу деятельности организации можно оценивать по-разному. Эта проблема ставится учеными экономистами в течении нескольких десятилетий и уже предложены и апробированы концепции, отражающие проблемы современной организации и раскрывающие пути их решения. Здесь достаточно четко выделяются два направления. Первое выявление факторов эффективности экономической организации на базе структурирования уже функционирующих бизнес-процессов и бизнес-единиц. Второе – проектирование организации или организационное проектирование, то есть разработка новых организационных процессов, бюджетирование и управление инвестиционными процессами.

1.2.2. Методы оценки внутренней среды экономической организации

В 1.1.3. был рассмотрен аналитический инструментарий исследования экономической организации и выделены основные направления его развития. Это, во-первых, исследование внутренней и внешней среды организации. Во-вторых, оценка текущего состояния организации на определенный момент времени и развития её в динамике. Следовательно, при исследовании внешней среды организации соответствующими методами должны, в конечном счете, оцениваться явления, процессы и системы, в состав которых входит организация, и действие которых отражается на эффективности её функционирования.

На уровне исследования текущего состояния организации в современной теории и практике управления выделяются два взаимодополняющих направления: 1) оценка ресурсного потенциала организации; 2) оценка её финансовой устойчивости. Первое направление предшествует второму, поскольку его объектом являются издержки, как выражение обеспеченности ресурсным потенциалом необходимого объема производства. Целью ресурсного подхода к оценке организации является определение таких условий работы предприятия, при которых оно генерирует прибыль. Финансовые вопросы являются предметом исследования на следующем этапе, когда планируется и реализуется бюджет организации. Этот процесс именуется «бюджетирование» и основан на результатах анализа влияния различных видов издержек на прибыль отраженных в планировании прибыли. Планирование прибыли является своеобразной предтечей «бюджетирования» – если установлено, что предприятие способно генерировать прибыль, то можно говорить о планировании положительных денежных потоков. В противном случае – следует основательно изучить причины убытков, добиться прибыли, а затем снова вернуться к вопросам планирования денежных потоков.

В связи с вышесказанным обратимся к инструментарию оценки издержек и прибыли, чтобы, исследовав его, затем рассмотреть особенности оценки финансового состояния организации.

Методы оценки затрат

Характер использования ресурсов отражает целевую установку экономической организации, поскольку основан на определении соотношения издержек с ожидаемой прибылью, на основе которого решается её дальнейшая судьба. Разнообразие альтернативных вариантов выбора, предлагаемое рынком производителю обусловливает ещё большее число вариантов получения прибыли, каждому из которых соответствуют определенные затраты. Причем эти затраты можно дифференцировать по принципу их отнесения к тому или иному процессу организации и управления.

Процесс организации начинается с принятия решений по поводу ресурсного, кадрового, информационного обеспечения производства, и вопрос об издержках выходит за пределы экономической организации, требуя соответствующего внимания к отслеживанию их уровня и динамики ещё до того как начнёт функционировать новая структура или процесс. Поэтому

оценка издержек, в первую очередь, должна определяться их классификацией.

Традиционно *издержки подразделяются на производственные* и *непроизводственные* по признаку отношения к сфере деятельности предприятия. Первые имеют непосредственное отношение к производству, а вторые связаны с организацией административного управления и реализацией продукции или услуг.

По признаку отнесения затрат на себестоимость реализованной продукции все издержки предприятия подразделяются на две группы: *издержки, относящиеся к готовому продукту* (Product Costs) и *издержки, относящиеся к периоду времени* (Period Costs). Издержки группы Product Costs включаются в себестоимость проданных товаров только после продажи готовой продукции (фактически это производственные издержки). До момента продажи эти издержки учитываются в виде товарно-материальных запасов предприятия в составе незавершенного производства или готовой продукции, хранящейся на складе. Издержки второй группы аналогичны административным издержкам, относятся на прибыль предприятия в течение периода их осуществления.

В зависимости от характера затрат и вида оплачиваемых ресурсов *издержки подразделяются* на *постоянные* (Fixed Costs) и *переменные* (Variable Costs). Причем постоянные издержки могут оставаться неизменными лишь в течение определенного периода, так называемого релевантного интервала, на протяжении которого величина суммарных постоянных затрат остается неизменной, например, времени эксплуатации машин, оборудования, зданий. При освоении новых технологий, как правило, вводится в эксплуатацию и новая техника, что приводит к увеличению постоянных издержек на сумму арендных и лизинговых платежей, а также эксплуатационных и амортизационных издержек по новому оборудованию.

Переменные издержки меняются (в целом) прямо пропорционально увеличению или уменьшению объема производства и продаж (в предположении, что издержки на единицу продукции остаются почти постоянными, стабильными).

При условии возможности варьировать свои затраты, организация может сталкиваться с проблемой так называемых *смешанных* издержек, когда необходимо дифференцировать их элементы на постоянные и переменные компоненты, число которых может достигать нескольких десятков. При решении этой проблемы не избежать субъективизма, поскольку условные

издержки могут быть отнесены либо к постоянным, либо к переменным. Поэтому возникает необходимость развивать и совершенствовать объективные методы оценки издержек адекватно уровню развития рыночных отношений, самой организации и всех вытекающих отсюда обстоятельств.

Суть всех методов, используемых в настоящее время, для оценки постоянных и переменных издержек сводится к количественному определению их суммы в динамике (рис. 2.5.).

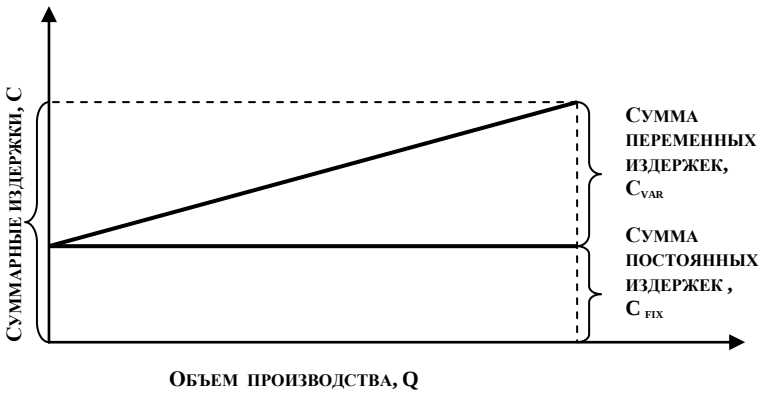


Рис. 2.5. Графическое представление структуры издержек

Основой построения такого графика являются данные о переменных издержках, изменяющихся в зависимости от объема производства. Точка пересечения с горизонтальной осью показывает объем постоянных затрат. Причем прямая строится на основе аппроксимации фактических данных одним из трех методов: *верхней - нижней точки* (High-Low Method), *графического метода* (Scattergraph Method), *метода наименьших квадратов* (Least Squares Method).

Первый метод основан на выделении максимального (Q_H) и минимального (Q_L) объема производства или реализации, именуемыми соответственно верхней и нижней точками активности. Затем определяются затраты соответствующие этим объемам (C_H, C_L), вычисляются разницы ($\Delta Q = Q_H - Q_L$; $\Delta C = C_H - C_L$) и коэффициент переменных затрат ($K_{VAR} = \Delta C/\Delta Q$). Далее на основе значений, соответствующих верхней точке активности определяется доля постоянных затрат: $C_{FIX} = \sum C - (Q_H \times K_{VAR})$. Причем K_{VAR} является суммой переменных затрат, а C_{FIX} – суммой постоянных затрат за анализируемый период времени. На основе которых осуществляется анализ безубыточности.

Второй метод ещё более приблизительный, чем первый, поскольку прямая строится таким образом, чтобы максимально аппроксимировать все

значения графика.

По методу наименьших квадратов построение прямой линии суммарных издержек производится с помощью стандартных приемов регрессионного анализа и на практике сводится к использованию стандартной компьютерной программы. Входные данные – объемы издержек и производства в динамике. Результат - суммарные постоянные издержки и переменные издержки на единицу продукции. Очевидно, что, если, например, происходит резкое изменение суммарного значения издержек или объемов реализации, то аппроксимирующая прямая может сместиться в область отрицательных значений. Поэтому для приближения к реальности, обычно, резко отклоняющиеся от общей картины значения вычеркивают из исследования. Если же все таки они были учтены и построенная линия регрессии пересекает ось издержек в области отрицательных значений, то принимается решение о том, что величина постоянной компоненты в исследуемых смешанных издержках равна нулю, т.е. данный вид издержек признается строго переменным. Если построенная линия регрессии имеет отрицательный угол наклона, то для целей дальнейшего анализа принимается, что данный вид издержек является постоянным.

В регрессионном анализе постоянных и переменных издержек может применяться *статистический критерий согласия* R^2, который является показателем статистической определенности и характеризует степень зависимости издержек от объема продаж. Он рассчитывается автоматически при построении линии регрессии средствами электронного процессора EXCEL. Преимущество этого метода состоит в том, что можно устанавливать критическое значение показателя переменных издержек, ниже которого значения издержек становятся независимыми от объема продаж, что позволяет из суммы смешанных издержек выделить постоянные. Причем в качестве критерия разделения можно использовать различные показатели, выявляя тем самым степень корреляции величины переменных издержек, например, с объемом производства в натуральном выражении, объемом продаж в денежном выражении, затратами прямого труда, временем работы технологического оборудования, расходом электрической энергии и т.д. Для выбора базового показателя может быть использован критерий R^2, С помощью которого для каждого выбранного базового показателя производится построение линии регрессии и расчет показателя R^2. Для целей последующего анализа выбирается тот базовый показатель, который имеет наибольшее значение R^2.

Следует помнить, что фундаментальным положением для последующего анализа безубыточности является знание величины переменных издержек, приходящихся на единицу продукции. Поэтому процедура деления издержек с помощью базового показателя состоит из двух этапов. На первом этапе происходит построение линии регрессии анализируемого вида издержек от величины базового показателя. На втором этапе осуществляется пересчет величины переменных издержек, приходящихся на единицу базового показателя, в величину переменных издержек на единицу проданных товаров. Для этого необходимо знать норматив соответствующего базового показателя (92).

В зависимости от вида производимой продукции *издержки подразделяются на прямые* и *косвенные*. Прямые имеют отношение к производству одного вида продукции и относятся на её себестоимость. Косвенные издержки возникают в связи с универсальным характером вспомогательного производства, поэтому с ними связана проблема их отнесения на тот или иной вид продукции или услуг. Характерные статьи косвенных затрат это: ремонт и содержание универсального оборудования, общецеховые издержки, общезаводские издержки, часть непроизводственных издержек. Необходимость четкого определения косвенных издержек связана с задачей расчета себестоимости каждого отдельного вида продукта или услуг.

Себестоимость включает как прямые, так и косвенные издержки. И если с первыми, также как с рассмотренными ранее производственными и постоянными издержками проблемы не возникает, то для выделения косвенных необходимо наличие критерия или принципа их распределения по видам продукции или услуг. Очевидно, что такое распределение будет носить относительный характер и эта относительность сказывается на точности определения себестоимости. Для решения этой задачи используются методы определения величины накладных расходов, приходящихся на единицу продукции или услуг; метод калькуляции себестоимости; метод поглощенных затрат; метод прямых затрат; CVP-анализ или анализ безубыточности; метод пооперационного учета или ABC-метод (Activity Based Costing). С целью оценки эффективности этих методов в первом приближении рассмотрим технологию каждого из них более подробно.

Особенностью *метода учета величины накладных расходов*, относимых на себестоимость единицы продукции или услуг является его зависимость от возможностей производства. Так, если в начальный период развития

промышленности накладные издержки легко поддавались подсчётам, поскольку составляли незначительную часть расходов в целом по предприятию, то с увеличением масштабов производства, ростом концентрации и диверсификацией капитала, углублением специализации усложняется и задача учета издержек относимых на каждый вид производимого продукта. В крупных компаниях, где универсальные вспомогательные производства выделены в отдельные подразделения, обеспечивающие производство разноплановых продуктов и услуг, накладные расходы настолько высоки, что корреляция между ними и прямыми расходами не прослеживается.

На определенном этапе развития и роста масштабов производства вместо оценки прямых расходов в масштабе всего предприятия стала использоваться модель оценки нормативов цеховых накладных издержек на каждый вид продукции. Нормативы устанавливались на внутрипроизводственном уровне и оставались неизменными в течение достаточно долгого времени, до кардинальных изменений в используемых технологиях. Кроме того, накладные издержки разбивались в соответствии со структурой предприятия вплоть до операционного уровня, что приводило к постоянной переоценке видов продукции с высоким уровнем производственных затрат и недооценке продуктов с их низким уровнем.

Метод калькуляции себестоимости продукции и услуг представляет собой исчисление себестоимости единицы продукции (работ, услуг) основного и вспомогательного производства; себестоимости промежуточных продуктов; весь объем произведенной продукции или оказанных услуг за анализируемый период времени. Основой целью калькулирования себестоимости является анализ распределения отдельных видов издержек между продукцией в разной степени готовности, то есть между различными стадиями производства и реализации.

Калькуляция себестоимости составляется, после того, как распределение косвенных издержек межу видами продукции уже произведено и все производственные издержки распределены на переменные и постоянные.

Все производственные издержки подразделяются на *прямые переменные издержки* (затраты прямых материалов, затраты прямого труда), которые непосредственно относятся на произведенный продукт и *производственные накладные издержки*, которые являются смешанными, т.е. включают как переменную, так и постоянные компоненты.

Переменные производственные накладные издержки обычно относятся на

себестоимость готового продукта, так как они включают силовую энергию, непрямые материалы, упаковку, контроль качества и т.д.

Для постоянных производственных издержек существует два варианта распределения: либо их равномерно распределяют по всей произведенной продукции в течение периода, в котором они фактически появляются, либо их подобно маркетинговым и административным издержкам относят к затратам периода, т.е. на совокупность затрат, связанных с реализацией продукции в период, в котором продукция реализуется.

Первый вариант распределения затрат именуется *методом поглощенных затрат* (Absorption Costing), второй - *методом прямых затрат* (Direct Costing). Метод прямых затрат часто называют методом переменных затрат (Variable Costing), причем это название в большей степени отражает сущность метода, так как в стоимость товарно-материальных запасов готовой продукции включаются не только прямые затраты труда и материалов, но и переменные производственные издержки.

Метод поглощенных затрат наиболее часто применяется на отечественных предприятиях и в основном используется для внешней отчетности, предполагает классификацию затрат на прямые и косвенные, по которым ведется исчисление полной себестоимости продукции, включая запасы готовой продукции на складе. Недостатком этого метода является невозможность корректного распределения косвенных расходов, что предопределяет искажение реальной себестоимости, а, следовательно, и цены продукции. Обычно, этот метод используется в производстве ограниченного числа продуктов или услуг в небольших объемах, на которых сумма общепроизводственных затрат существенно меняется от периода к периоду и имеются долгосрочные контракты на выполнение определенного объема работ.

Метод переменных издержек, благодаря большей гибкости используется в управленческом учете, поскольку основан на учете конкретных производственных затрат, которые разбиваются на постоянные и переменные. Постоянные издержки всей суммой относятся на финансовый результат и не разносятся по видам продукции. Запасы готовой продукции на складе оцениваются только по переменным затратам. Метод переменных издержек дает возможность более гибкого ценообразования, вследствие чего конкурентоспособность продукции увеличивается и уменьшается вероятность затоваривания продукции на складе. Кроме того, метод прямых затрат дает возможность определить прибыль, которую приносит продажа каждой

дополнительной единицы продукции, и, соответственно, возможность планировать цены и скидки на определенный объем продаж.

CVP-анализ - это аналитический подход к изучению взаимосвязи между издержками и доходами при различных уровнях производства. Анализ издержек, прибыли и объема производства в современной теории получил название анализа безубыточности. Обычно при его проведении издержки подразделяются на постоянные и переменные; учитывается их поведение при изменении объемов производства; предполагается, что вся произведенная продукция будет продана в течение планового периода времени; в качестве критерия принимается прибыль до уплаты налогов (операционная прибыль).

Если предприятие максимально загрузило свои мощности, то это ещё не факт, что оно рентабельно. Существует немало причин, которые предопределяют его убыточность. Например, задержки в реализации, дефицит комплектующих элементов, плохое качество сырья, недостаточный объем рынка, плохое качество продукции, ценовая система и т. д. Реальна и другая ситуация, когда предприятие функционирует при неполной загрузке производственных мощностей, а доходы зачастую не могут покрыть все издержки. В этом случае возникает возможность поднять уровень использования производственных мощностей, что позволит довести общие доходы до уровня общих издержек. В этой точке нет ни прибыли, ни убытков. Возникает ситуация безубыточности.

В силу того, что основным условием безубыточности является наличие положительных денежных потоков, как следствие способности предприятия генерировать операционную прибыль, последняя является объектом CVP-анализа.

В рамках CVP-анализа используются отличные от принятых в практике отечественного учета формы отчетности (табл. 2.1.). Это объясняется различиями в содержании учета затрат.

ТАБЛИЦА 2.1.

СРАВНЕНИЕ ФОРМ ОТЧЕТНОСТИ О ПРИБЫЛИ

ТРАДИЦИОННЫЙ ОТЧЕТ О ПРИБЫЛИ			**ОТЧЕТ О ПРИБЫЛИ CVP - АНАЛИЗА**		
Выручка от продажи (без НДС)		120,000	Выручка от продажи (без НДС)		120,000
Минус производственные издержки		60,000	*Минус* переменные издержки:		
Валовый доход		60,000	Производственные	20,000	
			Реализационные	6,000	
			Административные	4,000	30,000
			Вложенный доход		90,000
			Минус постоянные издержки:		
Минус непроизводственные издержки:			Производственные	40,000	
Реализационные	31,000		Реализационные	25,000	
Административные	19,000	50,000	Административные	15,000	80,000
Чистая прибыль (до налогов)		10,000	Чистая прибыль		10,000

Традиционно, как описывалось выше, издержки классифицируются на производственные (прямые материалы, прямой труд и накладные издержки) и непроизводственные (административные и издержки, связанные с продажей), которые последовательно вычитаются из выручки, в результате чего получается чистая операционная прибыль. Формат этого отчета представлен в левой части таблицы 2.1.

Следует отметить, что использованные в данном отчете издержки не отражают своей переменной и постоянной составляющих, что не позволяет отслеживать изменение издержек в связи с изменением объема реализации товара. В правой части таблицы представлен так называемый формат отчета о прибыли на основе «вложенного дохода» (Contribution Format). На конечный результат разница в структуре отчета не влияет, но позволяет вести учет влияния объема реализации на величину постоянных и переменных затрат. Кроме того, здесь используется показатель валовой маржи (Contribution Margin), трактуемый как разница между выручкой от реализации продукции и переменными затратами. Это расчетный показатель, не характеризующий финансового состояния предприятия, но используемый в расчетах для определения точки безубыточности (break-even point), то есть объем продаж, при котором либо выручка равна суммарным издержкам, либо вложенный доход равен постоянным издержкам. Как только достигнута точка безубыточности, каждая дополнительно проданная единица продукции приносит дополнительную прибыль, равную вложенному доходу на единицу продукции.

Расчет точки безубыточности может производится несколькими методами. *Метод расчета баланса «прибыли–доходов–расходов»* производится на основе уравнения:

$$NI = p \times Q - v \times Q - F, \quad (2.1.)$$

где NI - прибыль до выплаты налогов , p - цена единицы продукции, Q - объем производства за некоторый промежуток времени, v - величина переменных издержек на единицу продукции, F - величина постоянных издержек за анализируемый период времени.

Это уравнение означает тот факт, что прибыль до выплаты налогов определяется суммарной выручкой за вычетом всех постоянных и переменных издержек.

По методу валовой маржи (прибыли) точка безубыточности (BEP) по определению соответствует условию NI = 0, откуда

$$BEP = \frac{F}{(p - v)}, \quad (2.2.)$$

Таким образом, для того, чтобы рассчитать точку безубыточности, необходимо величину постоянных издержек разделить на разницу между ценой продаж продукции и величиной переменных издержек на единицу продукции или *единичного вложенного дохода* (Unit Contribution Margin).

Если задача заключается в определении целевого объема продаж Q_T, т.е. такого значения объема продаж, которое соответствует заданному значению прибыли NI_T, то уравнение выглядит следующим образом:

$$NI_T = p \times Q_T - v \times Q_T - F, \quad (2.3.)$$

откуда

$$Q_T = \frac{F + NI_T}{(p - v)}, \quad (2.4.)$$

Важной характеристикой успешной работы предприятия является *величина запаса безопасности* (Safety Margin), которая в относительной форме определяется в виде разности между запланированным объемом реализации и точкой безубыточности

$$\eta = \frac{Q_T - BEP}{Q_T}, \quad (2.5.)$$

Чем выше этот показатель, тем безопаснее себя чувствует предприятие перед угрозой негативных изменений (уменьшения выручки или увеличения издержек).

Сущность анализа безубыточности полностью раскрывается на графике безубыточности (рис. 2.6.).

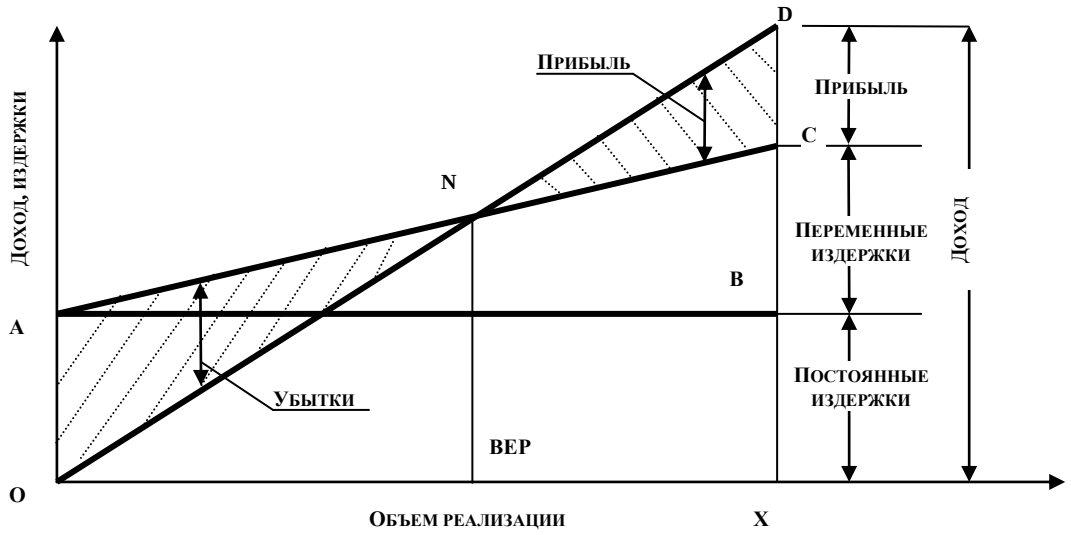


Рис. 2.6. Графическое представление точки безубыточности

Этот график показывает объем произведенной продукции в натуральном

выражении на горизонтальной оси и величину дохода или издержек в стоимостном выражении на вертикальной оси. Можно было бы построить аналогичный график, откладывая по горизонтальной оси объем выпуска в процентах к полной мощности.

Линия АВ, показывающая постоянные издержки, которые не меняются в зависимости от объема, проходит параллельно оси Х. Вертикальное расстояние между линией АВ и линией АС при любом определенном объеме характеризует совокупные переменные издержки производства данного объема продукции, а вертикальное расстояние между ОХ и АС при любом определенном объеме производства характеризует совокупные издержки производства данного объема. Когда продукция не реализуется, совокупные издержки не равны нулю, а равны ОА. Когда объем выпуска равен Х, совокупные издержки представлены линией СХ, которая равна = ХВ + ВС (ХВ - фиксированные элементы издержек (то же, что ОА) и ВС - переменные элементы издержек).

Для каждой конкретной цены продажи единицы конечного продукта линия OD будет показывать величину доходов при различных объемах продаж. Пересечение линии совокупного дохода с линией совокупных издержек определяет точку безубыточности (BEP) «N», точку, в которой совокупный доход равен совокупным издержкам (переменным и постоянным). Любая разность по вертикали между линией совокупного дохода и совокупных издержек справа от BEP показывает прибыль при данном объеме производства, в то время как убытки будут показываться на графике слева от BEP, потому как в этом случае совокупные издержки превышают совокупный доход.

Помимо стандартной техники проведения анализа безубыточности, в рамках этой методики можно провести *анализ финансовых показателей риска операционной деятельности предприятия* имеющих важное значение в процессе реструктуризации предприятий. В частности, имеют практический интерес такие аспекты как влияние относительного вложенного дохода на точку безубыточности и запас безопасности или анализ риска, который можно провести с помощью так называемого операционного рычага.

Операционный рычаг (Operating Leverage) - прогрессивная зависимость величины чистой прибыли от уровня продаж, то есть раскрывает тенденцию чистой прибыли расти более быстрыми темпами, чем растут продажи, что связано с относительно большей долей постоянных затрат в общей их сумме. Фактически операционный рычаг показывает, во сколько раз изменяется прибыль при увеличении выручки:

$$\text{Относительное изменение прибыли} = \text{Операционный рычаг} \times \text{Относительное изменение выручки} \quad (2.6.)$$

Для вычисления степени операционного рычага (Degree of Operating Leverage, или сокращенно, DOL) используется следующая формула:

$$DOL = \text{Вложенный доход} / \text{Чистая прибыль}. \quad (2.7.)$$

При использовании операционного рычага возможны два случая: преобладание переменных расходов, что говорит о малом рычаге и невысоком значение относительного вложенного дохода или преобладание постоянных расходов, соответственно, большой рычаг и высокое значение относительного вложенного дохода.

Логическим развитием методов учета затрат стал функционально стоимостной анализ или *метод пооперационного учета* – АВС-метод, основанный на понятии «cost driver», которое дословно переводится как «проводник издержек» или «носитель издержек». Под носителем издержек, как правило, подразумевается технологическая или коммерческая операция, в результате которой появляются соответствующие издержки. В современной организации единовременно осуществляется большое разнообразие технологических операций как производственного, так и хозяйственного или коммерческого характера на различных уровнях иерархии управления и в разных сферах деятельности предприятия, следовательно, и базовые показатели оценки издержек должны соответствовать условиям их возникновения, чтобы наиболее точно отразить причины возникновения накладных издержек и оценить себестоимость.

Функционально-стоимостной анализ фактически можно определить как технологию анализа затратных компонентов стоимости продута или услуги с выделением видов издержек, осуществляемых на различных стадиях управления и производства. Поскольку здесь исследуются функции продукта с точки зрения его общественной полезности и ценности для потребителей, то анализируемые издержки подразделяются на косвенные и прямые, учитываемые в его полной себестоимости методом прямых затрат (или переменных издержек), суть которого раскрывается выше.

Распределение затрат по продуктам и услугам осуществляется через реализацию функций (activities) предопределенных технологией управления и производства, в результате чего возникает новая стоимость. Такой подход даёт возможность создания гибкой системы ценообразования, а, следовательно, и оперативного реагирования на изменения конъюнктуры рынка, обеспечивает

устойчивость организации на стратегическом уровне.

Основными стадиями проведения функционально-стоимостного анализа являются следующие:

- анализ бизнес-процессов производства продукции или предоставления услуг (PVA - анализ);
- определение операционных центров (activity centers);
- прослеживание затрат по операционным центрам;
- выбор проводников затрат.

Первый шаг предусматривает идентификацию операций, изучаемого процесса и их подразделение на операции добавляющие ценность продукту (value-added), т.е. операции непосредственно связанные с производством и операции, не добавляющие ценность продукту (non-value-added). Для этого весь процесс производства детализируется по операциям, причем для каждой операции документально фиксируется количество потребляемых ресурсов и затраченное время. Затем проводится идентификация на принадлежность операций к добавляющим или не добавляющим ценность по принципу влияния операции на ценность продукта для покупателя. Если исключение операции из производственного цикла никак не повлияет на ценность продукта для покупателя, то операция считается non-value-added. Далее определяются пути исключения операций из технологического процесса.

Второй шаг - определение операционных центров (activity centers) – предусматривает составление диаграммы производственного процесса с учетом всех необходимых производственных операций. Ввиду того, что количество операций может быть большое, принимается решение о разделении многих операций по операционным центрам для составления отчетности по затратам при выполнении вовлеченных операций. С этой целью, в зарубежной практике, операции классифицируются по четырем уровням по характеру учета затрат (93):

I. Операции на уровне единицы продукции (untilevel activities) - производятся для каждой единицы продукции. При этом общее потребление энергии, обслуживание, непрямые затраты труда также принято относить к этой категории.

II. Партионные операции (batch-level activities) производятся каждый раз, когда партия продукции перемещается либо производится. Например, переналадка оборудования, доставка потребителю и т.д. При этом затраты учитываются по количеству производимых партий, а не по их размеру.

III. Операции для отдельных видов продукции (Product-level activities) появляются при необходимости и включают в себя бизнес-процессы, способствующие выпуску всего вида продукции, который может включать значительное количество наименований.

IV. Операции общего характера (Facility-level activities)- поддерживают возможность выпускать продукцию как таковую, например, управление заводом, страховая деятельность, обеспечение отдыха трудящимся и т.д. Четвертый уровень операций переводится как операции, выполняемые на уровне всего выпуска продукции.

В результате такой классификации на каждом уровне выделяются свои операционные центры.

Третий шаг - отслеживание затрат по операционным центрам (Tracing Costs fo Activity Centers) – реализуется с целью снижения риска искажения данных.

Четвертый шаг - выбор проводников затрат – по сути является распределением затрат по продуктам после их накопления в операционных центрах. Как уже отмечалось выше, «проводник затрат» или «носитель издержек» должен оцениваться базовым показателем, отражающим соответствие расходов через проводник затрат их действительному значению.

Фактически ФСА представляет собой анализ технологий, используемых в процессе управления организации и производства продукции или услуг, в ходе которого осуществляется выделение всех реализуемых функций в ракурсе анализа эффективности действующих центров ответственности и себестоимости бизнес-процессов.

Таким образом, результат ФСА - это характеристика процессов, протекающих в организации, и как их следствие, её состояния с точки зрения затрат, а, значит и эффективности. Здесь необходимо четко определить признаки классификации бизнес-процессов, с целью дальнейшей структуризации затрат и определения степени их необходимости.

Суть *бизнес-процесса*, по определению, - совокупность действий и операций, приводящих к созданию определенной ценности для потребителя. Бизнес процессы имеют место на всех этапах функционирования экономической организации. В соответствии с этим выделяются их следующие разновидности:

– основные бизнес-процессы, в результате которых реализуются оперативные функции по организации производства продукции или

предоставления услуг;

− обеспечивающие бизнес-процессы, протекающие во вспомогательных подразделениях и поддерживающие основное производство продукции или услуг;

− бизнес-процессы, направленные на реализацию стратегических целей развития организации, обновление и модернизацию материально-технической составляющей и инновационного потенциала;

− бизнес-процессы, обеспечивающие управление экономической организацией.

Бизнес-процесс это понятие, характеризующее комплексную деятельность экономической организации как агента рыночных отношений, поскольку природа их возникновения подчиняется законам организации, её стремлению к устойчивости и безопасности. Поэтому объектом ФСА является обоснованность бизнес-процессов во всех сферах деятельности организации. Естественно, что одновременно с анализом бизнес-процессов должен производится и анализ бизнес-функций, как выражения целей организации. Таким образом, существует логическая цепочка «цели – задачи – бизнес функции – бизнес процессы».

Реализация функций связана с определенными затратами, некоторую долю которых занимают накладные расходы. Основной целью анализа является соотнесение переменных затрат и выражающих их функций по критерию целесообразности. В соответствии с этой целью источники затрат исследуются по:

− функциям (activity drivers), определяющим поведение объекта затрат;

− ресурсам (resource drivers), потребляемым в процессе реализации функций.

Вся информация, необходимая для анализа представляется системой стоимостных, натуральных и относительных показателей, отражающих эффективность центров ответственности и бизнес-процессов и используемых как для решения задач текущего управления, так и для обоснования стратегических целей.

Процесс анализа осуществляется путем дифференциации всего процесса управления производством и реализации на технологические стадии, бизнес процессы, функции, охватывая взаимодействие организации с другими агентами рынка на входе и выходе. Это определяет сквозной характер ФСА,

требующий применения современных информационных технологий анализа на основе IDEF0-моделей (программные продукты Design/IDEF, BPwin) или объектно-ориентированных EPC-моделей бизнес-процессов (программный продукт ARIS ABC), открывающих возможности получения исходных данных для проведения расчетов себестоимости бизнес-процессов.

Практическим результатом ФСА является устранение функций и бизнес-процессов, не влияющих на ценность продукта, то есть сокращение издержек путем оптимизации структур и процессов организации; обоснование выполняемых структурными подразделениями предприятий функций с целью обеспечения выпуска высокого качества продукции и оказания услуг.

Одним из сложных моментов ФСА является определение степени детализации функций и бизнес процессов, поскольку это влияет на сложность расчетов, дополнительные издержки проведения ФСА, а значит, может привести к его нецелесообразности и неэффективности. С другой стороны, различная степень детализации может позволить выработать альтернативные варианты снижения затрат и произвести их сравнительный анализ, позволяющий ответить на вопрос: какая структура издержек и функций позволяет создавать продукты или услуги, удовлетворяющие различные сегменты рынка, что в конечном счёте, позволит стабилизировать положение организации, расширить круг своих потребителей, укрепить положение на рынке. Это конечная цель ФСА организации. Задачами более частного порядка являются повышение производительности, снижение стоимости, трудоемкости, времени и повышение качества. Повышение производительности всегда связано с выявлением факторов, определяющих возможности снижения или устранения непроизводительных расходов, что естественно повышает эффективность выполнения соответствующих функций. Разработка решений по снижению стоимости, трудоемкости и времени, основана на ранжировании функций по количественной оценке этих критериев, устранении неэффективных и перераспределении ресурсов.

На базе ФСА развилась система функционально-стоимостного управления (Activity-Based Management, ABM), включающая в себя новые подходы к стратегическому управлению организацией, такие организационное проектирование, бюджетирование, контроллинг и т.п.

Основными достоинствами ФСА являются:

1) четкая дифференциация структурных единиц организации, аккумулирующих накладные расходы посредством выполнения закрепленных

за ними функций.

2) возможность постоянной корректировки и совершенствования базы исчисления накладных расходов посредством базовых показателей, характеризующих состояние бизнес-процессов.

3) возможность выявления и оценки непрямых затрат, которые можно отнести на себестоимость.

4) повышение качества управленческих решений.

Недостатки ФСА заключаются в больших затратах на организацию его проведения, которые могут превышать его эффективность; а также в определенной произвольности при выборе базовых показателей, что может значительно повлиять на объективность результатов анализа. Это говорит о том, что применение ФСА требует соответствующих условий, предопределяющих его эффективность (масштабы и диверсификация производства, широкая номенклатура и география продаваемой продукции и услуг и т.п.).

Анализ концепции стратегического управления затратами (SCM, Strategic Cost Management)

С одной стороны, в настоящее время имеется огромный теоретический и практический потенциал решения проблем управления стратегическими затратами, наработанный крупнейшими зарубежными консалтинговыми, торговыми, производственными и другими компаниями. С другой стороны, в отечественной практике уделяется недостаточно внимания этому вопросу и оценка затрат производится традиционными методами, когда оценивается влияние управленческих решений на общее финансовое состояние организации, а использования систем учета затрат не нашло пока применения в силу некоторых своих особенностей и несоответствия политики управления отечественными предприятиями тем функциям и задачам, которые решают эти системы.

С точки зрения задач бухгалтерского учета управление экономической организацией, являясь непрерывным циклическим процессом последовательно реализует следующие этапы:

− формулировку и обоснование стратегии на основе результатов анализа бухгалтерской отчетности;

− представление стратегии в конкретных планах и программах развития для каждого структурного подразделения;

− реализация оперативных планов, обоснованных бухгалтерскими расчетами;

− разработку и внедрение методов контроля на основе мониторинга данных бухгалтерской отчетности.

Таким образом, управленческий учет основан на информации, предоставляемой бухгалтерской отчетностью, отчего возникает вопрос: насколько цели предприятия и система учета соответствуют друг другу. Как было рассмотрено в первом параграфе этой главы, экономическая организация, как процесс, начинается за пределами самой организации, как субстанции, что предъявляет определённые требования к системе учета. В связи с этим система стратегического управления затратами SCM (Strategic Cost Management – стратегического управления затратами) представляет собой синтез трех направлений:

− Анализ цепочки ценностей.

− Анализ стратегического позиционирования.

− Анализ факторов, определяющих затраты.

Причем все три направления имеют место на каждом из этапов управления.

Термин «цепочка ценностей» обозначен Портером (1985) в связи с исследованием процессов, происходящих за пределами организации, рассматриваемой в контексте создаваемых ею потребительских ценностей. Однако в реальной практике акцент чаще делается на процессах закупки, производства и реализации, что более относится к концепции добавленной стоимости, поскольку рассматривается проблема доведения до максимума разницы между закупками и реализацией. Концепция добавленной стоимости не затрагивает важности связей с поставщиками и покупателями, как источниками информации, необходимой для формирования ценности продукции с позиции оценки необходимости совершаемых затрат (**96**).

Очевидно, что форма и содержание управленческого учета находится в прямой зависимости от выбранной стратегии развития. Поэтому в концепции стратегического управления затратами первостепенную роль играет стратегическое позиционирование. Согласно диаграмме Портера (1980) организация может выбрать одну из двух стратегических позиций повышения конкурентоспособности: либо поддерживая низкие затраты (лидерство на основе затрат), либо предлагая продукцию, превосходящую продукцию конкурентов (дифференциация продукции). Каждая из этих двух стратегий

предполагает различные управленческие подходы, а, следовательно, и подходы к учету затрат. Так, если для стратегии лидерства на основе затрат существенное значение приобретает нормативный подход к их исчислению, то лидерство на основе дифференциации продукта или услуги на уже завоеванном и управляемом рынке основывается на планировании издержек производства.

Для SCM характерно использование сложных моделей экономической организации позволяющих корректно объяснить особенности поведения затрат в взаимосвязи с затратообразующими факторами, список которых делится на две категории. Первую категорию составляют «структурные» факторы, предопределяющие как минимум пять стратегических вариантов для выбора, связанных с экономической структурой организации, которая управляет положением затрат для любой группы продукции:

− масштабы инвестиционной деятельности, определяющие объем производства и определяемые спросом на готовую продукцию;

− диапазон управления, определяющий степень вертикальной интеграции;

− прошлый опыт организации

− технологии, используемые в управлении и производстве и определяющие структуру затрат;

− комплекс видов продукции и услуг, которые предлагает организация своим потребителям.

Вторая категория затратообразующих факторов - функциональные факторы, управляющие затратами и соизмеряющиеся с показателями деятельности организации. К ним относятся:

− использование трудовых ресурсов;

− комплексное управление качеством (Total quality management — TQM);

− использование (загрузка) мощностей;

− эффективность территориальной организации производства;

− управление проектами;

− использование связей с поставщиками и заказчиками в контексте цепочки затрат фирмы и т.п.

Каждый из этих факторов означает создание условий для повышения эффективности экономической организации, с одной стороны, и определённые аспекты анализа затрат.

В табл. 2.2. приведен сравнительный анализ парадигмы традиционного

учета и парадигмы стратегического управления затрат.

ТАБЛИЦА 2.2.

ПАРАДИГМА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В СОПОСТАВЛЕНИИ С ПАРАДИГМОЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ

	ПАРАДИГМА ТРАДИЦИОННОГО УЧЕТА	**ПАРАДИГМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ**
Способ анализа затрат	С точки зрения изделий, заказчиков и функций. С основным акцентом на внутреннее положение организации. Добавленная стоимость является ключевой концепцией	С точки зрения различных этапов общей цепочки ценностей, частью которой является экономическая организация. С сильным внешним акцентом. Концепция добавленной стоимости рассматривается как опасная узкая концепция.
Цель анализа затрат	Решение задач, которые не рассматриваются в стратегическом в контексте: удержание преимущества, направление внимания и разрешение проблем.	Задачи удержания преимущества, направления внимания и разрешения проблем всегда присутствуют. Но превалирующим является планирование систем управления затратами, которое резко меняется в зависимости от основного стратегического позиционирования: либо в рамках стратегического направления на лидерство по затратам, либо на дифференциацию продукции.
Трактовка сути затрат	Затраты, прежде всего функция объема продукции: постоянные издержки, переменные издержки, смешанные издержки	Затраты – это функция стратегического выбора стратегических направлений на языке структурных и функциональных факторов затрат

Аналитический инструментарий управления экономической организацией должен охватывать широкий спектр видов управленческой деятельности как внутри организации, так и за её пределами. Поэтому дальнейшее исследование целесообразно продолжить в контексте создания системы показателей обеспечивающих как стратегическое, так и тактическое управление, адекватно целям и задачам организации, реализующимся посредством функций, закрепленных за основными видами ресурсов. Такому подходу соответствует методология разработки системы сбалансированных показателей (BSC - Balanced Scorecard).

1.2.3. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Сбалансированная система показателей

(BSc, Balanced Scorecard)

Изменение технологии производства логически влияет и на изменение форм и методов управления. Небывалый рост конкуренции заставляет менеджеров всех уровней искать такие инструменты, которые работали бы на перспективу. Традиционные методы и показатели оценки результатов деятельности предприятия основаны на финансовых индикаторах, раскрывающих тенденции развития в прошлом. Однако их экстраполяция в будущее не дает возможности объективно предсказать, что ждет организацию, какие ресурсы она должна задействовать, чтобы обеспечить своё стабильное

существование и развитие. Понятно, что точность прогнозов обеспечивается информацией по качеству и объему, объективно и корректно отражающей работу всей организации. В связи с этим возник вопрос о создании системы управления такой информацией, включающей в себя функции сбора, систематизации и анализа. Фактически это задачи управленческого учета, которые обеспечиваются концепцией Balanced Scorecard, являющейся составной частью системы управления

Концепция Balanced Scorecard создана исследовательским центром Norlan Norton Institute всемирно известной аудиторско-консалтинговой компании KPMG Peat Marwick в 1990 году, в рамках исследования «Measuring Performance in the Organization of the Future» - «Измерение эффективности организации будущего», целью которого был поиск новых альтернативных методов измерения эффективности базирующихся на нефинансовых показателях. Исследование возглавлялось директором Norlan Norton Institute Дэвидом Нортоном, на сегодняшний день занимающего пост руководителя Balanced Scorecard Collaborative и Робертом Капланом - профессором Harvard Business School, привлеченного в качестве научного консультанта проекта (66,69).

Выявив слабые места и неопределенности в предшествующих управленческих подходах, в своей новой методике авторы предложили четкое описание того, что нужно измерять, чтобы сбалансировать финансовую деятельность компании.

За концептуальную основу был взят тезис о том, что используемые в практике организаций финансовые показатели не обеспечивают её роста в будущем. Основным объектом внимания должна стать экономическая ценность организации, характеризуемая четырьмя позициями - финансы, маркетинг, внутренние бизнес - процессы, обучение и рост – обеспечивающими её сбалансированный рост. Оценка этих направлений в рамках концепции основана на комплексном подходе к оценке как материальных, так и неосязаемых активов.

В настоящее время концепция получила широкое распространение в разных областях и среди большого числа компаний как государственного, так и коммерческого сектора.

Сущность и цели Balanced Scorecard. Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard (BSc)) — это система выработки стратегии организации на основе измерения и оценки показателей, учитывающих

стратегически важные направления деятельности (финансовые, производственные, коммерческие, маркетинговые и т.д.). В соответствии с этим определением к набору показателей, определяемому каждой организацией индивидуально для удовлетворения целей управленческого учета в рамках использования методики BSc предъявляются следующие требования:

− в систему должны входить показатели, относящиеся ко всем стратегически важным аспектам деятельности организации;

− используемая система показателей должна раскрывать взаимосвязи явлений и процессов, протекающих в организации и давать исчерпывающую характеристику их состоянию, указывая на причинно-следственные связи.

Сбалансированная система показателей по определению её авторов трансформирует стратегию в задачи и показатели, сгруппированные по четырем направлениям: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и повышение квалификации. «Показатели ССП следует использовать и как средство формулирования и распространения бизнес стратегии, и как помощь в создании взаимосвязи между индивидуальными, внутрикорпоративными и межведомственными инициативами для достижения общей цели. Это вовсе не означает, что данная система стремится удержать компанию в жестких рамках утвержденного плана, выполняя, таким образом, роль традиционной контролирующей системы. Это коммуникативная, информационная и обучающая, но ни в коем случае не контролирующая система. Четыре составляющих ССП позволяют достичь баланса между долговременными и краткосрочными целями, между желаемыми результатами и факторами их достижения, а также между жесткими объективными критериями и более мягкими субъективными показателями» (84,85,86,87).

В идеале, ССП показывает, есть ли в компании, подготовленные и заинтересованные сотрудники (направление развития и обучения), эффективны ли процессы (операционное направление), довольны ли клиенты (клиентское направление). Положительные опережающие индикаторы приводят к высокой финансовой эффективности в долгосрочной перспективе.

Финансовая составляющая. Сбалансированная система показателей, являясь гибким инструментом стратегического планирования, не отрицает значения финансовых индикаторов, а дополняет анализ финансового состояния организации новыми аспектами, которые отражают суть её функционирования на рынке и позволяют определить пути реализации миссии, целей и задач. Финансовые цели организации относятся к повышению прибыльности и

измеряются операционной прибылью, доходностью занятого капитала, добавленной стоимостью и т.п.

Клиентская составляющая. С точки зрения организации клиентская составляющая – это определенные сегменты рынка уже освоенные или потенциальные, на которых организация планирует развивать свою деятельность. Эффективность этого направления оценивается базовыми показателями, характеризующими удовлетворение потребностей клиентов, сохранение потребительской базы, привлечение новых клиентов, доходность, а также объем и долю целевого сегмента рынка, а также специфические показатели ценности предложений, получаемых потребителем целевого сегмента от данной организации. На основе этих показателей формируется стратегия, ориентированная на потребителя и целевой сегмент рынка, и учитывающая рост доходности в будущем.

Составляющая внутренних бизнес-процессов. Выше уже была подробно исследована категория «бизнес-процесс». Её трактовка в концепции ССП созвучна концепции функционально-стоимостного анализа, цель которой выявление бизнес-процессов, которые необходимо усовершенствовать так, чтобы сохранить свою клиентскую базу и повысить доходность.

Однако, имеются и существенные различия между традиционным подходом и подходом, предусмотренным концепцией ССП. Традиционный подход предполагает формирование системы контроля и совершенствования уже существующих бизнес-процессов. ССП дополняет традиционные методы формированием новых бизнес-процессов, с помощью которых организация должна достичь совершенства, решая финансовые задачи и выполняя пожелания потребителей.

Другое принципиальное различие заключается в подходе к определению цепочки создания ценности для потребителя. ССП рассматривает эту проблему шире, связывая её с инновационными факторами, формируя потребительские ценности на будущее, развивая концепции новых продуктов и новых клиентов, тем самым, обеспечивая финансовый успех в будущем. Следует отметить, что концепция ССП не ставит дилеммы либо традиционный, либо инновационный подход, а рассматривает задачи и критерии их выполнения как для инновационного цикла с длинной цепочкой, так и для цикла с короткой операционной цепочкой.

Составляющая обучения и развития персонала. Авторы концепции рассматривают три основополагающих фактора стратегического успеха

организации: люди, системы и организационные процедуры. Первые три составляющие предполагают внедрение инновационных технологий в управление, учет и производство. Для того, чтобы реализовать разработанную стратегию необходимо иметь соответствующий кадровый потенциал на всех уровнях управления. В этом направлении формируются критерии, характеризующие удовлетворение работой, текучесть персонала, обучение, повышение квалификации и специфических факторов, таких как подробный, характерный для данной деятельности, набор навыков и умений, необходимых в новой конкурентной обстановке, личная мотивация сотрудника.

Таким образом, методология ССП представляет стратегические направления развития посредством сбалансированной системы показателей, отражающей все процессы и системы организации в стратегическом и оперативном аспектах. Набор обязательных элементов ССП представлен в табл. 2.3.

Помимо стандартов, опубликованных в открытом доступе на сайте Balanced Scorecard Collaborative, существует программа сертификации специализированного программного обеспечения, поддерживающего технологию Balanced Scorecard..

В таблице 2.4. приводится полный список сертифицированных программных продуктов. Очень часто для разработки Сбалансированной системы показателей бывает достаточно использование Microsoft Excel. Однако для успешного использования этой концепции необходимы и другие условия, отсутствие которых может привести потере ресурсов, затраченных на разработку стратегии BSc.

Преимущества и проблемы внедрения BSc. Система сбалансированных показателей является технологией разработки управленческих решений на основе уже используемых в практике бизнеса затратных, качественных, количественных показателей выполнения работ, характеристики продукта. Инновационными здесь являются не показатели, а подходы к трактованию их

ТАБЛИЦА 2.3.

НАБОР СТАНДАРТНЫХ ОБЯЗАТЕЛЬНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ BALANCED SCORECARD

ИЗМЕРЕНИЕ	ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННАЯ СВЯЗЬ	ЗАДАЧИ	ИЗМЕРИТЕЛИ	ЦЕЛИ	ИНИЦИАТИВЫ
Perspective	Cause & Effect Linkage	Objectives	Measures	Targets	Initiatives
ФИНАНСЫ EVA	ПРИБЫЛЬНОСТЬ ↓ РОСТ ПРОДАЖ	ПРИБЫЛЬНЫЙ РОСТ БИЗНЕСА	ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ	20% РОСТ	ПРОГРАММА РОСТА
			РОСТ ПРОДАЖ	12% РОСТ	

Клиенты CVA	Качество продукта ↓ Удовлетворенность покупателя	Предоставлять качественный узнаваемый продукт	Уровень возврата затрат	Сокращение на 50% в год	Программа управления качеством
			Процент постоянных покупателей	60%	Программа повышения лояльности клиентов
			Число продаж на клиента	2,4	
Внутренние процессы	Высокие производственные технологии ↕ Точность выполнения заказов	Повысить качество производственных линий	Процент выпуска на производственных линиях класса «А»	70% через 3 года	Корпоративная программа развития производства
			Уровень запасов на складах	Сократить до 85%	
Обучение и рост PVA	Высокая культура производства Эффективное планирование закупки	Обучить и перевооружить персонал	Процент развития стратегических возможностей (навыков)	1-й год – 50% 3-й год – 75% 5-й год – 90%	Стратегический план развития навыков
					Автоматизация мерчандайзинга и планирования закупок

Источник: Функциональные стандарты Balanced Scorecard. Версия 1.0a., Balanced Scorecard Functional Standards Release. 1.0a., 2000. Balanced Scorecard Collaborative (**www.bscol.com**), **RKashcheyev@IBS.RU**

Таблица 2.4.

Список сертифицированных приложений с поддержкой Balanced Scorecard

ВЕНДОР	ПРОГРАММНЫЙ ПРОДУКТ	ИНТЕРНЕТ
ABC Technologies	Oros Scorecard (компонент ABC/ABM – пакета Active Enterprise Management)	www.abctech.com
CorVu	CorManage (пакет Business Intelligence на базе OLAP-технологий, включающий в себя BSc- приложение)	www.corvu.com
Crystal Decisions	Balanced Scorecard (модуль аналитического пакета Crystal Applications)	www.crystaldecisions.com
Fiber	FlexBi (аналитический пакет с поддержкой BSC, VBM/EVA, ABC/M и других концепций управления)	www.flexbi.com
Open Ratings	Balanced Scorecard (аналитическая система на основе OLAP - технологий)	www.balancedscorecard.com
Huperion	Huperlon Performance Scorecard (модуль высшего уровня пакета информационно-аналитических приложений Huperion)	www.huperion.com
InPhase*	Performance Plus (аналитическая управленческая система с поддержкой EVA, KPI, и других управленческих технологий)	www.inphase.com
Oracle	Oracle Balanced Scorecard (часть пакета Oracle Strategic Enterprise Management - SEM)	www.oracle.com
Panorama Businnes Views	PBViews (информационно-аналитическая система принятия решений и управления производительностью)	www.pbviews.com
Peoplesoft	PeopleSoft Balanced Scorecard (часть ИАС PeopleSoft Enterprise Performance Management)	www.peoplesoft.com
Procos	STRAT&GO Balanced Scorecard (специализированная система поддержки принятия решений)	www.procos.com
proDacapo	ProDacapo Balanced Scorecard Manager (специализированная система поддержки принятия решений)	www.prodacapo.com
QPR	QPR Scorecard (специализированное приложение)	www.qpronline.com
SAP	SAP-SEM (часто функционального пакета SAP Strategic Enterprise Management SAP-SEM – модуля mySAP)	www.sap.com
SAS Institute	Част пакета SAS Strategic Vision	www.sas.com
Vision Grupo Consultores	Strategos (часть пакета Strategos, предназначенного для поддержки стратегического планирования и управленческого контроля)	www.visiongc.com

*Компания INPHASE является разработчиком самого первого программного приложения для поддержки Balanced Scorecard (в 1992 году одновременно с публикацией результатов исследования KPMG, института Nolan Norton и авторов Balanced Scorecard) . Источник: , **RKashcheyev@IBS.RU**

сущности, позволяющие выявить между ними не только количественные зависимости, но и более глубокие причинно-следственные связи, раскрыть внутренние противоречия, явившиеся предпосылками снижения эффективности работы организации.

Традиционное использование оценочных показателей основано на финансовых индикаторах, оценивающих рентабельность капитала (модель ROI,

предложенная Дюпоном в начале XX века). Система финансовых показателей удобна в оценке бизнес-процессов, создающих добавочную стоимость. Однако принципиальные изменения в технологиях управления и производства, привели к изменениям в системе оценок результатов управленческой и производственной деятельности, что обосновано необходимостью формирования конкурентных преимуществ в стратегическом аспекте. Для этого используются качественные оценки, связанные с сутью бизнеса: привлечением потребителя, дифференцированием предлагаемых компанией товаров и услуг по нематериальным характеристикам, увеличением стоимости бренда.

Среди всего разнообразия подходов к формированию систем оценочных показателей наибольшую популярность имеет сбалансированная система показателей, поскольку она позволяет решать стратегические задачи всех уровней, начиная с реализации задач корпоративной стратегии и заканчивая реализацией задач функциональных стратегий. Однако наряду с этими достоинствами надо учитывать следующие обстоятельства:

- ССП отражает конкретную стратегию конкретной компании;
- ССП отражает существующую систему управления конкретной компании и ее процессы;
- механический перенос разработки чреват серьезными проблемами в управлении, в процессах и в результатах деятельности.

Но есть и проблемы, которые обоснованы неготовностью отечественных предприятий к освоению уже зарекомендовавшей себя, как эффективная, технологии управления. Во первых, это используемая система отчетности и информационные системы, позволяющие отслеживать только финансовые показатели и общие объемы производства, но не отражающие функциональных зависимостей различных структурных подразделений организации и их персонала, создающих ценность для потребителей.

Кроме того, для создания системы BCs необходимо, во-первых, наличие развитых коммуникационных связей; во-вторых, четкая дифференциация организации по центрам ответственности, на основе которой должна быть создана система обязательств; в-третьих, философия и стратегия организации должны быть учтены в разрабатываемой системе, что позволит персоналу понять и принять новые инструменты к использованию на всех уровнях управления.

Карты BSc. Степень выполнения каждой стратегической задачи и общей цели должна измеряться определенными показателями, которые должны быть

выражены в цифрах. В рамках построения BSC показатели эффективности определяются для каждой задачи. Каждый из показателей эффективности имеет нормативное значение, которое говорит о том, что цель достижима в необходимые сроки. На основе показателей и их нормативных значений, а также допустимых границ отклонений от целевого значения формируется Карта показателя (**87**).

За время освоения концепции ССП были наработаны разные подходы к формированию карт показателей. Одним из эффективных подходов считается методология, предлагаемая Н.Г. Олве, К-Й. Петри, Ж. Рой, в развитие концепции BSc. В книге «Баланс между стратегией и контролем», где описывается метод сегментирования карты показателей по четырем основополагающим направлениям: финансы, клиенты, процессы, обновление. На рис. 2.7. представлено направление логики бизнеса, выраженное посредством карт ССП.

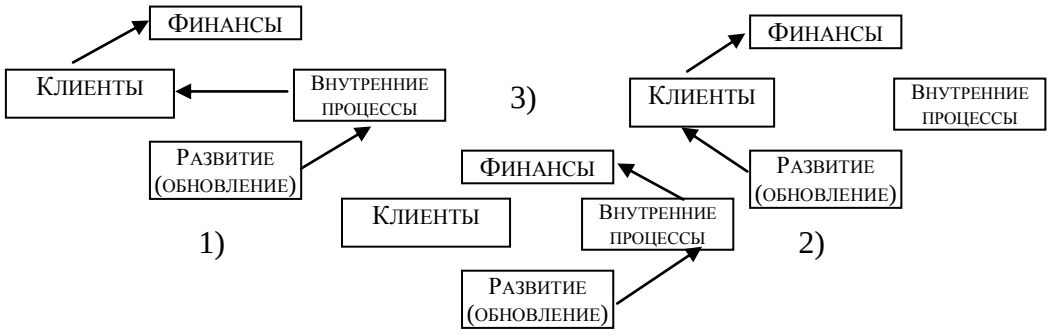


Рис. 2.7. Направления логики бизнеса через карты показателей

Это самый простой вариант карты именуемый «Theory Z» фирмы Halifax, которую авторы трактуют так: «Если мы набрали тех, кого надо, - квалифицированный и мотивированный персонал (перспектива «развитие»), «направили в нужную сторону» - эффективно организовали внутренние процессы (перспектива «процесс»), «то потребители придут в восторг» - отдадут предпочтение нашим продуктам, и приверженность покупателей возрастет (перспектива «клиент»), «мы укрепим рыночные позиции, и наш бизнес будет процветать» (перспектива «финансы»)». На базовой модели ССП, изображенной на рис. 2.7., контур (перевернутая Z) - лишь один из возможных путей перемещения по фигуре. Для другой компании развитие может означать усовершенствование клиентской базы, еще для одной - повышение внутренней эффективности при сохранении услуг на прежнем уровне. Важно отметить, что карта показателей описывает предполагаемую логику бизнеса. (108)

Основатели теории ССП Р. Каплан и Д. Нортон при создании методики формирования карт использовали термин «стратегические темы», объединяя цели в логические цепочки (рис. 2.8.).

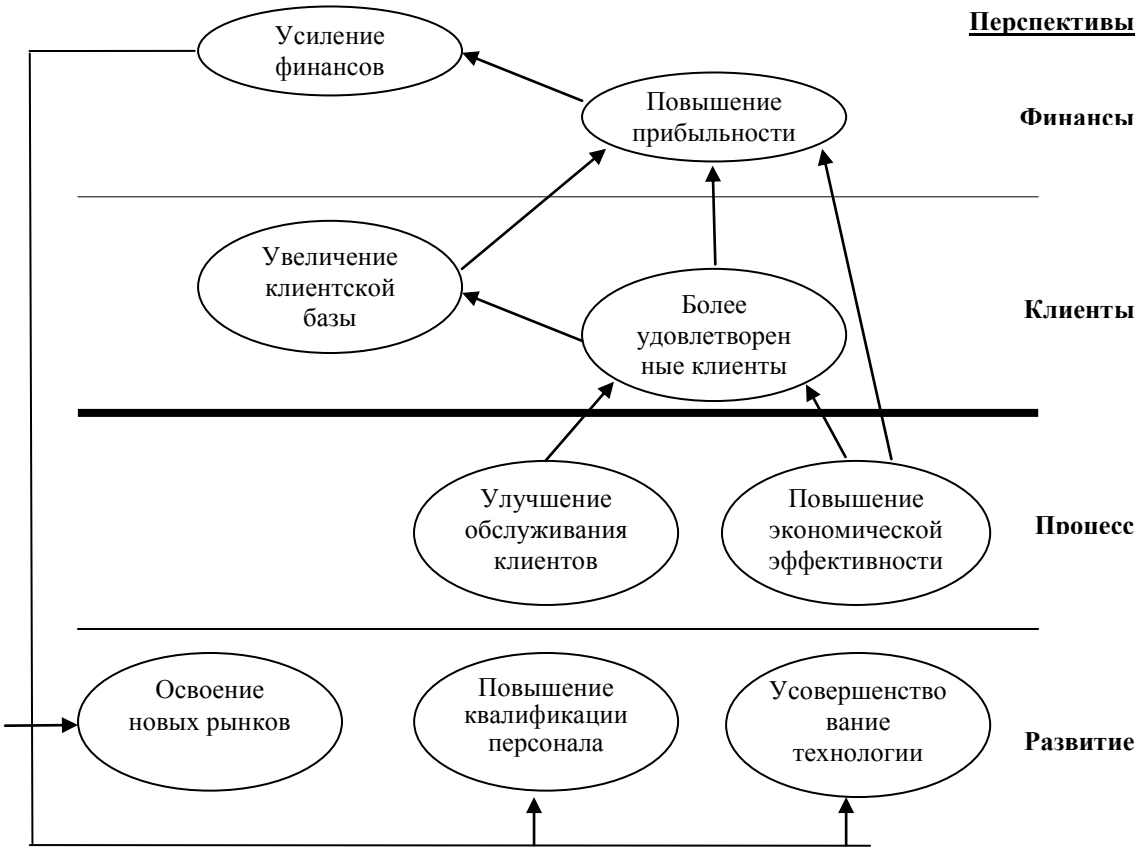


РИС. 2.8. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КАРТА

Слева на рис. 2.8. изображена стратегическая тема, направленная на усовершенствование клиентской базы; в центре - на повышение потребительской ценности; а справа - на повышение внутренней эффективности. Между темами имеется очевидная взаимосвязь, например, улучшение финансового состояния, является предварительным условием для потенциальной способности к устойчивому развитию. Кроме того, такая зависимость отражает цикличный характер действия системы.

Стратегическая карта сбалансированной системы показателей (рис. 2.9.) представляет собой модель консолидации нематериальных активов с процессами создания стоимости. Каждая составляющая, или тема, описывает способы выражения идентификации активов и процессов по каждой теме посредством систем показателей. Так, тема «финансы» характеризует материальные результаты реализации стратегии при помощи традиционных финансовых понятий таких как ROI, стоимость для акционеров, прибыльность,

рост доходов и удельные издержки, свидетельствующими об успехе или провале стратегии компании.

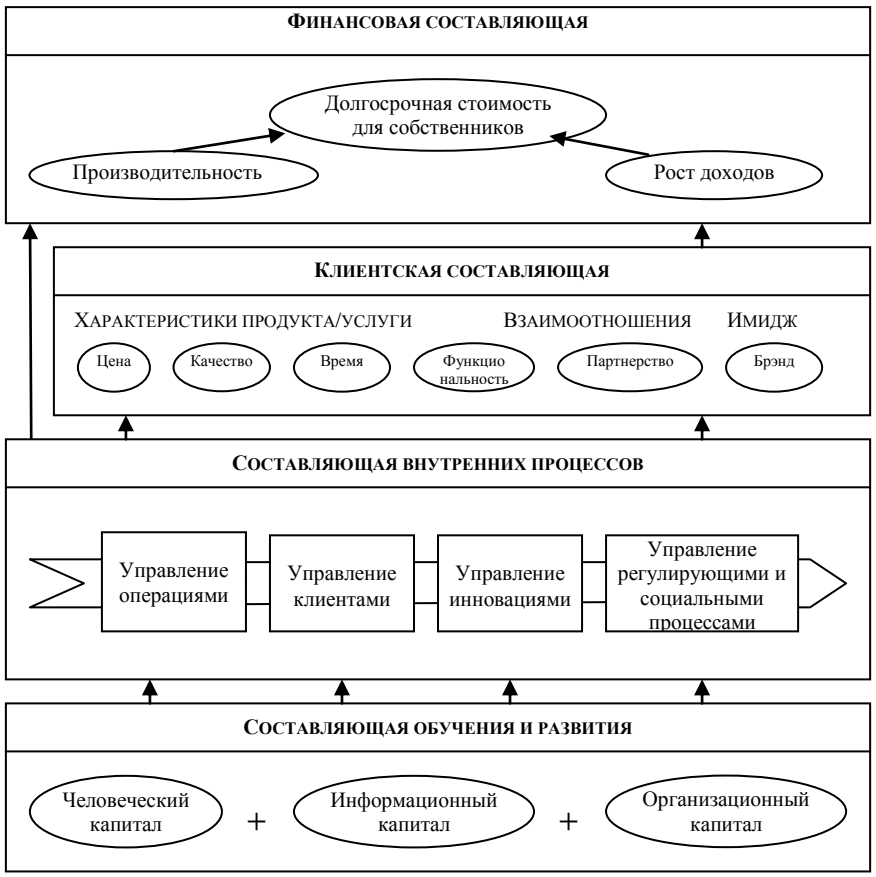


РИС. 2.9. МОДЕЛЬ СБАЛАНСИРОВАННОЛЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Тема «клиенты» определяет потребительское предложение как совокупность условий создания заданной стоимости. Причем от характера потребительской ценности (в зависимости от того, что именно ценят клиенты: неизменно высокое качество и своевременность доставки или отдают предпочтение инновациям и высокой производительности) организация выбирает стратегию развития соответствующей темы.

Развитие темы «внутренние процессы», позволяет выделить наиболее важные бизнес-процессы, развитие которых расширяет возможности организации во всех стратегических направлениях - финансовой сфере, работе с клиентами, управление персоналом.

Тема «обучения и развития» отражает стратегически важные нематериальные активы, которые являются наиболее важными для стратегии. Здесь целями являются виды деятельности (человеческий капитал), системы (информационный капитал) и моральный климат (организационный капитал), необходимые для поддержки процессов создания стоимости. Понятно, что

имеется прямая зависимость внутренних процессов организации от состояния этих компонентов.

Таким образом, стратегические цели организации, определяемые четырьмя темами, связаны друг с другом причинно-следственными связями, которые авторы концепции описывают так: «Все начинается с гипотезы о том, что финансовые результаты могут быть получены только в том случае, если удовлетворена целевая группа клиентов. Предложение потребительной ценности клиентам описывает, как увеличить продажи и завоевать лояльность целевых клиентов. Внутренние процессы создают и предоставляют клиенту это предложение. И, наконец, нематериальные активы, поддерживающие осуществление внутренних процессов, представляют основание для стратегии. Приведенные в стратегическое соответствие цели всех составляющих - и есть основной инструмент создания стоимости, а, следовательно, сфокусированной и последовательной стратегии». В соответствии с такой логикой строятся стратегические карты, независимо от метода их построения (схема, таблица, график)».

Добавленная экономическая стоимость

Метод добавленной экономической стоимости (EVA - economic value added) был разработан специалистами консалтинговой компании Stern Stewart & Co на базе теоретических разработок Ф.Модельяни и М.Миллера и нашел широкое применение в середине 1990-х годов (94,95).

Суть этого метода сводится к сравнительному анализу чистой прибыли компании от операционной деятельности после вычета налогов (NOPAT - net operating profit after taxes) и совокупной стоимости капитала компании, включая стоимость ее акционерного капитала. В общем виде формула для расчета EVA выглядит следующим образом:

$$EVA = NOPAT - C \times WACC, \quad (2.8.)$$

где C - капитал компании, WACC - средневзвешенная стоимость капитала (waited average cost of capital).

$$NOPAT = EBIT\ (1 - T), \quad (2.9.)$$

где EBIT – величина дохода до уплаты налогов и процентов; T – ставка налогообложения дохода.

Средневзвешенная стоимость капитала фирмы рассчитывается с учетом налогового эффекта от уплаты процентов за кредит:

$$WACC = \frac{D}{V} \times Rd \times (1 - T) + \frac{E}{V} \times Re \quad , (2.10.)$$

где D - рыночная стоимость долга; E - рыночная капитализация компании; V - стоимость компании (рассчитывается как сумма D и E); Rd - рыночная стоимость долга; Re - рыночная стоимость (доходность) акционерного капитала; T — ставка корпоративного налога на прибыль.

Если NOPAT фирмы превышает совокупную стоимость ее капитала в какой-то отчетный период, это означает, что фирма имеет положительную EVA в заданный период и увеличивает свою стоимость для акционеров. В случае, когда EVA фирмы имеет отрицательное значение, это означает, что за отчетный период фирма не смогла покрыть всех своих издержек, и тем самым, уменьшила стоимость компании для акционеров.

Особенностью метода EVA является оценка альтернативной стоимости капитала, то есть дохода, который инвесторы смогли бы получить при вложениях в другие ценные бумаги, характеризующиеся сходной степенью риска. Стоимость капитала, определенная подобным образом, воплощает фундаментальный принцип, согласно которому компания должна генерировать доход, покрывающий стоимость всего капитала, инвестированного в эту компанию. Таким образом, стоимость капитала относится не только к заемным, но и к собственным средствам, то есть к акционерному капиталу компании.

Наиболее часто на практике метод добавленной экономической стоимости применяется при выработке стратегии, создающей наибольшую стоимость для акционеров, аналитиками инвестиционных банков и инвестиционных фондов при выборе ценных бумаг для инвестирования, а также в качестве основы системы мотивации руководства и сотрудников компании, создающим условия, при которых интересы работников совпадают с интересами акционеров.

Метод добавленной экономической стоимости достаточно сложен для расчетов, но, несмотря на применяющийся при его определении математический аппарат, его сердцевиной являются все-таки не финансы, а люди. Именно люди - тот основной ценный ресурс, который имеется в распоряжении компании. Метод EVA позволяет открыть потенциал, заложенный в персонале любой организации. Система управления, представляющая лучшую информацию и мотивацию сотрудникам, и учитывающая вклад каждого в создание стоимости для акционеров, может давать значительные результаты.

Консалтинговая компания Stern Stewart & Co фактически разработала систему расчета бонусов на основе EVA за несколько минувших периодов,

которая успешно используется ведущими компаниями для определения результативности работы управленцев и соответствующего вознаграждения.

В большинстве случаев использование EVA – первый шаг к внедрению системы постоянных улучшений и последующему применению современных управленческих инструментов. К примеру, концепция EVA делает возможным интеграцию с концепцией ABC (Activity-Based-Costing), что позволяет повысить эффективность управления затратами и капиталом. Система ABC-EVA, как инструмент реинжиниринга бизнес-процессов, предотвращает принятие менеджерами краткосрочных решений, основанных на показателях прибыли, которые могут отрицательно сказаться на величине стоимости компании в долгосрочной перспективе. Эта концепция не вносит улучшений в бизнес-процессы компании, но обеспечивает управленческий персонал адекватной информацией, позволяющей выбрать правильное направление улучшений на предприятии.

Как правило, структурные преобразования на предприятии связаны с определением центров затрат для управления распределением ресурсов, отслеживания особенностей поведения затрат во всей цепочке создания стоимости по каждой группе продукции. Для этого система управления структурируется в виде последовательности бизнес-процессов, охватывающих контакты с потребителями, планирование производства и обеспечение ресурсами, производство, продажи, управление развитием компании и её подразделениями. Далее производится анализ затрат, которые распределяются по группам продукции и ранжируются по признаку создания добавочной стоимости. Таким образом, анализ по методу EVA органично вписывается в модель процессно-ориентированной системы управления затратами в компании (ABC). Расчет EVA производится по каждой группе продукции и по каждому подразделению, включая нерентабельные. Для перспективных групп могут устанавливаться целевые значения EVA в качестве базовых в системе мотивации.

Для нерентабельных групп метод EVA предполагает оценку с целью перераспределения клиентуры и накладных затрат, относящихся к ним и корректировки целевых установок.

Возможность объединения EVA с другими инструментами менеджмента основана на двух принципиальных установках заложенных в каждой концепции. Первая – идентификация и оценки денежных потоков, вторая – сравнение двух случаев развития, один из которых (базовый) рассматривает

развитие без капитальных инвестиций (случай без проекта), второй – с проектом. Разница в величине денежных потоков в этих ситуациях представляет собой релевантный денежный поток, появление которого возможно лишь при принятии решения об инвестировании.

Традиционный анализ чистого приведенного дохода (net present value, NPV) позволяет получить наиболее обобщенную характеристику результата инвестирования, т.е. конечный результат в абсолютной сумме. В сравнении с ним расчет EVA можно проводить по каждому отдельному периоду функционирования предприятия без дополнительного учета минувших событий и предсказания будущего, а просто исходя из оцененной на основе бухгалтерских данных величины задействованного капитала. Таким образом, с помощью EVA значительно легче проводить сравнительный анализ плановых показателей инвестиционного проекта с фактически достигнутыми.

Другим достоинством EVA, проявляющимся в сравнении с NPV, является разница в переоценке активов предприятия проводящейся не только вследствие инфляции, но и в случаях, возникающих вследствие реализации инвестиционных проектов увеличивающих стоимость компании. Так, если для нивелирования влияния этого фактора на NPV проекта при традиционном анализе необходимо проводить новые перерасчеты показателей проекта путем изменения прогнозной величины ликвидационной стоимости активов, то при применении EVA ничего, кроме выполнения стандартных проводок, не нужно: переоценка автоматически отражается как на величине дохода, так и на размере задействованного капитала.

Таким образом, интегрированное использование методов ABC и EVA позволяет достичь синергетического эффекта в управлении затратами и создании добавленной стоимости для инвесторов. ABC-метод фокусируется на оптимальном распределении операционных затрат, тогда как EVA – затрат капитала и оценке созданной экономической добавленной стоимости. Таким образом, менеджмент получает новый инструмент, позволяющий создавать стоимость для акционеров через улучшение структуры затрат, которое оценивается посредством индикатора CO (Capital to Operating Ratio, коэффициент отношения стоимости капитала к операционным затратам. Если величина показателя CO выше чем 0,1, это сигнализирует о необходимости рассмотрения вопроса внедрения интегрированной системы ABC-and-EVA. Величина 0,1 основывается на экспертных исследованиях научных сотрудников Департамента промышленного инжиниринга Питсбургского университета,

которые занимаются изучением системы ABC-and-EVA, внедряя ее на небольших предприятиях.

Система ABC-and-EVA позволяет корректнее отнести величину затрат на каждый процесс создания продукта и в целом на продукцию, что предполагает выполнение 6 последовательных шагов.

Шаг 1. Анализ финансовой информации компании на основе данных отчета о прибылях и убытках, а также баланса компании позволяет оценить операционные затраты, тогда как анализ только баланса необходим для калькуляции стоимости капитала.

Шаг 2. Идентификация основных процессов производства и ведения бизнеса, которые связаны с потреблением ресурсов, и последующая их детализация до конкретных работ.

Шаг 3. Распределение операционных затрат по каждому виду работ пропорционально величине их потребления, что позволяет рассчитать суммарную величину затрат по каждой работе. Проводится аналогично расчету при внедрении системы ABC с помощью матрицы EAD (Expense-Activity Dependence, отнесение стоимости капитала по группам работ).

Шаг 4. Выбор базовых измерителей затрат, распределяемых по работам для перенесения их на группы продукции с учетом коэффициента потребления.

Шаг 5. Калькулирование операционных затрат по объектам их распределения, например по процессам, с дальнейшей детализацией по работам и по группам продукции.

Шаг 6. Определение затрат капитала по каждому виду работ и продукции с использованием матрицы PCD (Product-Capital Dependence). Этот шаг отсутствует в традиционном калькулировании ABC. Его суть заключается в отнесении затрат капитала на группы продукции (после распределения операционных затрат) с целью последующего определения EVA по продуктовым группам. Многие процессы потребляют не только операционные ресурсы, но также инвестиционные. Поэтому, рассчитывая значение затрат по методу ABC, мы не учитываем затраты капитала и таким образом искусственно занижаем рассчитываемую величину. Применение же интегрированной системы ABC-and-EVA позволяет распределить затраты капитала по работам и продуктам и далее, суммировав их с предварительно определенными операционными затратами, идентифицировать ту группу продукции, которая создает добавленную стоимость для инвесторов.

Оценка результативности компании с помощью системы ABC-метода

только по величине операционной прибыли, дает неточную характеристику отнесения затрат. Интегрированный подход ABC-and-EVA дает возможность объективно оценить результативность предприятия и одновременно дать ответ на вопрос – «инвестировать или не инвестировать?».

Продолжим наш сравнительный анализ предлагаемых теорией управления методов оценки процессов и структур экономической организации в контексте их совместимости. Здесь следует отметить одно обстоятельство: BSc – это система, а EVA- это показатель. Но автор концепции EVA Стюарт Штерн не остановился на разработке только показателя, он разработал концепцию под названием «Система управления на основе показателя EVA» (EVA-based management).

Система управления на основе показателя EVA - это система финансового управления, которая задаёт единую основу для принятия решений основным и вспомогательным персоналом и позволяет моделировать, отслеживать, проводить и оценивать принимаемые решения в едином ключе: добавление стоимости к инвестициям акционеров.

Если в сравнении ABC и EVA удалось установить, что этот показатель логически вписывается в систему ABC, то правомерно предположить, что имеется совместимость EVA с BSc.

Концепция BSc основана на положении о том, что только финансовых показателей недостаточно для адекватной оценки деятельности организации поэтому финансы, рынок, внутренние процессы, обучение и рост необходимо оценивать и с позиции создаваемой ценности, для чего устанавливается причинно следственная связь всех результирующих и упреждающих показателей с финансовыми результатами деятельности.

Система управления на основе показателя EVA появилась как результат развития концепции управления на основании стоимости (Value based management). Показатель EVA стал последовательным продолжением таких показателей, как ROI (Return on Investment) и ROCE (Return on Capital Employed). В основании этой концепции лежат несколько принципов:

- Собственники инвестируют капитал для получения дохода
- Компания создана для получения дополнительного дохода
- Персонал компании направлен на прибавление акционерной стоимости при помощи системы мотивации

Результатом внедрения BSc Роберт Каплан и Дэвид Нортон видят создание организации, ориентированной на выполнение стратегии.

Стюарт и Штерн в качестве результата внедрения системы управления на основании показателя EVA выделяют так называемые 4M:

− Измерение (Measurement). Система позволяет создать систему оценки деятельности компании, которая наиболее точно выражает фактическую прибыльность компании.

− Система управления (Management system). Система покрывает весь комплекс управленческих решений, включая стратегическое планирование, размещение капитала, приобретение и продажа активов, установление целей.

− Мотивация (Motivation). Система вознаграждения на основании показателя EVA позволяет соединить интересы менеджеров и акционеров.

− Стиль мышления (Mindset). Внедрение системы управления и вознаграждения на основании этого показателя ведёт к изменению корпоративной культуры.

Основные недостатки BSc:

− Система показателей может быть построена только после того, как всеми сотрудниками принята и понята стратегия.

− Отсутствует ответственность за общий результат.

− Более ориентирована на управление активами и ресурсами, а не на их финансирование.

Основные недостатки системы управления на основе показателя EVA:

I. Жёсткая связь мотивации и показателя EVA может привести к принятию решений, направленных на краткосрочные выгоды от снижения расходов и использования активов, у которых закончился срок амортизации.

II. Система показателей состоит только из финансовых показателей, что ведёт к недооценке таких факторов долгосрочного успеха, как знания персонала, информационные технологии, корпоративная культура.

III. Более ориентирована на краткосрочную перспективу, чем на долгосрочную.

Сравнительный анализ показал, что эти инструменты управления не являются взаимоисключающими. Они могут использоваться как отдельно, так и вместе. Но наибольший эффект достигается при их совместном использовании: показатель EVA в качестве общей стратегической цели, основы для системы мотивации руководства, а также в качестве финансовой перспективы сбалансированной системы показателей; а BSc в качестве основного инструмента управления для создания организации ориентированной на прибавление акционерной стоимости.

Есть ещё один момент позволяющий говорить о необходимости повышения эффективности BSc посредством включений в неё EVA.

Так называемый «баланс» в концепции BSc имеет многоплановый характер, охватывая связи между монетарными и немонетарными показателями, стратегическим и операционным уровнями управления, прошлыми и будущими результатами, а также между внутренними и внешними аспектами деятельности предприятия.

Таким образом, BSc можно рассматривать как организационную структуру, которая позволяет расширить возможности измерения, оценки и контроля на уровне стратегического и операционного управления фирмой. Традиционная структура BSc может довольно легко модифицироваться, но она имеет один существенный недостаток: в ней фактически отсутствует конечный ориентир, т.е. базовый показатель, по которому измеряется успешность реализации стратегии и эффективность функционирования фирмы.

Концепции BSc и EVA возникли почти одновременно и на сегодняшний день считаются одними из самых популярных концепций в мире бизнес-инноваций. BSc и EVA одинаково хорошо привязываются к процессам планирования и бюджетирования, могут разворачиваться от корпоративного уровня до уровня хозяйственных подразделений и даже отдельных индивидов. Преимущество BSc состоит в её целостности и системности, она не требует наличия специальных знаний в области финансов и прикладной экономики. EVA имеет другое преимущество – математическую точность. Объединяя положительные стороны обеих концепций, можно получить более эффективную структуру с усиленными прогностическими возможностями.

Теоретически такой подход вполне оправдан. Формально EVA представляет собой обычный финансовый показатель, такой как TSR (показатель совокупной акционерной доходности), ROI (рентабельность инвестиций), RONA (рентабельность чистых активов) или ROE (рентабельность акционерного капитала), а это позволяет использовать её как ключевой индикатор финансовой «перспективы» BSc. Включение EVA в структуру BSc позволяет исправить один из недостатков последней – недостаточное фокусирование на некотором базовом показателе, который отображает степень успешности функционирования компании.

Эффективность комбинирования BSc и EVA подтверждена эмпирически: эти инструменты используют вместе такие компании как AT&T в США и Boots Pls в Великобритании, диверсифицированное объединение Grupo Bal в

Мексике, ряд фирм, которые производят чистящие средства, заведения общественного питания и др. Каждая из названных фирм использует собственную структуру BSc и по-своему интегрирует EVA в эту структуру (77, 79, 83).

Стратегия, которая предусматривает управляемый переход фирмы из существующего состояния в желаемое, но крайне неопределённое будущее состояние, с точки зрения концепции BSc рассматривается как некоторая гипотеза. Путь между современным и будущим состояниями фирмы надо преодолевать так, чтобы не выпадали из поля зрения ориентиры, которыми в бизнесе являются ключевые показатели.

Таким образом, четыре «перспективы» BSc образуют замкнутый контур с чётко определёнными связями. Включение EVA в финансовую «перспективу» в качестве базового показателя позволяет превратить BSc из набора полезных, но несколько разобщённых показателей, в систему с чётко выраженным целевым ориентиром.

Рассмотрение экономической организации в контексте экономических интересов собственников, менеджеров и работников организации, каждый из которых заинтересован как в максимизации своего персонального дохода, так и в минимизации своих трудовых затрат, привело к заключению о том, что каждый из них влияет на конечный результат посредством реализации своих целей. Поэтому оценивать эффективность организации необходимо с учетом трансакционных издержек (в общем смысле издержек взаимодействия между людьми). Таким образом, основным потенциалом современной организации являются люди, рассматриваемые и как носители экономических интересов, и как основополагающий фактор развития, не всегда поддающийся количественной оценке, но являющийся существенным, а потому и прогнозируемым многими преуспевающими компаниями.

Проведенный библиографический обзор подтверждает справедливость этого вывода и позволяет взглянуть на современные концепции оценки деятельности экономической организации с точки зрения степени охвата её проблемного поля, более объемного, чем внутренняя среда организации.

Общей целью рассмотренных концепций является создание формализованной системы, отслеживающей основные показатели деятельности и позволяющей на базе этой информации влиять на происходящее в компании. Базовыми показателями в каждой системе являются показатели, характеризующие издержки, на различных этапах организации производства и

реализации продукции и услуг. Причем издержки дифференцируются по видам операций и бизнес-процессам, которые в совокупности представляют собой технологию функционирования экономической организации.

В каждой концепции определяются стратегические направления развития. Независимо от их количества они отражают две цели: формирование систем контроля и управления результатами бизнеса и систем управления персоналом. В рамках этих направлений ранжируются задачи, принципы, критерии оценочного аппарата. Авторы каждой концепции претендуют на корректность и универсальность и в тоже время отмечают, что у каждой организации, компании, предприятия есть свои специфические условия функционирования, что отражается на возможности варьирования альтернатив. Практически каждая концепция представляет собой описание технологии оценки бизнеса с учетом специфических условий, основанной на едином принципиальном подходе к решению характерных для современного бизнеса проблем. Для того, чтобы наглядно представить характер современных концепций приведём таблицу развития парадигмы определения стоимости и эффективности деятельности фирмы.

На протяжении 70-90-х годов ряд исследователей пытались решить эту проблему. Ещё в 1975 году Стивен Керр, подводя итоги деятельности многих компаний, сделал вывод о необходимости существования разных систем измерения результатов хозяйственно-финансовой деятельности для разных целей, но ближе всех к её решению подошли американцы Р.С. Каплан и Д.П. Нортон. Они в 1990 году исследовали системы измерения результатов деятельности 12 крупных компаний, которые стремились расширить свои измерительные системы путём включения в них показателей нефинансового характера, так как это позволило бы им расширить информационную базу для принятия управленческих решений. Результаты проведенных исследований привели к появлению концепции сбалансированной системы показателей – BSC.

ТАБЛИЦА 2.5.

РАЗВИТИЕ ПАРАДИГМЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТОИМОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ

1920-е годы	1970-е годы	1980-е годы	1990-е годы
1) Модель Дюпона (Du Pont Model); 2) Рентабельность инвестиций (ROI)	− Чистая прибыль на одну акцию (EPS); − Коэффициент соотношения цены акции и чистой прибыли (P/E)	− Коэффициент соотношения рыночной и балансовой стоимости акций (M/B); − Рентабельность акционерного капитала (ROE); − Рентабельность чистых активов (RONA);	− Экономическая добавленная стоимость (EVA); − Прибыль до выплаты процентов, налогов и дивидендов (EBITDA); − Рыночная добавленная стоимость (MVA); − Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard -BSC); − Показатель совокупной акционерной доходности (TSR);

		− Денежный поток (Cash Flow)	− Денежный поток отдачи на инвестированный капитал (CFROI)

ИСТОЧНИК: Ampuero M., Goranson J., Scott J. Solving the Measurement Puzzle: How EVA and the Balanced Scorecard Fit Together // The Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation. Issue 2 “Measuring Business Performance”. – 1998. – P. 45-52.

Таким образом, предпосылкой появления BSC было стремление руководства компаний к усилению управленческой функции за счёт органического согласования интересов разных групп – акционеров, потребителей, партнеров, кредиторов. Для того чтобы реализовать подобную многовекторную политику управления большим бизнесом, нужно было иметь комплексную систему стратегических целей и ключевых показателей, а также хорошо организованную и сбалансированную систему стратегического измерения.

Глава 3. Методология бюджетирования как инструмент управления затратами

Экономическая организация как полноправный агент рыночных отношений, вступая в них, предъявляет рынку свой спрос на определенные ресурсы и предлагает произведенные ею продукты или услуги. Тем самым организация встаёт перед необходимостью привести в соответствие ограничениям рынка и внутренней среды свои потребности. Этот процесс по сути является бюджетированием, то есть ревизией структуры затрат и причин их нерациональности и распределением ресурсов в соответствии с объективно необходимыми затратами.

Бюджетирование относится к тактическому уровню управления и бюджеты составляются менеджерами среднего звена сроком не более чем на год. Но этот факт не отрицает взаимосвязи бюджетов со стратегическими планами организации, поскольку именно они являются основополагающими в создании бюджетов, а, с другой стороны, подлежат коррекции при условии отклонения стратегии от реального направления развития рынка. Таким образом, классификация бюджетов на операционные и финансовые вполне объяснима, поскольку операционные отражают движение ресурсов в операционной деятельности, а финансовые бюджеты, основываясь на агрегированных показателях финансовой, отчетности свидетельствуют о результатах деятельности организации и поэтому служат индикаторами в сравнении с бизнес-планами и стратегиями развития.

Процесс бюджетирования организации можно рассматривать с двух позиций. Первая – создание и постановка системы управления ресурсами посредством бюджетных планов, вторая - технология разработки бюджетов и корректировки стратегий. В обеих позициях рассматриваются модели бюджетов или бюджетирования, каждая из которых отличается масштабами и глубиной внедрения в процесс управления организацией, а также степенью дублирования или слияния с уже существующими структурами. На самом деле реально эффективная модель бюджетирования или составления бюджета должна сопровождаться реструктуризацией организации, которая зависит от того, насколько объективно и адекватно условиям функционирования оценивались бизнес процессы и бизнес-единицы, насколько политика управления учитывает объективные законы развития рынка и организации. Этому способствует избранная в организации система показателей, используемая в практике аналитических служб. При этом очевидная связь

стратегии с бюджетированием опосредуется в виде сбалансированных систем показателей или методов функционально-стоимостного анализа, отражающих характерные особенности функционирования организации, её проблемы и внутренние противоречия.

Таким образом, для разработки технологии бюджетирования соответствующей специфике организации необходимо исследовать наработанный теорией и практикой других организаций аналитический базис и сопоставить его с исследуемой организацией, с целью определения факторов, влияющих на конечную структуру бюджета. Очевидно, что к таким факторам относятся не только факторы, определяющие создание добавочной стоимости, но и факторы, определяющие экономическую природу взаимоотношений между различными группами контрагентов, поскольку интересы каждой группы определяют модификацию продукта или услуги, а значит, отражаются и на структуре издержек. Здесь возникает вопрос о том, какие факторы являются определяющими для конкретных видов издержек, и могут ли они разрешаться посредством функционально стоимостного анализа.

Таким образом, решение задач оптимизации структуры издержек непосредственно связан с оптимизацией структуры управлении и отношений, определяющих хозяйственную деятельность организации, что, возможно лишь при абсолютной интеграции аналитического инструментария стратегического и оперативного уровней планирования.

1.3.1. Функционально-структурный аспект бюджетирования

Характеристика бюджетирования как функции управления начинается обычно с освещения вопроса её информационного обеспечения. В этом смысле информация классифицируется на ту, которую можно оценить количественно и ту, которая оценивается посредством экспертных заключений специалистов, то есть качественно. В свою очередь, количественная информация подразделяется на учетную и неучетную. Учетная информация, по определению, является результатом исполнения функций бухгалтерского и статистического учета и содержится в соответствующих отчетных документах, отражающих оперативную деятельность организации.

Неучетная информация представляет собой результаты внутриведомственной и вневедомственной ревизии, внешнего и внутреннего аудита; результаты проверок налоговой службы; материалы постоянно действующих производственных совещаний; протоколы собраний трудовых

коллективов; материалы печати и других СМИ; объяснительные и докладные записки, переписка с вышестоящими, финансовыми и кредитными организациями; материалы, получаемые в результате личных контактов с исполнителями.

Названные виды информации являются определяющими при анализе текущего положения не только организации в целом, но и каждого её подразделения. Для оценки эффективности работы организации они сопоставляются с нормативной документацией (производственные паспорта, ценники, прейскуранты, справочники и т.п.), разрабатываемой на основе и технической информации (паспорта машин и оборудования, чертежи, спецификации и т.п.).

Основной целью организации информационного поля управления является агрегирование информации, структурированной в соответствии с определенными центрами затрат, прибыли и ответственности по четырем основным направлениям, характеризующим эффективность функционирования экономической организации. А именно: затраты на производство; себестоимость продукции (работ, услуг); выпуск и результат реализации продукции (работ, услуг); данные о рентабельности.

Качественная информация необходима для ведения управленческого учета и должна отвечать следующим классическим требованиям: краткость, точность, оперативность, сопоставимость, целесообразность, рентабельность, объективность, адресность, аналитичность, полезность, конфиденциальность.

Источниками информации в управленческом учете являются *центры ответственности*, *прибыли* и *затрат*, то есть структурные подразделения отвечающие за эксплуатационную производственную деятельность, расход материальных и финансовых ресурсов, качество работы, в конечном результате формирующие капитал организации. Поэтому принципиальное значение для принятия эффективных управленческих решений имеют финансовые ресурсы, источники их формирования и оборотный капитал, чьи общие характеристики необходимо обозначить, поскольку в последующим они будут рассматриваться в связи с содержанием функции бюджетирования.

Финансовые ресурсы - это совокупность аккумулируемых собственных и заемных денежных средств и их эквивалентов в форме целевых денежных фондов, находящихся в распоряжении экономической организации и предназначенных для выполнения её финансовых обязательств, финансирования текущих затрат и затрат, связанных с расширением

производства. (21,106)

Финансовые ресурсы являются необходимым элементом финансовой среды организации, поскольку их совокупность определяет условия и результаты её функционирования. Взаимосвязи по поводу формирования финансовой среды выходят за пределы организации и определяются категорией «*финансовые отношения*». В практической деятельности организации финансовые отношения опосредуются через движение денежных средств, именуемое денежными потоками, которые имеют четкое определение во времени и представляют собой разницу между поступившими и выплаченными денежными средствами за рассматриваемый период. В результате движения денежных средств формируются денежные фонды, через которые осуществляется обеспечение деятельности организации. Таким образом, мы обозначили связь общих понятий, количественное выражение которых позволяет судить об экономической стабильности и устойчивости организации. Обобщающий характер приведенных понятий делает необходимым рассмотрение каждого из них не столько в общепринятом методическом ракурсе (который широко освещён в специальной литературе), а скорее с целью выделения стратегически важных для экономической организации направлений развития, реализуемых в объектах финансового анализа. Бланк И.А. выделяет четыре направления, характеризуя их как доминантные сферы стратегического финансового развития предприятия потенциал формирования финансовых ресурсов; уровень эффективности инвестиций; уровень финансовой безопасности предприятия; уровень качества управления финансовой деятельностью.

В соответствии с вышесказанным, необходимо дать определение сущности понятий, чья совокупность выражает характер не только взаимосвязей между ними, но и реализацию этих связей в особенностях формирования процессов и подсистем экономической организации. Последние, в свою очередь, в совокупности представляют систему финансового менеджмента, одной из функций которого является бюджетирование, то есть определение потенциально эффективных направлений развития и источников их финансирования (табл. 3.1.).

Управление экономической организацией и создание устойчивого финансового положения обеспечиваются за счет основного и оборотного капитала, имеющего как собственные источники, так и привлеченные. При этом для обеспечения устойчивого развития необходимо увеличение оборотных

средств более быстрыми темпами, чем увеличение основных средств. Функции оборотного капитала определяются характером технологического процесса, так как оборотный капитал может находиться в сфере производства (запасы, незавершенное производство, расходы будущих периодов) и сфере обращения (готовая продукция на складах и отгруженная покупателям, средства в расчетах, краткосрочные финансовые вложения, денежная наличность в кассе и на счетах в банках, товары и др.). Кроме того, оборотный капитал может функционировать в денежной и материальной форме.

ТАБЛИЦА 3.1.

ОБЩИЕ ПОНЯТИЯ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

ТЕРМИН, ОБОЗНАЧАЮЩИЙ ПОНЯТИЕ	СОДЕРЖАНИЕ ПОНЯТИЯ
Финансовая среда [financial environment]	Система условий и факторов, влияющих на организацию, формы и результаты финансовой деятельности.
Финансовые ресурсы [financial resources]	Совокупность аккумулируемых собственных и заемных денежных средств и их эквивалентов в форме целевых денежных фондов, находящихся в распоряжении экономической организации и предназначенных для выполнения её финансовых обязательств, финансирования текущих затрат и затрат, связанных с расширением производства.
Финансовые отношения [financial relations]	Экономические, денежные отношения, возникающие в результате движения денег и образующихся на этой основе денежных потоков и связанные с функционированием создаваемых в результате денежных фондов.
Денежные потоки [cash flow]	Совокупность распределенных по отдельным интервалам рассматриваемого периода поступлений и выплат денежных средств, генерируемых в процессе функционирования организации, движение которых связано с факторами времени, риска и ликвидности.
Риск [фр. risque от итал. Risico]	Возможность наступления событий с отрицательными последствиями, вызванными либо субъективными факторами (неправильными управленческими решениями), либо факторами, не зависящими от людей. Риск ликвидности – риск нехватки наличности и краткосрочных активов для выполнения обязательств.
Ликвидность [фр. liquidite от лат. Liquidus]	важный показатель стабильности и финансового положения организации. Характеризующий способность элементов основного и оборотного капитала предприятия легко и быстро превращаться в денежную форму. Т.е. реализовываться
Основной капитал [basic (fixed) capital, fixed capital stock]	Часть производительного капитала, который полностью и многократно принимает участие в производстве товаров или услуг, переносит свою стоимость на новый продукт по частям, в течение ряда периодов. К основному капиталы относится та часть авансированного капитала, которая затрачена на постройку зданий и сооружений, приобретение машин и оборудования и т. п., т.е. основные средства необходимые для производственной деятельности, срок которых превышает один год. После реализации товаров и услуг основной капитал по частям возвращается в виде амортизации.
Оборотный капитал [liquid (current) assets, circulating capital]	Часть производительного капитала, стоимость которого полностью переносится на произведенный продукт или услугу и возвращается в денежной форме после их реализации. Оборотный капитал формируется из денежных средств, легкореализуемых ценных бумаг, дебиторской задолженности, материально-производственных запасов, готовой продукции, незавершенного производства, материалов, комплектующих изделий и расходов будущих периодов.
Финансовые фонды [financial fund]	Фонды, аккумулирующие и заемные финансовые ресурсы, предназначенные для финансирования развития и функционирования организации.

Основной задачей управления является определение оптимального

объёма оборотного капитала, поскольку его недостаток влечёт за собой неустойчивое финансовое положение, перебои в производственном процессе и, как следствие, снижение прибыли, а завышение размера оборотных средств вызывает неоправданное замораживание активов. Эта задача решается посредством классификации затрат, методы исчисления которых мы рассмотрели во второй главе. Анализ аналитического инструментария оценки деятельности организации основан на системе показателей, отражающей не только его внутреннюю среду, но и процессы взаимодействия с внешними агентами рыночной экономики. В соответствии с этим, используемая система показателей должна давать объективную характеристику структуры организации с позиции распределения ответственности и четкой дифференциации источников прибыли и затрат, то есть с позиции управления финансовыми потоками. В этом смысле обычно говорят об анализе финансовой структуры организации, который проводится в следующем порядке:

− Определение структуры производства (перспективных направлений бизнеса) и оценка правового, экономического, технико-технологического, производственного и сбытового аспектов его организации.

− Определение структуры и формы управления.

− Определение ответственности структурных подразделений организации

− Определение структуры доходов, расходов, затрат в соответствии со сформированной структурой и определенными центрами ответственности

− Выделение структурных подразделений, чья деятельность не создает дохода.

− Выделение и оценка регулируемых и нерегулируемых затрат.

− Выявление структурных подразделений, способных отвечать за движение денежных средств.

− Составление перечня центров финансовой ответственности.

Таким образом, бюджетирование начинается с анализа финансовой структуры организации, а именно: определения структуры организации в соответствии с формой собственности, направлениями бизнеса, его ресурсной обеспеченностью, структурой доходов, расходов и затрат, а также денежными потоками. Целью такого анализа является определение центров финансовой ответственности, что, по сути, является децентрализацией системы управления в плане пересмотра полномочий в принятии управленческих решений и формирования гибких организационных структур в сложных производственно -

хозяйственных системах. Это позволяет решить задачи повышения качества управления организацией в целом, за счет совершенствования системы планирования и контроля, учетно-аналитического обеспечения специальных управленческих решений. Дальнейшее развитие процесса децентрализации направлено на обособление части центров ответственности в форме структурных подразделений с правом самостоятельных налогоплательщиков или дочерних фирм. Вышесказанное позволяет четко определить функциональную предназначенность центров ответственности и их место в структуре организации.

Центр финансовой ответственности - структурное подразделение (или совокупность структурных подразделений), наделенное необходимыми ресурсами, осуществляющее хозяйственную или иную деятельность в соответствии с его правами и обязанностями. Управление центрами ответственности осуществляется на основе принятой в организации системы плановых и нормативных показателей, за достижение которых отвечают руководители центров.

Центр прибыли – подразделение, руководитель которого полностью отвечает за результаты деятельности, то есть за доходы и расходы.

Центр доходов - подразделение, руководитель которого несёт ответственность только за получение доходов, т.е. имеет возможность контролировать и оказывать воздействие на цены и объем деятельности.

Центр затрат - центр ответственности, руководитель которого может контролировать только затраты, т.е. объекты управления, для которых целесообразно аккумулировать затраты.

Центр инвестиций - центр ответственности, осуществляющий хозяйственную деятельность и несущий затраты при реализации инвестиционных проектов предприятия; руководство подотчетно за затраты, доходы и инвестиции.

Структура центров ответственности предусматривает их разделение по уровням управления (центр ответственности первого уровня, второго уровня и т. д.) в зависимости от их подчиненности, целей и задач планирования и контроля. Управление центрами ответственности осуществляется также как и всей организацией, на основе отчетных данных о результатах деятельности и их сравнении с нормативными и плановыми, с той лишь разницей, что все полномочия по принятию решений и ответственность за эффективность их реализации ложится на соответствующего менеджера.

Эффективность управления в центрах ответственности повышается за счет следующих факторов:

на оперативном уровне информация имеет более полноценную форму по качеству и объему;

повышается оперативность не только выработки решения, но и его реализации и контроля;

возможность проявления инициативы, демонстрации своих профессиональных качеств повышает мотивацию менеджеров к дальнейшему росту;

повышается специализация по выработке стратегических решений в топ-менеджменте организации.

Однако, несмотря на положительные стороны этого процесса, есть риск несогласованности целей всей организации и центров ответственности, что естественно обособляет работу менеджеров и лишает их возможности анализировать свою роль в деятельности всей организации; также может возникнуть дублирование их функций и снижение общей эффективности работы организации. Поэтому при децентрализации управления и формировании центров ответственности необходимо:

соотнести их уровень с уровнем иерархии управления всей организацией, к которому они принадлежат;

определить систему показателей, унифицировано и достоверно характеризующих работу центров на основе статей затрат и доходов;

персонализировать учетную документацию и на её основе разработать бюджеты центров, по которым вести учет их функционирования по фактическим результатам и затратам;

для каждого центра в соответствии со спецификой его функционирования и бюджетом определить персональную ответственность менеджеров за бюджетные показатели и принятие решений.

Для того чтобы четко обозначить границы проявления описанных особенностей бюджетирования, необходимо оценить место и значение этой функции в системе финансового планирования организации.

Финансовое планирование – это управление процессами создания, распределения, перераспределения и использования финансовых ресурсов на предприятии, реализующееся в детализированных финансовых планах. Финансовое планирование является составной частью общего процесса планирования и, следовательно, управленческого процесса, осуществляемого менеджментом предприятия. Его главными этапами выделяют следующее:

анализ инвестиционных возможностей и возможностей финансирования, которыми располагает компания;

прогнозирование последствий текущих решений, чтобы избежать неожиданностей и понять связь между текущими и будущими решениями;

обоснование выбранного варианта из ряда возможных решений (этот вариант и будет представлен в окончательной редакции плана);

оценки результатов, достигнутых компанией, в сравнении с целями, установленными в финансовом плане.

Финансовое планирование тесно связано и опирается на маркетинговый, производственный и другие планы предприятия, а, следовательно, не только подчиняется миссии и общей стратегии предприятия, но и перенимает все недостатки и стратегические ошибки, заложенные в них, например, неадекватность, выражающуюся в нереальных и недостижимых значениях прогнозных показателей. Таким образом, общая идеология, миссия и цели организации выражаются в финансовых планах, качество которых является следствием качества выполнения функции планирования, комплексный характер которого отражен в блок-схеме (рис. 3.1.).

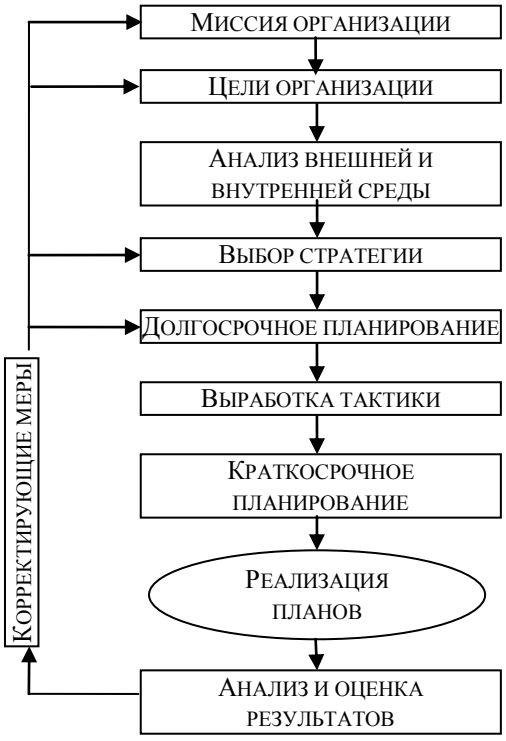


Рис. 3.1. Блок-схема процесса планирования предприятия

Долгосрочный и краткосрочный уровни финансового планирования весьма относительны и зависят от отраслевых особенностей организации, например, для самолетостроительного предприятия и супермаркета периоды

долгосрочного планирования существенно отличаются. А поскольку краткосрочное планирование как этап следует за долгосрочным и опосредует цели и задачи, сформулированные в стратегических планах, постольку можно говорить о влиянии отраслевых особенностей и на оперативном уровне, тем более, что оперативные планы отражают расходы и доходы для отдельных структурных подразделений. Принципиальное отличие стратегических финансовых планов от оперативных можно изобразить графически (рис. 3.2.)

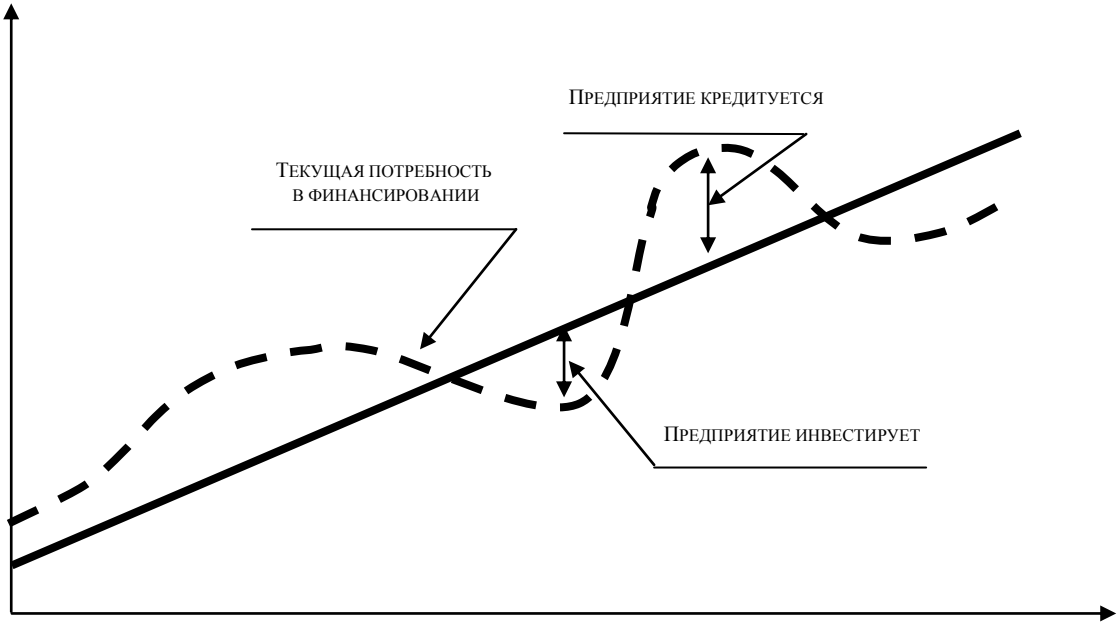


Рис.3.2. Различия в удовлетворении долгосрочных и текущих потребностей в финансировании

Задачей краткосрочного финансового планирования является обеспечение потребности организации в капитале для решения задач оперативного порядка. Для этого часто бывает необходимо наличие временно свободных денежных средств. Изменения потребности в капитале имеет неравномерный характер и отчетливо выраженную положительную зависимость от роста объемов операций, которые, в свою очередь, зависят от ряда рыночных и нерыночных факторов.

Текущая потребность в капитале может быть удовлетворена за счет краткосрочных и долгосрочных не только привлеченных, но и собственных источников финансирования. Когда долгосрочное финансирование не покрывает всех потребностей в капитале, компании необходимо прибегать к краткосрочному финансированию для мобилизации недостающих средств. Когда долгосрочные финансовые ресурсы, полученные компанией, выше, чем ее накопившаяся потребность в капитале, тогда у компании возникает избыток денежных средств, который она может использовать для краткосрочного

инвестирования. Сумма долгосрочного финансирования, полученного компанией, при данной накопившейся потребности в капитале определяет, является ли компания в краткосрочном периоде заемщиком или кредитором, т.е. кредитуется или инвестирует.

Таким образом, мы подошли к необходимости бюджетирования как этапа в процессе планирования, функции планирования и структуры краткосрочных финансовых планов (бюджетов), обеспечивающих точность планирования ресурсных потребностей по подразделениям организации. Это связано с необходимостью снижения затрат и повышения качества продукта, предъявляемыми все более конкурентным рынком. В этом смысле механизм бюджетного управления, представляющий собой систему управления финансами компании, позволяет осуществлять реализацию функции контроля по центрам финансовой ответственности через бюджеты. Основным плюсом этой системы является контроль не только над накладными расходами, но и над тремя основными финансовыми показателями организации: прибылью, рентабельностью и отдачей на капитал (ROI). Кроме того, выявляется влияние на эти показатели действий каждой службы, причем этот анализ можно проводить вплоть до уровня рабочего места. Таким образом, выявляется эффективность работы сотрудников, и компенсационный пакет связывается непосредственно с результатами работы.

Вместе с тем, проблемы сопутствующие внедрению системы бюджетирования связаны, в первую очередь, с реакцией сопротивления персонала организационным нововведениям, с неготовностью работников предприятия к изменениям своих зон ответственности, прав и обязанностей. Это приводит к серьезным проблемам в идентификации основных индикативных параметров бюджета и неадекватному восприятию информации на этапе принятия решений. Поэтому наибольшей проблемой является даже не постановка бюджетирования со всеми организационными проблемами, а именно интерпретация результатов, взаимоувязка «интерфейсов» между различными функциональными блоками и службами. Ведь одной из важнейших функций бюджетирования, является коммуникативная функция как часть корпоративной культуры.

Из вышесказанного следует, что внедрение бюджетирования на предприятии сталкивается с двумя группами проблем: методические проблемы и организационные. Поэтому принципиально важным является решение какой должна быть система бюджетирования, какие цели и задачи бюджетирования.

должны быть реализованы в контексте новой философии организации, ориентированной на законы рынка.

Основными целями, традиционно ставящимися при бюджетировании организации, являются:

I. Разработка концепции ведения бизнеса, как процесс, включает планирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия на определенный период; оптимизацию затрат и прибыли предприятия; координацию, как согласования деятельности различных подразделений организации.

II. Обеспечение коммуникативности: унификация изложения и доведение бюджетов до каждого исполнителя.

III. Мотивация руководителей подразделений и ЦФО.

YI. Контроль и оценка эффективности работы, сравнительный анализ плановых, нормативных и фактических показателей.

Y. Выявление потребностей в финансовых ресурсах и оптимизация денежных потоков.

Вытекающими отсюда задачами для каждого подразделения являются:

обеспечение текущего планирования;
обеспечения координации, кооперации и коммуникации подразделений предприятия;
обоснование затрат предприятия;
создание базы для оценки и контроля планов предприятия;
исполнение требований законов и контрактов.

Обозначенные цели и задачи предопределяют не только связь бюджетирования с другими функциями менеджмента, но и его место в системе управления организацией, настолько значительно, что можно говорить о создании *системы бюджетного управления* (СБУ) характеризующейся следующими особенностями. Во-первых, она реализует системный подход к организации управления. Во-вторых, в идеале СБУ охватывает все четыре фазы управленческого процесса (планирование, контроль, организацию и мотивацию). Правда, на практике такого полного охвата в чистом виде не встречается. И, в-третьих, СБУ выполняет жизненно важные функции управления предприятием, такие как: определение задач; планирование ресурсов; оценка деятельности и мотивация персонала на основе оценки; контроль исполнения. В целом, бюджетирование решает тактические вопросы и, по существу, для стратегического управления не предназначено, но связь

между оперативным и стратегическим управлением опосредуется через систему показателей, обеспечивающих объективность прогнозов и долгосрочных планов, поэтому этот аспект, равно как и последовательность его разработки, являются важными не только для финансового планирования, но и для всей организации в целом.

Вывод: тактические вопросы, охватываемые бюджетированием, имеют стратегическое значение и роль во всей системе управления организацией. Поэтому далее мы переходим к рассмотрению типологии бюджетов и технологии их формирования. Здесь же следует отметить, что тип бюджета и особенности его формирования влияют на последовательность, в которой разрабатываются не только их содержание, но и порядок их рассмотрения в целом по организации, то есть в совокупности все виды и типы бюджетов, применяемые в организации образуют структуру системы бюджетирования.

1.3.2. Типология процессов бюджетирования

Перейти к разговору о системе бюджетирования возможно только после рассмотрения видов бюджетов и, соответственно, подходов к их классификации.

Традиционно бюджеты подразделяются на два основных вида: *текущие* или *операционные*, отражающие расходно-доходную сторону непосредственно производственной деятельности, и *финансовые*, в совокупности представляющие консолидированный финансовый план или прогноз финансовой деятельности.

Группа операционных бюджетов состоит из бюджета реализации, бюджета производства, бюджета производственных (или переходящих) запасов, бюджета потребностей в материалах, бюджета прямых затрат на оплату труда, бюджета общепроизводственных накладных расходов, бюджета прямых затрат на материалы (цеховой себестоимости), бюджета коммерческих расходов, бюджета управленческих расходов или общехозяйственных расходов, бюджета прибылей и убытков.

К *группе финансовых бюджетов* относятся план денежных потоков, прогнозный баланс, план капиталовложений или инвестиционный бюджет.

Консолидация всех названных видов бюджетов в финансовой документации происходит в строгой последовательности в соответствии с логикой создания стоимости производимой продукции или услуги (рис. 3.3.). Формализованный в виде блок-схемы процесс бюджетирования не может дать

детализированную картину о его технологии. Вместе с тем блок-схема позволяет рассмотреть основные виды бюджетов, в логической последовательности начиная от бюджета реализации, разработанного на основе прогноза спроса и ресурсных возможностей организации и являющегося основой для всех остальных бюджетов, следовательно, представляющего собой прогноз будущих доходов.

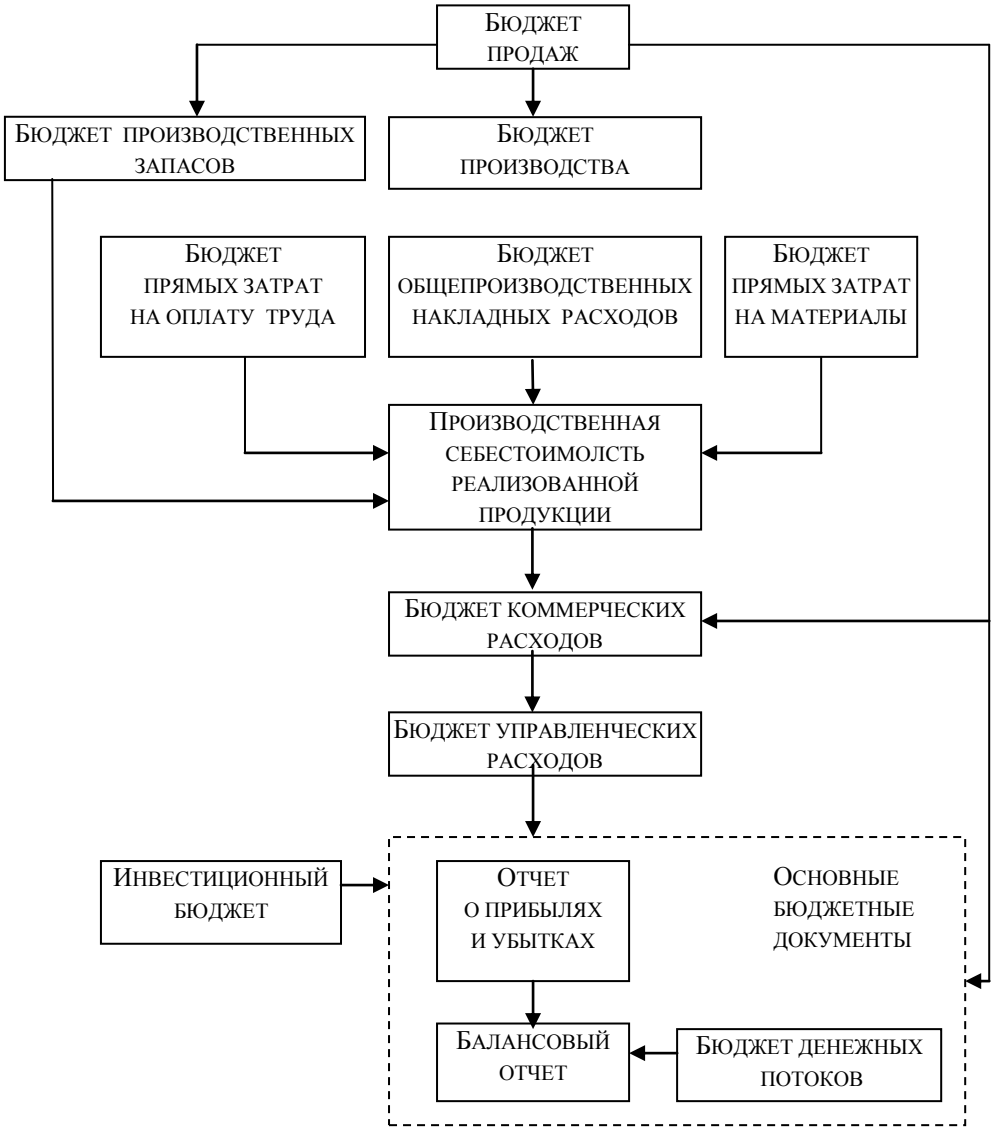


РИС.3.3. БЛОК-СХЕМА ФОРМИРОВАНИЯ ОСНОВНОГО БЮДЖЕТА ОРГАНИЗАЦИИ (92,106)

Приведённая схема бюджетирования, демонстрирует связь между *функциональными бюджетами* закупки, производства, продаж, расчетов и т.п., наряду с которыми также присутствуют бюджеты *операционные*, измеряющие вклад каждого центра финансовой ответственности (ЦФО) в конечный финансовый результат. Данные обеих групп бюджетов консолидируются в три сводных бюджета предприятия - *бюджет доходов и расходов (БДР), бюджет движения денежных средств (БДДС)* и *бюджет по балансовому листу (ББЛ).*

Необходимым условием для корректного формирования сводных бюджетов является охват функциональными и операционными бюджетами всех областей деятельности и подразделений, то есть учет всех операций, в результате которых формируются доходы и расходы, а также движения денежных средств и прочих активов, а также соответствующих им обязательств.

Такой подход к формированию бюджета организации является наиболее часто употребляемым как в литературе по проблемам финансового управления и планирования, так и в практике внедрения бюджетирования.

Однако унифицированный подход не может принести положительного эффекта в силу не только объективных особенностей функционирования каждой отдельно взятой организации, но и её проблем субъективного характера, таких как противоречия между функциональными подразделениями, несогласованность их действий по поводу введения новых технологий управления, низкой мотивации и т.п. В силу этих причин эффективнее не переходить на комплексную модель бюджетирования, а формировать бюджеты, которые позволят сфокусироваться на областях деятельности, требующих особенно пристального внимания со стороны управленцев.

Итак, бюджеты подразделяются по объектам планирования и учета на три вида (105, 106):

бюджеты организации (бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств и бюджет по балансовому листу) - сводные финансовые документы высшего уровня, отражающие прибыль, ликвидность и рентабельность капитала предприятия;

функциональные бюджеты – отражение результатов процессов, поддающихся натуральной и стоимостной оценке;

операционные бюджеты – бюджеты, в которых учитывается финансовый результат деятельности подразделений организации (табл. 3.2.).

Более подробно остановимся на функциональных бюджетах в силу вышеупомянутых особенностей внедрения систем бюджетирования на отечественных предприятиях, поскольку именно функциональные бюджеты являются основой для разработки балансовой модели управленческого бюджета.

ТАБЛИЦА 3.2.

КЛАССИФИКАЦИЯ ВИДОВ БЮДЖЕТОВ

НАЗВАНИЕ БЮДЖЕТА	СОДЕРЖАНИЕ БЮДЖЕТА
ОПЕРАЦИОННЫЕ БЮДЖЕТЫ	Показывают планируемые операции на предстоящий год для сегмента или отдельной функции. В процессе его подготовки прогнозируемые объемы продаж и производства трансформируются в количественные оценки доходов и расходов для каждого из действующих подразделений компании.

Бюджет продаж	Необходимый предварительный этап работы по подготовке бюджета продаж - прогноз объёма продаж - превращается в бюджет продаж в том случае, если руководство предприятия считает, что прогнозируемый объём продаж может быть достигнут. При подготовке бюджета продаж учитываются уровни объёма продаж за предыдущие периоды и анализируется ряд макроэкономических факторов, каждый из которых может оказать существенное влияние на объём продаж и его зависимость от прибыльности продукции. Надёжность прогноза продаж повышается в результате использования комбинаций экспертных и статистических методов: Бюджет продаж, как оценка объёма продаж влияет на все последующие бюджеты; отражает месячный или квартальный объём продаж в натуральных и в стоимостных показателях; составляется с учётом: уровня спроса на продукцию предприятия, географии сбыта, категорий покупателей, сезонных факторов; включает в себя ожидаемый денежный поток от продаж, который в дальнейшем будет включён и в доходную часть бюджета потока денежных средств. Для прогноза денежных поступлений от продаж необходимо учитывать коэффициенты инкассации, которые показывают, какая часть отгруженной продукции будет оплачена в первый месяц (месяц отгрузки), во второй и т.д., с учётом корректировки на безнадёжные долги.
Бюджет производства	Бюджет производства - это план выпуска продукции в натуральных показателях Бюджет производства составляется исходя из бюджета продаж; он учитывает производственные мощности, увеличение или уменьшение запасов (бюджет производственных запасов), а также величину внешних закупок. Необходимый объём выпуска продукции определяется как предполагаемый запас готовой продукции на конец периода плюс объём продаж за данный период и минус запас готовой продукции на начало периода.
Бюджет производственных запасов	Бюджет производственных запасов содержит информацию, необходимую для подготовки прогнозного отчёта о прибылях и убытках, данных о производственной себестоимости реализованной продукции и прогнозного балансового отчёта (в части подготовки данных о состоянии нормируемых оборотных средств (сырья, материалов и запасов готовой продукции)) на конец планируемого периода Объём незавершённого производства определяется, исходя из технологических особенностей изготовления продукции.
Бюджет закупок	Бюджет закупок - это план закупок продукции из ассортиментного ряда в разрезе видов продукции или по основным поставщикам. Показывает сколько и какой продукции должно быть приобретено предприятием у внешних (импорт) и внутренних поставщиков. Бюджет закупок составляется отделом закупок исходя из бюджета продаж, так как объём закупок напрямую зависит от объёма продаж. Объём закупок сырья и материалов зависит от ожидаемого объёма их использования, а также от предполагаемого уровня запасов. Формула для вычисления объёма закупок выглядит следующим образом: Объём закупок = объём использования + запасы на конец периода - запасы на начало периода Бюджет закупок, как правило, составляется с учётом сроков и порядка погашения кредиторской задолженности за материалы.
Бюджет общепроизводственных расходов	Бюджет общепроизводственных расходов отражает объём всех затрат, связанных с производством продукции, за исключением затрат на прямые материалы и прямых затрат на оплату труда. Общепроизводственные расходы включают в себя постоянную и переменную части. Постоянная часть планируется, исходя из потребностей производства, переменная часть - как норматив, например, от трудозатрат основных производственных рабочих Бюджет общепроизводственных расходов обычно включает в себя ряд стандартных статей затрат: амортизацию и аренду производственного оборудования, страховку, дополнительные выплаты рабочим, оплату непроизводительного времени и т.д
Бюджет трудовых затрат	Прямые затраты на оплату труда - это затраты на заработную плату основного производственного персонала Бюджет затрат на оплату труда подготавливается, исходя из бюджета производства, данных о производительности труда и ставок оплаты труда основного производственного персонала В бюджете заработной платы основного производственного персонала необходимо выделять две составные части: фиксированную часть оплаты труда и сдельную часть оплаты труда Если к моменту составления бюджета накопилась значительная кредиторская задолженность по выплате заработной платы, то необходимо предусмотреть график её погашения.
Бюджет коммерческих расходов	В бюджете коммерческих расходов учитываются все расходы, связанные со сбытом, продвижением и хранением товара. Бюджет коммерческих расходов формируется с учетом бюджета переменных общепроизводственных расходов, рекламного бюджета и других постоянных коммерческих расходов. Переменные коммерческие расходы (комиссионные вознаграждения, затраты на упаковку, складскую обработку, транспортировку товаров заказчикам) зависят от объёма продаж и закупок и переносятся из бюджета переменных общепроизводственных расходов. Коммерческие расходы группируются по критериям, основными из которых являются: виды продукции, категории покупателей. При составлении бюджета коммерческих расходов в отдельную группу выделяются постоянные затраты: расходы на рекламу и маркетинг и расходы на хранение товаров на складе. Величина эти расходов планируется на основе статистических данных (расходы предшествующего периода с учетом сезонности) и решений менеджмента. Например, может быть принято решение об изменении местонахождения склада или площади арендуемых помещений, о пересмотре сумм страховых покрытий товарных запасов и другое.
Бюджет общих и административных расходов	Бюджет показывает все расходы, не связанные с коммерческой деятельностью предприятия, а именно: затраты на содержание офиса, расходы на содержание персонала, освещение и отопление сооружений непроизводственного назначения, командировки, услуги связи, налоги и проценты за кредиты, относящиеся на себестоимость и т.д. Общие и административные расходы носят постоянный характер. Бюджет общих и административных расходов составляется на основе бюджетов подготовленных центрами ответственности.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ТАБЛИЦЫ 3.2.

Прогнозный отчет о прибылях и убытках	Прогнозный отчёт о прибыли и убытках - первый из документов основного бюджета, показывающий, какой доход заработало предприятие за отчётный период и какие затраты были понесены. Информация о доходах поступает из бюджета продаж. Данные о затратах, необходимых для обеспечения запланированного объёма продаж определяются при расчете себестоимости реализованных товаров. Информация о расходах связанных с текущей деятельностью предприятия

	поступает из бюджета коммерческих расходов и бюджета общих и административных расходов. Составление прогнозного отчета о прибыли и убытках является последним этапом при подготовке оперативного бюджета.
ФИНАНСОВЫЕ БЮДЖЕТЫ	Финансовый бюджет - это план, в котором отражаются предполагаемые источники финансовых средств и направления их использования в будущем периоде. Финансовый бюджет включает в себя бюджет капитальных затрат, бюджет денежных средств компании и бюджетный бухгалтерский баланс.
Бюджет капитальных затрат	Бюджет капитальных затрат представляет собой план капитальных расходов с указанием источников финансирования. В бюджет капитальных затрат включают как планы по приобретению основных средств и нематериальных активов, так и долгосрочные инвестиционные проекты. В последнем случае составляют отдельные расчеты инвестиционных проектов с целью определения рентабельности инвестиций. Проекты, удовлетворяющие критериям рентабельности включаются в бюджет капитальных затрат
Бюджет денежных средств	Составление прогноза денежных потоков - один из самых важных и сложных шагов в бюджетировании; основой для его составления служит прогноз объёма продаж. Это план поступления денежных средств и платежей и выплат на будущий период времени. В целом этот бюджет показывает ожидаемое конечное сальдо на счете денежных средств на конец бюджетного периода. Поступления от основной деятельности рассчитываются с учётом изменений в дебиторской задолженности, расходы - с учётом изменений в кредиторской задолженности.
Прогнозный баланс	Показывает, какими средствами финансирования обладает предприятие, и как используются данные средства. Характеризует финансовое состояние предприятия на конкретную дату Для прогноза баланса используется величина нормируемых оборотных активов и величина дебиторской задолженности. Пассивная часть баланса формируется, исходя из предполагаемой оборачиваемости кредиторской задолженности, прочих текущих пассивов и других источников финансирования. Расхождение в прогнозах активной и пассивной частей баланса даёт представление о нехватке (избытке) финансирования. Решение о способе финансирования принимается на основании дополнительного анализа. Изменение структуры баланса сказывается на потоке денежных средств.

1.3.3. МОДЕЛИ БЮДЖЕТОВ

Балансовая модель бюджетирования

Основной проблемой отечественных предприятий является бюджетирование таких функциональных областей как производство, продажа и закупка, которые не являются полным комплексом видов деятельности современной организации. Как уже отмечалось во второй главе, эта деятельность выходит за пределы организации, позиционируя её как агента рыночных отношений, следствием которых являются определенные виды издержек, влияющие на стоимость продукта или услуги, а потому нуждающиеся в финансовой оценке. Рассмотренная блок-схема является примером такой недостаточности, отражая, с одной стороны, необходимые стороны и направления управленческой деятельности, а с другой - следующие недостатки:

Отсутствие дифференциации бюджетов на натуральные и стоимостные является важным недостатком проявляющимся при определения входов и выходов бизнес-процессов, для которых и формируются бюджеты. Следствием этого является отсутствие указания на остатки, без которых непонятна природа возникновения следующих бюджетов. Кроме того, в этой системе не предусмотрена информация о формировании внеоборотных активов и пассивов, а также четкая классификация функциональных, частных (промежуточных или текущих) и итоговых (консолидированных) бюджетов, что делает этот алгоритм некорректным и заблаговременно проецирующим свои неточности на

реальную управленческую деятельность, закладывая ошибки и сбои в процессе организации бизнеса.

Вышесказанное позволяет сделать вывод о необходимости развития бюджетирования, вернее его методической базы, то есть в разработке комплексной модели бюджетов по принципу классификации всех бюджетов по трем категориям: бюджет доходов от реализации «БДР», описывающий формирование доходов и расходов, бюджет движения денежных средств «БДДС», отражающий поступления и выплаты денежных средств, и натурально-стоимостный, характеризующий движение и остатки основных средств, товаров, материалов, запасов и т.д. Перечень бюджетов типа «БДР» создается таким образом, чтобы данные, просуммированные по всем бюджетам этой группы, давали окончательный финансовый результат компании: прибыль или убыток. Например, «Бюджет доходов от реализации» минус «Бюджет расходов по основной деятельности» минус «Бюджет прочих расходов» плюс «Бюджет прочих доходов» = Прибыль.

Аналогично сумма всех бюджетов типа «БДДС» даёт остаток денежных средств на конец рассматриваемого периода, а сумма натурально-стоимостных бюджетов – остатки имущества компании всех видов. Пример бюджетов, построенных на основе отчета о прибылях и убытках («от ОПУ»), приведен на рис. 3.4. Три вертикальных поля представляют собой типы бюджетов: БДР, БДДС или натурально-стоимостные. Каждая блок-схема – отдельный функциональный бюджет, пунктирные лини означают промежуточную консолидацию бюджетов, а стрелки – последовательность формирования бюджетов и их влияние друг на друга. Итоговые данные, рассчитанные по всем трем полям, формируют управленческий баланс компании.

Как и любая методология, подход «от ОПУ» естественным образом имеет свои ограничения. Говоря коротко, он не до конца отражает процесс балансировки показателей одних бюджетов с показателями других. Например, в явном виде отсутствуют дебиторская и кредиторская задолженности. Конечно, данные по задолженностям есть, но рассчитываются они как разницы между соответствующими бюджетами БДР и БДДС (начисленные, но еще не полученные в виде «живых» денег доходы, или понесенные, но еще не оплаченные расходы).

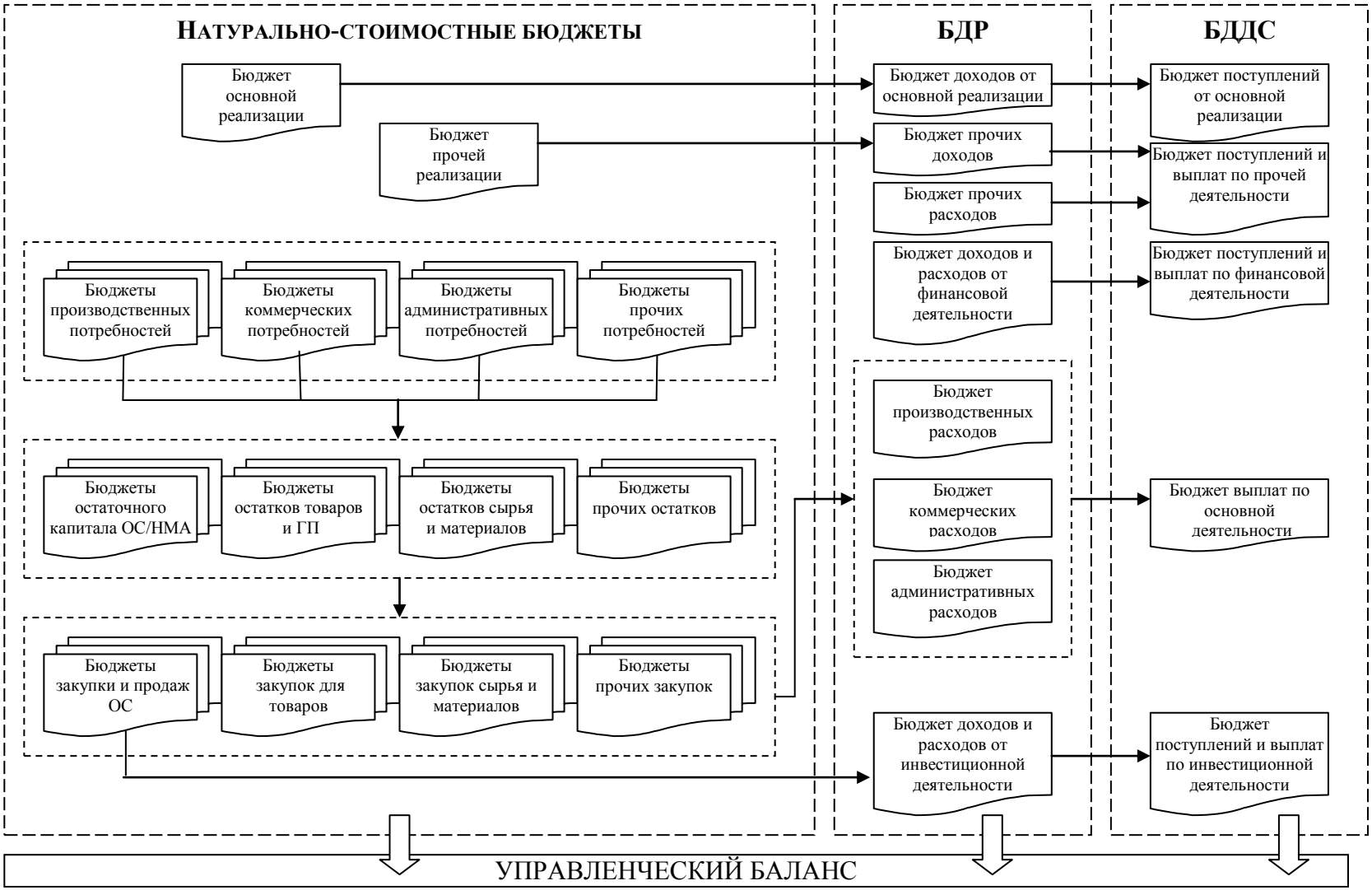


РИС.3.4. СХЕМА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ «ОТ ОТЧЕТА О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ» (104)

Формально бюджетам задолженностей, если таковые хотелось бы выделить, «приткнуться» негде. Не существует бюджетов по движению капиталов, хотя изменения соотношений собственного и заемного капитала можно отслеживать по бюджетам выплат и поступлений по финансовой деятельности (привлечение и погашение кредитов, вклады в уставный капитал). То же самое справедливо и для финансовых вложений самой компании. Неоднозначна процедура расчетов по НДС. Остаются открытыми вопросы: по какой стоимости отражать закупленные запасы в натуральных бюджетах – с НДС или без, и как расчеты по НДС повлияют на другие налоговые бюджеты. Не описан алгоритм использования прибыли.

Поскольку бюджет по определению предполагает равновесие между потребностями и их удовлетворением, постольку принцип балансового равновесия закладывается в основу балансовой модели бюджетирования, целью которой является определение перечня бюджетов, которые необходимо разработать на предстоящий период. Балансовая модель бюджетирования строится в двух форматах.

Первый – таблица, по строкам и столбцам которой приведены статьи управленческого баланса, причем, данные по строкам отражают дебетовые обороты, а по столбцам – кредитовые (табл. 3.3.).

Помимо чисто балансовых статей в таблице приводятся статьи «Доходы» и «Расходы», не входящие в баланс, но необходимые для расчетов итогов по нему. На пересечении соответствующих строк и столбцов возникают функциональные бюджеты.

Второй – таблица, по строкам и столбцам которой приведены функциональные бюджеты, а на пересечении указываются парные взаимосвязи между бюджетами на уровне проводок: дебетовый оборот одного бюджета выражается в кредитовом обороте другого, и наоборот (табл. 3.4.).

Логичнее всего использовать оба этих формата последовательно: первый – для первоначального создания перечня бюджетов, отталкиваясь от структуры Управленческого баланса, а второй – для проверки созданного перечня бюджетов на корректность и полноту.

Структурирование бюджетов по балансовому принципу является инструментом управления в соответствии с профилем управленческой организации: департаменты, курирующие производственную деятельность, - бюджет производственных расходов, финансовые службы – бюджет финансовых вложений, департаменты корпоративного управления – бюджет

движения капитала и т.д.

ТАБЛИЦА 3.3.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПЕРЕЧНЯ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ БЮДЖЕТОВ

Статьи баланса	Кредит	Доходы	Основные средства и капитальные вложения	Сырье и материалы	Дебиторская задолженность	Денежные средства	Кредиторская задолженность
Дебет							
Расходы				Бюджет потребностей в сырье и материалах			
Основные средства и капитальные вложения						Бюджет выплат по инвестиционной деятельности	
Сырье и материалы							Бюджет Закупок сырья и материалов
Дебиторская задолженность		Бюджет доходов по основной деятельности	Бюджет доходов по инвестиционной деятельности				
Денежные средства					Бюджет поступлений денежных средств		
Кредиторская задолженность						Бюджет выплат по основной деятельности	

ТАБЛИЦА 3.4.

ВЗАИМОСВЯЗИ МЕЖДУ БЮДЖЕТАМИ НА УРОВНЕ ПРОВОДОК

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ БЮДЖЕТЫ ОРГАНИЗАЦИИ	БЮДЖЕТ ПРОДАЖ	БЮДЖЕТ ЗАКУПОК СЫРЬЯ И МАТЕРИАЛОВ	БЮДЖЕТ ЗАКУПОК ОС И НМА	БЮДЖЕТ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПРОИЗВОДСТВА В СЫРЬЕ И МАТЕРИАЛАХ	БЮДЖЕТ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ РАСХОДОВ	БЮДЖЕТ КОММЕРЧЕСКИХ РАСХОДОВ	БЮДЖЕТ АДМИНИСТРАТИВНЫХ РАСХОДОВ	БЮДЖЕТ ПОСТУПЛЕНИЙ ПО ОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	БЮДЖЕТ ПОСТУПЛЕНИЙ ПО ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	БЮДЖЕТ ВЫПЛАТ ПО ОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	БЮДЖЕТ ВЫПЛАТ ПО ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	БЮДЖЕТ ВЫПЛАТ ПО ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	БЮДЖЕТ РАСЧЕТОВ С ПОКУПАТЕЛЯМИ	БЮДЖЕТ РАСЧЕТОВ С ПОСТАВЩИКАМИ	БЮДЖЕТ РАСЧЕТОВ С ПЕРСОНАЛОМ	БЮДЖЕТ ДВИЖЕНИЯ КАПИТАЛА
БЮДЖЕТ ПРОДАЖ													X			
БЮДЖЕТ ЗАКУПОК СЫРЬЯ И МАТЕРИАЛОВ														X		
БЮДЖЕТ ЗАКУПОК ОС и НМА														X		
БЮДЖЕТ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПРОИЗВОДСТВА В СЫРЬЕ И МАТЕРИАЛАХ					X											
БЮДЖЕТ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ РАСХОДОВ				X											X	
БЮДЖЕТ КОММЕРЧЕСКИХ РАСХОДОВ														X	X	
БЮДЖЕТ АДМИНИСТРАТИВНЫХ РАСХОДОВ														X	X	
БЮДЖЕТ ПОСТУПЛЕНИЙ ПО ОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ													X			
БЮДЖЕТ ПОСТУПЛЕНИЙ ПО ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ																X
БЮДЖЕТ ВЫПЛАТ ПО ОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ														X		
БЮДЖЕТ ВЫПЛАТ ПО ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ																X
БЮДЖЕТ ВЫПЛАТ ПО ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ														X		
БЮДЖЕТ РАСЧЕТОВ С ПОКУПАТЕЛЯМИ	X							X								
БЮДЖЕТ РАСЧЕТОВ С ПОСТАВЩИКАМИ		X	X			X	X			X		X				
БЮДЖЕТ РАСЧЕТОВ С ПЕРСОНАЛОМ					X	X	X									
БЮДЖЕТ ДВИЖЕНИЯ КАПИТАЛА									X		X					

ТАБЛИЦА 3.5.

Управленческий баланс

Функциональный бюджет	Тип остатка	Статья Управленческого баланса
Бюджет потребностей производства в сырье и материалах	Дебетовый	Основное производство (Актив)
Бюджет закупок сырья и материалов	Дебетовый	Запасы сырья и материалов (Актив)
Бюджет расчетов с поставщиками	Кредитовый	Кредиторская задолженность (Пассив)
Бюджет доходов по основной деятельности	Кредитовый	Прибыль по основной деятельности (Пассив)

Сложная бизнес-деятельность становится прозрачной и гораздо более управляемой, а процедура составления важнейшего итогового отчета – Управленческого баланса – достаточно простой и однозначной: накопленные к концу периода остатки по функциональным бюджетам сформируют соответствующие им балансовые статьи (табл. 3.5.)

Бюджетирование относится к области управленческого учета, а потому цели, преследуемые собственниками и руководством организации, закладываются в целевую основу бюджетов и в соответствии с ними формируются требования к содержанию бюджетов и к бюджетной структуре. Кроме того, эти требования находятся в прямой зависимости от специфики хозяйственной деятельности и структуры управления организации, на основе которой будет выстраиваться будущая финансовая структура.

В соответствии с вышеперечисленными требованиями (или ограничениями) обосновываются условия, определяющие состав показателей, уровень детализации, достоверности информации и периодичности процедуры бюджетирования. Чем выше эти требования, тем большее количество уровней управления и видов управленческой деятельности должна охватывать комплексная модель бюджетной структуры.

Поскольку не существует унифицированных требований к бюджетированию в организации не только для всех отраслей, но и в разрезе отдельных из них, постольку этот процесс предполагает индивидуальный подход к разработке функциональных бюджетов. Возможно только изучение, обобщение и адаптация опыта других организаций к своим специфическим условиям на базе приемов бенчмаркинга. В этом русле из общей практики разработки и внедрения систем бюджетного управления, можно четко идентифицировать следующие бюджетные модели:

- Индивидуальная модель комплексного бюджетирования
- Универсальная бюджетная модель
- Бюджетирование отдельных областей деятельности
- Бюджетирование финансовых потоков

− Бюджетирование товарно-материальных потоков

Индивидуальная модель комплексного бюджетирования

Комплексное бюджетирование по определению представляет собой исследование организации в разрезе осуществляемых операций и бизнес-процессов на различных уровнях управления, на основе результатов которого выстраивается процессная модель деятельности предприятия, с последующей привязкой формируемых функциональных бюджетов к результатам (выходам бизнес-процессов). Естественно, что такая модель будет являться сугубо индивидуальной, учитывающей особенности производственно-финансовой деятельности каждого предприятия.

Данный подход является универсальным, поскольку предусматривает комплексное изучение организации, её эксклюзивных особенностей без ограничений на процесс исследования. Можно сказать, что построение индивидуальной модели комплексного бюджетирования начинается с системного изучения организации с применением классических методов, заложенных в системном подходе, то есть синтеза, анализа, индукции, дедукции и т.д. Очевидно, что универсальность подхода возможна только на начальных этапах подготовки организации к бюджетированию, потому что далее, конечно же, необходимо использовать более точные, корректные и адекватные задачам бюджетирования инструменты.

Основными целями длительного подготовительного этапа для организации ещё не освоившей систему бюджетирования являются:
фокусировка на особенностях предприятия;
получение необходимой детализации плановых и фактических показателей;
охват всех областей деятельности.

Процесс бюджетирования организации, особенно, если он осваивается впервые, связан с достаточно высокой степенью риска, поскольку отсутствие опыта, высокая стоимость и неопределенность результата могут снизить эффект от внедрения системы бюджетов и привести к нерациональным потерям не только финансового характера, но и в плане мотивации персонала в освоении новых технологий менеджмента. Этот момент только подтверждает необходимость индивидуального подхода к разработке бюджетных моделей, как для всей организации, так и для отдельных областей управленческой и производственной деятельности. Данный подход является лишь одним из возможных путей бюджетирования, выбор которого осуществляется на основе

итогов предварительного изучения организации.

Универсальная бюджетная модель

Главная особенность универсальной модели бюджетирования в том, что подход к её созданию может быть применён в любой организации. Это означает, что данная модель охватывает лишь ту часть функционирования организации, которая является универсальной для всех типов организаций, независимо от их отраслевой и видовой принадлежности. Этой частью является система показателей финансовой деятельности, отражаемых в денежных единицах в унифицированной отчетности и исчисляемой по общепринятым методикам. Рассматривая эту модель, не стоит забывать, что финансовые показатели являясь, по сути, агрегатами не всегда отражают специфические особенности, проблемы и резервы, скрывающиеся во внутренней среде организации. В связи с этим можно смело говорить о том, что степень универсальности в бюджетировании также имеет значение, как и детализация обрабатываемой информации, то есть универсальность является как бы другой стороной монеты, имеющей свою количественную определенность, а значит и ограниченность.

Универсальность модели предполагает относительную упрощенность подхода к разработке и внедрению в работу финансово-экономических служб, для которых заложенные в модель индикаторы не будут представлять большой сложности с точки зрения их освоения.

Бюджетирование в рамках построения универсальной модели обычно начинается с распределения статей расходов и доходов по типам бюджетов БДР и БДДС, и на этой основе формирования финансовой структуры организации, а именно - финансовых полномочий подразделений предприятия (управление доходами, расходами, прибылью и т.п.). Затем происходит сопоставление статей сводных бюджетов и ЦФО, то есть создаются операционные БДР по каждому центру ответственности. В том случае, если ЦФО могут управлять платежами в рамках своей деятельности, то также формируются операционные БДДС. Сумма финансовых результатов и чистых денежных потоков по элементам финансовой структуры дает конечный финансовый результат и чистый денежный поток соответственно в целом по организации.

Универсальный характер бюджетной модели позволяет реализовать ряд преимуществ в бюджетировании многопрофильных предприятий или для групп компаний с большой диверсификацией по выпускаемой продукции. Это:

высокая скорость разработки и внедрения;
возможность относительного простого учета внутреннего оборота;
быстрота планирования и консолидации фактических данных.

Данная модель позволяет представить общую картину финансового состояния организации. Однако отсутствие функциональных бюджетов не даёт возможности оценить эффективность основных функциональных областей управленческой деятельности.

Функциональные модели бюджетов

В соответствии с вышесказанным следует рассматривать возможность бюджетирования отдельных областей функционирования организации, дабы повысить объективность финансовой оценки её состояния. В соответствии с тем, что модели бюджетирования отдельных областей хозяйственной деятельности формируются адекватно производственной структуре организации, структуре управления коммерческой деятельностью или другой функциональной сфере, то есть имеют определённую функциональную направленность, определяется модель бюджета, основанная на процессном подходе. Целью таких моделей является информационное обеспечение процесса управления организацией. Несмотря на то, что такие модели являются составляющими общей финансовой структуры организации, они могут содержать от одного до нескольких натуральных или натурально-стоимостных бюджетов. Для коммерческих и производственных предприятий, такими бюджетами традиционно являются бюджеты продаж и производства. Примером таких моделей могут служить бюджеты коммерческой или бюджеты производственной деятельности (рис.3.5.)

Раскрытые особенности бюджетирования отдельных функциональных областей деятельности организации позволяют сделать вывод о том, что данная модель обладает рядом качеств (быстрое и недорогое внедрение, позволяющее в короткие сроки осуществить контроль над наиболее актуальными областями деятельности; эффективное функционирование модели, за счет небольшого числа бюджетов и простоты связей между ними и т.п.), посредством которых появляется возможность реализовать гибкое управление организацией на различных этапах формирования ценности продукта и услуги, что само по себе является важным фактором. Однако, ограниченность таких моделей создаёт необходимость использования и других подходов для обеспечения учёта всех влияющих на финансовое состояние организации факторов.

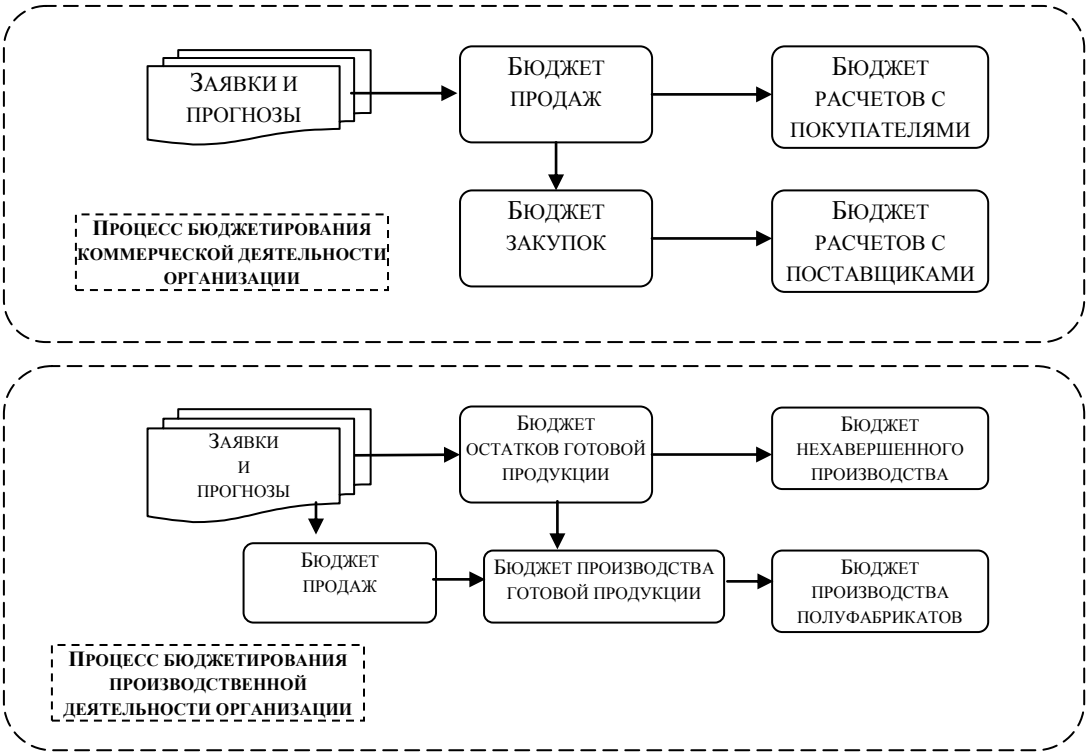


Рис. 3.5. Примеры бюджетов коммерческой и производственной деятельности

Бюджетирование финансовых потоков

Как и предыдущая модель, бюджетирование финансовых потоков основано на упрощённом подходе, популярность которого среди отечественных предприятий связана с необходимостью вводить «новшества» в кратчайшие сроки, что обусловливает небольшое количество разрабатываемых бюджетов и как следствие, относительно низкую стоимость внедрения. Надо сказать, что такие нововведения дают относительную эффективность, которая если и обеспечивает реальный эффект, то, скорее в течение недолгого периода времени, после чего возникает острая необходимость пересмотра финансовой структуры из-за возникновения ситуации финансовой неустойчивости вследствие некорректного бюджетирования. Планирование финансовых бюджетов должно осуществляться в соответствии с четко скорректированной системой целей и направлено на повышение ликвидности активов организации, только тогда можно говорить об эффективности данной модели в применении к развивающимся организациям и рынкам.

Результирующим бюджетом данной модели является Бюджет Движения Денежных Средств (БДДС) (рис.3.6.). Цель его составления - управление платежеспособностью (ликвидностью) предприятия. БДДС отражает движение денежных средств (денежного потока) по видам денежных средств и

направлениям их движения.

РИС. 3.6. СХЕМА ФОРМИРОВАНИЯ ДЕНЕЖНОГО ПОТОКА (CASH-FLOW) ЗА ПЕРИОД (105)

Структура БДДС позволяет планировать, учитывать и анализировать денежные потоки в аспектах: направленности денежных потоков; структуры выплат и поступлений по направлениям их движения; объёмов выплат и поступлений (совокупных, по группам статей и по отдельным статьям) промежуточных и итоговых результатов (разницы между поступлениями и выплатами); остатков денежных средств.

Бюджетирование товарно-материальных потоков (управление рентабельностью)

Несмотря на свою сложность по сравнению с предыдущими моделями модель бюджетирования товарно-материальных потоков позволяет управлять наиболее важным для предприятия показателем - рентабельностью основной

деятельности и обладает определёнными преимуществами по сравнению с ними:

относительно невысокая стоимость и сроки внедрения (по сравнению с комплексной моделью);

возможность управления наиболее важным показателем деятельности предприятия - прибылью от основной деятельности, что особенно актуально в средне- и долгосрочной перспективе;

возможность эффективного управления основными областями хозяйственной деятельности - продажами, производством и закупками;

возможность контроля и управления прямыми и косвенными расходами.

Однако, также как и предыдущие модели эта модель не обеспечивает достаточно комплексного подхода для того, чтобы максимально учитывать факторы, влияющие на финансовые потоки, инвестиционные и прочие расходы. При неполном учете факторов влияния финансовые результаты, спрогнозированные при помощи такой модели нельзя считать полными и достоверными, поскольку они не подтвердятся изменением активов и пассивов предприятия отраженным в итоговом балансе.

Результирующим бюджетом данной модели является Бюджет Основной Деятельности (БОД). Структура БОД раскрывает:

структуру (источники формирования) доходов предприятия по основной деятельности;

структуру (направления расходования) расходов предприятия по основной деятельности;

объемы доходов и расходов (совокупные, по группам статей и по отдельным статьям);

разницу (т.е. валовую прибыль или убытки) между доходами и расходами от основной деятельности за период.

Схематично формирование валовой прибыли от основной деятельности представлено на рис. 3.7.

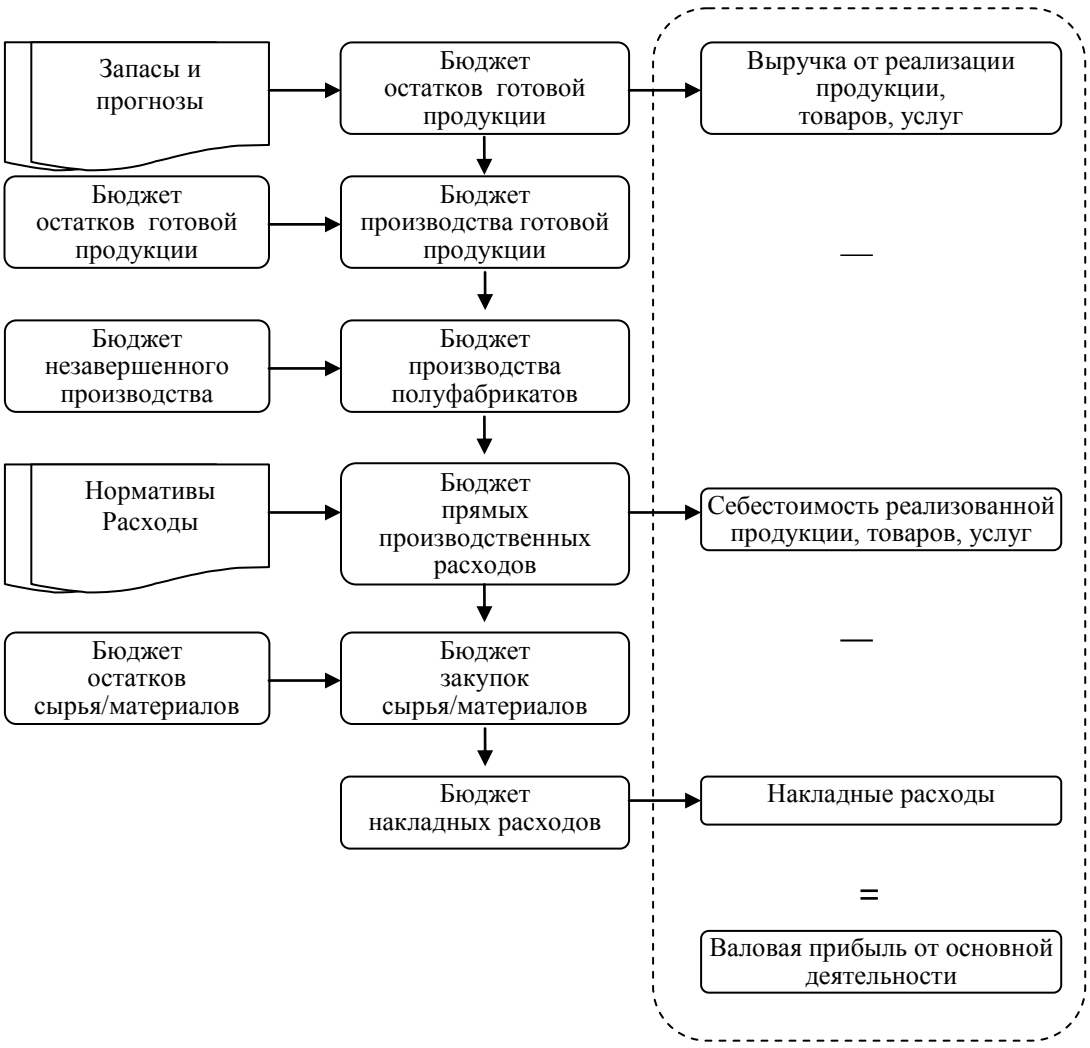


РИС.3.7. СХЕМА ФОРМИРОВАНИЯ ВАЛОВОЙ ПРИБЫЛИ ОТ ОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Рассмотренные модели бюджетов в строгом смысле являются недостаточными для их идентификации с общепринятыми понятиями о системе бюджетирования. Во-первых, создание системы предполагает системный подход к изучению организации на основе комплекса показателей, характеризующих различные виды деятельности и уровни управления с достаточной для объективного анализа степенью детализации бизнес-единиц и бизнес-процессов. Во-вторых, поскольку бюджетирование предполагает выделение финансовых центров ответственности, то и модели бюджетов должны раскрывать особенности финансовой структуры организации, но при недостаточности использования принципов системного подхода становится невозможным и формирование системы бюджетирования, отражающей финансовую структуру организации. С другой стороны несовершенство рассмотренных моделей хоть и может быть обусловлено реальными обстоятельствами, предполагает возможность их доработки и оптимизации

системы в целом.

1.3.4. ФИНАНСОВЫЕ И НЕФИНАНСОВЫЕ ХАРАКТЕРИСИКИ БЮДЖЕТОВ

Бюджетирование предполагает разработку бюджетов, по определению являющихся оперативными финансовыми планами, обычно одногодичными, отражающими расходы и поступления средств по отдельным хозяйственным операциям или инвестиционным проектам. Другое определение гласит: бюджет – это план хозяйственной деятельности предприятия или подразделения в количественном выражении. Широко применяющиеся в зарубежных странах бюджеты соответствуют отечественным техпромфинпланам и сметам затрат. Они охватывают все сферы деятельности предприятия: производство, реализацию продукции, деятельность вспомогательных подразделений, управление финансовыми потоками (21).

Таким образом, бюджетирование представляет собой процесс планирования результатов функционирования организации в целом и отдельных её элементов и процессов на основе системы агрегированных показателей. Наиболее объективными показателями являются доходы, расходы и прибыль, а также производные на основе дезагрегации этих показателей, например, такие как показатель чистой прибыли (profit after fax, PAT); денежные потоки (cash flow,CF); прибыль на инвестированный капитал (Return on Investment, ROI); отношение чистой прибыли к акционерному капиталу (Return on Equity, ROE); остаточная прибыль (residual profit), как альтернатива чистой прибыли учитывающая стоимость капитала; стоимость активов (value of a business); экономическая прибыль (economic profit).

Все эти показатели характеризуют, в первую очередь, финансовое состояние, дополняя показатель чистой прибыли в денежном выражении, который с одной стороны позволяет оценить стоимость предприятия, а с другой обладает рядом качеств, снижающих его достаточность. Например, во многих случаях он не учитывает эффективность управления активами компании или результаты воздействия инфляции.

При высоком уровне инфляции увеличение чистой прибыли может происходить за счет так называемой инфляционной прибыли, которая не является реальным показателем деятельности предприятия. Более того, чистая прибыль не учитывает многие факторы, оказывающие влияния на стоимость компании, но не поддающиеся строгой формальной оценке. Например, успешная разработка нового продукта или увольнение ключевого менеджера не

оказывает немедленного воздействия на чистую прибыль, но может серьезно повлиять на нее в будущем.

Наконец, если чистая прибыль – единственный используемый показатель результатов деятельности, это может приводить к улучшению краткосрочных результатов в ущерб долгосрочным. Примером может служить снижение затрат на текущие исследования и разработки и нежелание избавиться от устаревших активов только лишь из боязни признать убытки.

В любом случае, какой набор показателей, оценивающих финансовое состояние организации, не использовался бы, речь будет идти о доходах, прибыли, денежных потоках, доходах на активы и капитал, то есть тех, которые позволяют выявить состояние организации на различных этапах её развития – стадиях роста. Обычно выделяют развитие, рост, зрелость, сокращение.

В соответствии с выработанными стратегиями и экономическими условиями ведения бизнеса определяются бюджеты для каждой стадии жизненного цикла организации (табл. 3.6.).

Таблица 3.6.

Зависимость показателей финансовой деятельнсоти от стадий жизненного цикла организации

Отчет о финансовых результатах	Начальная стадия	Начальная стадия	Начальная стадия	Стадия роста	Стадия роста	Стадия зрелости	Стадия застоя и сокращения
Доходы	+	+	+	+	+	+	+
Расходы	-	-	-	-	-	-	-
Чистая прибыль	-	-	+	+	+	+	+
Денежные потоки							
Чистая прибыль	-	-	+	+	+	+	+
Корректировка неденежных статей	+	+	+	+	+	+	+
Денежные поступления от операций	-	+	+	+	+	+	+
Инвестиции в оборотный капитал	-	-	-	-	-	0	+
Инвестиции в ОС и прочие активы	-	-	-	-	-	-	0
Операционные денежные потоки	-	-	-	-	+	+	+
Доход на чистые привлеченные активы	отрицательный		улучшается		высокий		ухудшается

Стадия развития, особенно в начальном периоде, характеризуется наращиванием объемов производства и реализации, которые, пока ещё не обеспечивают положительные значения рентабельности и доходов на чистые привлеченные активы, а также положительные денежные потоки. Коэффициент инвестиций на доходы при этом наиболее высокий. Финансовое состояние организации может оцениваться как финансово неустойчивое с тенденцией к упрочению положения на рынке.

Стадия роста характеризуется положительной чистой прибылью и

отрицательными денежными потоками, поскольку потребности в инвестициях ещё достаточно велики. С дальнейшим развитием потребность в инвестировании оборотного капитала покрывается за счет поступлений от операций, что приводит к положительным денежным потокам, а, следовательно, повышаются и доходы на чистые привлеченные активы, что свидетельствует о стабилизации финансового состояния организации.

На стадии зрелости организация поддерживает финансово устойчивое положение за счет стабильных доходов и положительной прибыли. Инвестиции направляются в основном на замещение существующих технологий. Основным результатом функционирования организации является высокий доход на чистые привлеченные активы.

Стадия сокращения предваряется стадией застоя, когда происходит бюрократизация процессов управления и меньше внимания уделяется насущным проблемам, диктуемым рынком. В этот период, несмотря на то, что пока ещё чистая прибыль и денежные потоки имеют положительные значения, уже можно отслеживать снижение доходов организации в целом и, соответственно, величины оборотного капитала, что сказывается на увеличении скорости денежных потоков. Масштабы инвестиций в основные средства также уменьшаются, что означает значительное падение чистых привлеченных активов.

Таким образом, различные проявления взаимосвязи и взаимовлияния показателей финансовой деятельности на различных стадиях жизненного цикла определяет необходимость применения для оценки деятельности организации комплекса показателей, отражающего все системные связи в процессе её функционирования. Кроме того, на каждой стадии выделяются специфические цели, которые должны быть отражены в разрабатываемых бюджетах. Так, например, на стадии создания и роста организации актуальной является задача обеспечения стабильного роста операционных доходов и денежных потоков и, следовательно, роста рентабельности в дальнейшем.

На стадии роста актуальным становится направление совершенствования управления активами организации, а соответственно, на первый план выдвигается сравнительный анализ показателей доходности, рентабельности и управления активами (доход на инвестиции, остаточная прибыль), то есть оценка денежных потоков. На стадии зрелости основной задачей является обеспечение стабильных доходов, поэтому акцент переносится на оценку доходов на привлеченные активы и собственного капитала, а также развитие

системы регулирования базы активов и соответствующих денежных потоков, а также и рентабельности с целью повышения доходов. На этой стадии есть возможность успешного обновления бизнеса, так называемого «омоложения» организации.

Застой в развитии организации, как правило, приводит к тому, что денежные потоки снова приобретают критическое значение, и актуальной становится задача сохранения активов фирмы, а не инвестирование в их расширение или обновление. Долгосрочные показатели, такие как ROI или остаточная прибыль, могут иметь относительно небольшое значение.

Кроме рассмотренных финансовых показателей в практике бюджетирования используются и нефинансовые характеристики, такие как доля рынка, новаторство, качество и уровень обслуживания, производительность и работа с кадрами. Эти характеристики определяют направления стратегической политики организации, в рамках которых определяются системы показателей играющих роль индикаторов при оценке результатов деятельности предприятия.

Особенность использования нефинансовых показателей заключается в том, что они характеризуют состояние бизнес-процессов, операций и центров ответственности в натуральных показателях, то есть характеризуют наиболее адекватно хозяйственную ситуацию в организации на уровне оперативного аудита, а кроме того, работу производственных служб и подразделений, используемые ими ресурсы, произведенный продукт или оказанные услуги в нефинансовых показателях

Как финансовые, так и нефинансовые показатели обеспечивают реализацию всех функций управления на различных уровнях иерархии при организации различных центров ответственности необходимой информацией. При этом использование показателей должно быть экономически оправданным, то есть издержки по сбору и обработке информации не должны превышать ожидаемый эффект.

Таким образом, все вышерассмотренные обстоятельства, связанные с оценкой состояния организации в целом и её составляющих процессов и структур, оказывают влияние и на процесс бюджетирования, обусловливая разнообразие форм и содержания бюджетных моделей.

1.3.5. Бюджетирование как область интеграции стратегического и операционного уровней управления

Бюджетирование - это управленческая технология, определяющая соответствие структуры управления и качества принимаемых управленческих решений современным требованиям.

Технология, по определению, порядок выполнения действий и операций в процессе взаимодействия элементов экономической организации с целью реализации её целей. Поэтому необходимо рассмотрение каждого из элементов, определяющих технологию процесса бюджетирования.

Выработанные в практической деятельности зарубежных компаний и обобщенные теорией технологии бюджетирования подразделяются в зависимости от направления в рамках процессно-ориентированного подхода на два направления: *управление эффективностью бизнеса* и *управление затратами*. В отличие от традиционного подхода, ориентированного на результаты маркетинговых исследований, не согласованных, как правило, с финансовыми возможностями организации, а, следовательно, порождающих противоречия во внутренней структуре и проблемы в достижении финансовой устойчивости, процессно-ориентированные модели дают возможность определить все виды бизнеса компании, установить логику распределения средств между ними и сформировать крос-функциональную команду из сотрудников различных департаментов или бизнес-единиц, что позволяет нивелировать недостаток информационной составляющей в процессе бюджетирования. Далее появляется возможность проанализировать существующую систему оценки эффективности деятельности предприятия и, в частности, соответствие ее принятым стратегическим целям организации. На этой стадии идентифицируются основные целевые установки ведения бизнеса, на основании которых впоследствии разрабатывается сбалансированная система оценочных критериев эффективности (Balanced Scorecard). Такой подход к оценке эффективности позволяет оценить бизнес в четырех аспектах: финансовых достижений, удовлетворения клиентов, организации бизнеса, а также инновационности и роста компании, то есть отразить в бюджетах стратегические цели организации.

Вторая стратегия основывается на поэтапном внедрении функционально-стоимостного анализа (ABC, Activity-Based Costing), процессно-ориентированного управления (ABM, Activity-Based Management), после чего осуществляется переход к процессно-ориентированному бюджетированию

ABB (81).

Использование таких инструментов как ABC, ABM, BSC позволит компании правильно структурировать бюджет, учитывая оценочные индикаторы эффективности, базы распределения затрат по работам и группам продукции. Однако, процессно-ориентированное бюджетирование внедряется на основе уже работающих в организации систем ABC/ABM. Поэтому технология бюджетирования, как создания системы финансового управления, должна отражать его связь со стратегией организации чему более способствует использование сбалансированных систем показателей - (BSC, Balanced Scorecard).

Сбалансированная система показателей позволяет перевести стратегические планы в оперативные, путём ранжирования и дифференциации целей и задач управления, детализации объектов планирования. Выделение области создания стоимости продукта или услуги и впоследствии трансформирует их в центры финансовой ответственности бюджетной структуры организации. При этом большинство целей и показателей в BSC являются нефинансовыми и относятся к перспективам «Клиенты и маркетинг», «Внутренние процессы», «Обучение и развитие» (см. Глава 2). Часто используются такие цели и показатели, как – конкурентная позиция компании и ее характеристики, лояльность клиентов, качество дистрибьюторской сети и бизнес-процессов, уровень инноваций, квалификация персонала. Это важнейшие показатели, ранее не находившие отражение в управленческом учете, бизнес-планировании или оценке стоимости компании. Весь этот процесс реализуется посредством стратегических карт, разработка которых не только визуализирует стратегические цели, но и позволяет их привести в состояние адекватное финансовой структуре организации, её ресурсам и потребностям в следующей последовательности:

перенос в бюджеты из BSC целевых показателей по уже выпускаемой продукции или услугам;

построение бюджетов стратегических инициатив определение стоимости их реализации и распределение затрат по ним во времени;

балансировка активов и пассивов прогнозного баланса (рис. 3.8.).

Основным преимуществом построения стратегически ориентированной бюджетной системы организации является возможность корректировки прогнозных стратегических показателей при условии недостаточности источников средств (пассивов) для финансирования всех стратегических

инициатив. В этом случае корректируются либо значения BSC, либо сами цели. Таким образом, возникает возможность построения сбалансированного уже с финансовой точки зрения (по активам и пассивам прогнозного баланса) сценария стратегического развития организации.

Технология бюджетирования является инструментом, позволяющим планировать финансы не только на операционном уровне, но и увязывать их со стратегическими целями организации, приводя последние в состояние адекватное реальным возможностям. При этом все управленческие технологии, используемые в практике управления организацией должны применяться не автономно, а согласованно на всех стадиях управления.

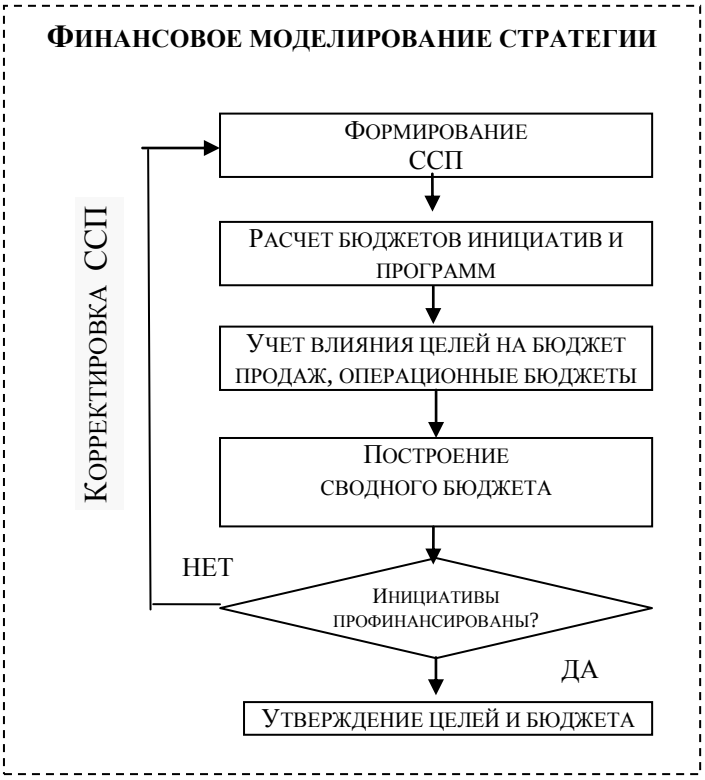


РИС.3.8. ФОРМИРОВАНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОГО СЦЕНАРИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (ИСТОЧНИК: ЖУРНАЛ "**КОНСУЛЬТАНТ**" № 7, 2005 Г.)

1.3.6. ТЕХНОЛОГИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Бюджетирование является заключительным этапом в общем процессе планирования после стратегического планирования и бизнес планирования и в своём содержании отражает четкую соподчиненность и взаимосвязь всех трех типов планов. Результатом бюджетирования является создание системы детализированных финансовых планов, в соответствии с которыми осуществляется координация и контроль выполнения бизнес-планов и стратегии.

В литературе по проблемам постановки бюджетирования на отечественных предприятиях чаще всего рассматривается вопрос о порядке формирования системы бюджетных планов, поэтому есть некоторые отклонения, рассмотрение которых может позволить сформировать общий подход к процессу бюджетирования, охватывающий все исследованные ранее и рассмотренные в предыдущих разделах этой главы аспекты.

Очевидными принципиальными положениями, исходными для бюджетирования являются:

временной горизонт составления бюджета - один год с детальной градацией планов по кварталам и месяцам;

иерархичность организации сохраняется при составлении и утверждении бюджета, который включает Главный бюджет и подчиненные ему бюджеты центров финансовой ответственности;

показатели в бюджете фиксируются как в стоимостных, так и в натуральных и относительных измерениях.

Внедрение системы бюджетирования и постановка бюджетных работ на поток состоит из основных этапов, сущность которых раскрыта в табл. 3.7.

Отличительной чертой приведенного примера является максимальная приближённость к действующей системе учета. Границы бюджетирования сужены до процесса составления финансовой отчетности, что, по сути, дублирует работу финансовых служб организации и сводит к нулю все известные преимущества бюджетирования. Подтверждением тому является применение в практической деятельности отечественных предприятий методик, которые зачастую не содержат описания системы показателей, характеризующих связь между стратегическим аспектом планирования и бюджетированием, необходимость которого давно уже доказана практикой. Учет этого обстоятельства необходим при создании новых концепций.

Бюджет, представляя собой, финансовый документ планового характера в отличие от формализованных финансовых документов не имеет стандартизованной формы, которая должна строго соблюдаться. Это документ необходимый управленческому учету. И по тому насколько хорошо проработана и реализована концепция бюджетирования в организации можно судить об эффективности управления в целом.

ТАБЛИЦА 3.7.

ПРИМЕР СОДЕРЖАНИЯ ОСНОВНЫХ ЭТАПОВ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

ЭТАП БЮДЖЕТИРОВАНИЯ	СОДЕРЖАНИЕ ЭТАПА

Определение значений ключевых показателей	Определение ключевых параметров, которые устанавливаются и утверждаются Советом Директоров. В систему ключевых показателей входят следующие величины: годовая выручка от реализации (в ден.ед); средний уровень наценки средний уровень издержек (% от выручки); средний уровень чистой прибыли (% от выручки); средняя величина задействованного капитала; соотношение величин заемного и собственного капитала; производительность труда 1 сотрудника (выручка от реализации (в ден. ед.)/ количество сотрудников).
Составление Главного бюджета	На основании установленных значений ключевых показателей деятельности Компании формируются пять документов: Бюджет доходов и расходов (БДР) Бюджет движения денежных средств (БДДС) Бюджет балансового листа (ББЛ) Детализированный бюджет расходов Бюджет труда и зарплаты По структуре показателей БДР, БДДС, ББЛ полностью соответствуют основным формам бухгалтерской отчетности: отчету о прибылях и убытках, отчету о движении денежных средств и балансовому отчету, и являются их проекцией на ближайшее будущее (плановый год). В совокупности все пять бюджетов, указанных выше, составляют Главный бюджет предприятия.
Финансовое структурирование	В организационной структуре предприятия выделяются центры финансовой ответственности (ЦФО). Выделяются центры 2-х типов: Влияющие на прибыльность; Влияющие на платежеспособность. К первой группе относятся центры доходов, центры затрат и центры прибыли. Вторая группа - это центры ответственности за получение (поступление) и расходование (выбытие) денежных средств. Сюда же относятся центры инвестиций. В пределах одного ЦФО могут быть центры обоих типов. Центры дохода - отвечают за формирование доходной части БДР Центры затрат - отвечают за затратную часть БДР. Центры прибыли - отвечают за прибыльность предприятия Центры инвестиций - отвечают за денежные потоки по выделенным проектам
Информационное структурирование	Структуризация статей бюджета, распределение отдельных статей в бюджеты по ЦФО и разработка схемы их консолидации в три основных бюджетных формы (БДР, БДДС, ББЛ, Детализированный бюджет расходов, Бюджет труда и зарплаты). Кроме показателей, установленных в бюджетах по ЦФО, за выполнение которых руководители ЦФО несут личную ответственность, на стадии информационного структурирования выделяются статьи, которые планируются в одних подразделениях, но попадают в бюджеты других ЦФО. Эта ситуация возникает вследствие следующих предпосылок: Выделенная в ходе информационного структурирования статья бюджет попадает только один бюджет ЦФО исходя из функциональных особенностей данной статьи и функционального назначения ЦФО. Например, статья затрат "Оплата труда персонала" попадает только в бюджет отдела кадров. Бюджетные статьи удобней планировать в местах их возникновения, где компетенция руководителя в вопросах определения плановых значений определенных бюджетных статей может быть выше, чем у руководителей ЦФО, в чьи бюджеты относятся данные статьи. Таким образом, бюджетная статья может планироваться в различных подразделениях, но отвечает за ее выполнение всегда один руководитель ЦФО.
Распределение функций бюджетного планирования	Данные по значениям бюджетных статей должны идти по схеме "сверху вниз" и основываться на ключевых плановых показателях, установленных Бюджетным Комитетом в бизнес-плане и утвержденных Советом Директоров. Кроме того, на данном этапе, руководителями ЦФО предоставляется в финансовый отдел информация по их прогнозам значений показателей, установленных для их центра ответственности. При этом горизонт планирования статей бюджета руководителями ЦФО не должен превышать одного месяца. На данном этапе задачи финансового отдела заключаются в следующем: Проконтролировать процесс сбора информации у начальников подразделений; Провести консолидацию собранной информации по схеме, избранной на этапе информационного структурирования, в основные бюджетные документы - БДР, БДДС, ББЛ, Детализированный бюджет расходов, Бюджет труда и заработной платы; Осуществить деление расходов на постоянные и переменные; Разработать систему нормативных показателей, установить и утвердить значения нормативных показателей; Увязать полученные от руководителей ЦФО данные с плановыми значениями ключевых показателей, принятых Бюджетным Комитетом в бизнес-плане; Найти разумный компромисс между прогнозами, сделанными начальниками подразделений и плановыми значениями ключевых показателей, принятых Бюджетным Комитетом.

Продолжение таблицы 3.7.

Построение системы ответственности за соблюдение бюджетных	За выполнение существенных бюджетных показателей, руководитель ЦФО несет личную материальную ответственность (через систему премий и штрафов). Бюджетный показатель считается выполненным, если он выполнен на 100% либо если он попадает в четко определенный коридор отклонений (например отклонение не должно составлять более 5% от запланированного значения показателя).

РЕГЛАМЕНТОВ	Руководители ЦФО несут ответственность за своевременную подачу информации о планах подразделений в финансовый отдел. Финансовый отдел несет ответственность за: составление проекта бюджетов, основанных на стратегии развития Компании и собственном видении сложившейся ситуации; разработка нормативов; своевременный сбор информации о планах подразделений; составление Главного бюджета и бюджетов по ЦФО на основании собранной информации, увязанной со стратегией Компании; своевременное предоставление Главного бюджета, бюджетов по ЦФО и системы плановых нормативов в Бюджетный Комитет; ведение анализа отклонений фактического выполнения планов и воздействие на неблагоприятные моменты, мешающие выполнению бюджетов, обеспечение контроля; построение гибкого бюджета.
АНАЛИЗ ОТКЛОНЕНИЙ ОТ БЮДЖЕТА, ПОСТРОЕНИЕ ГИБКОГО БЮДЖЕТА	Анализ отклонений проводится по всем статьям бюджета, по каждому Центру финансовой ответственности. Анализ по каждой отдельной статье необходим для выявления причин невыполнения планов по прибыли. Выполнение или невыполнение бюджетной статьи определяется лишь при сравнении фактических расходов с откорректированными планами, а не с первоначально запланированными расходами. Кроме корректировки плановых показателей расходов, корректировке подвергаются плановые показатели товарных остатков на складе, товаров в пути, дебиторской и кредиторской задолженности. Перерасчет плановых значений данных балансовых показателей производится исходя из их плановой оборачиваемости. Принятие решений о выполнении или невыполнении планов можно осуществлять только при сравнении фактических данных с откорректированными. В результате анализа отклонений фактических значений показателей бюджета от запланированных, планы по месяцам могут быть пересмотрены решением Бюджетного Комитета для выполнения поставленных годовых планов (ключевых показателей). При систематическом невыполнении бюджетов (в течение 1 квартала) решением Бюджетного Комитета годовые планы могут быть изменены, а также пересмотрена стратегия.

Структура бюджета зависит от предмета бюджетирования, размера организации, степени, в которой процесс составления бюджета интегрирован с финансовой структурой предприятия. Бюджет должен представлять информацию доступным и ясным образом так, чтобы его содержание было понятно пользователю. Процесс бюджетирования должен быть непрерывным, поскольку предполагает корректировку бизнес-планов и стратегий, поэтому правомерно говорить о нём, как о бюджетном цикле, включающем в себя этапы уже рассмотренной схемы бюджетирования (табл. 3.7.). Однако следует отметить, что качество бюджетов и их реализации зависит от используемой системы показателей и оперативности информационного обеспечения, которое невозможно достигнуть без автоматизации этого процесса. Единство всех видов планов, содержащихся и детализированных в них целей определяется единством информационной системы, как инфраструктуры процесса планирования. Поэтому правомерно говорить и об этом аспекте бюджетирования. Это обстоятельство проявляется в технологии бюджетирования, охватывающей раскрытые аспекты (рис. 3.9.)

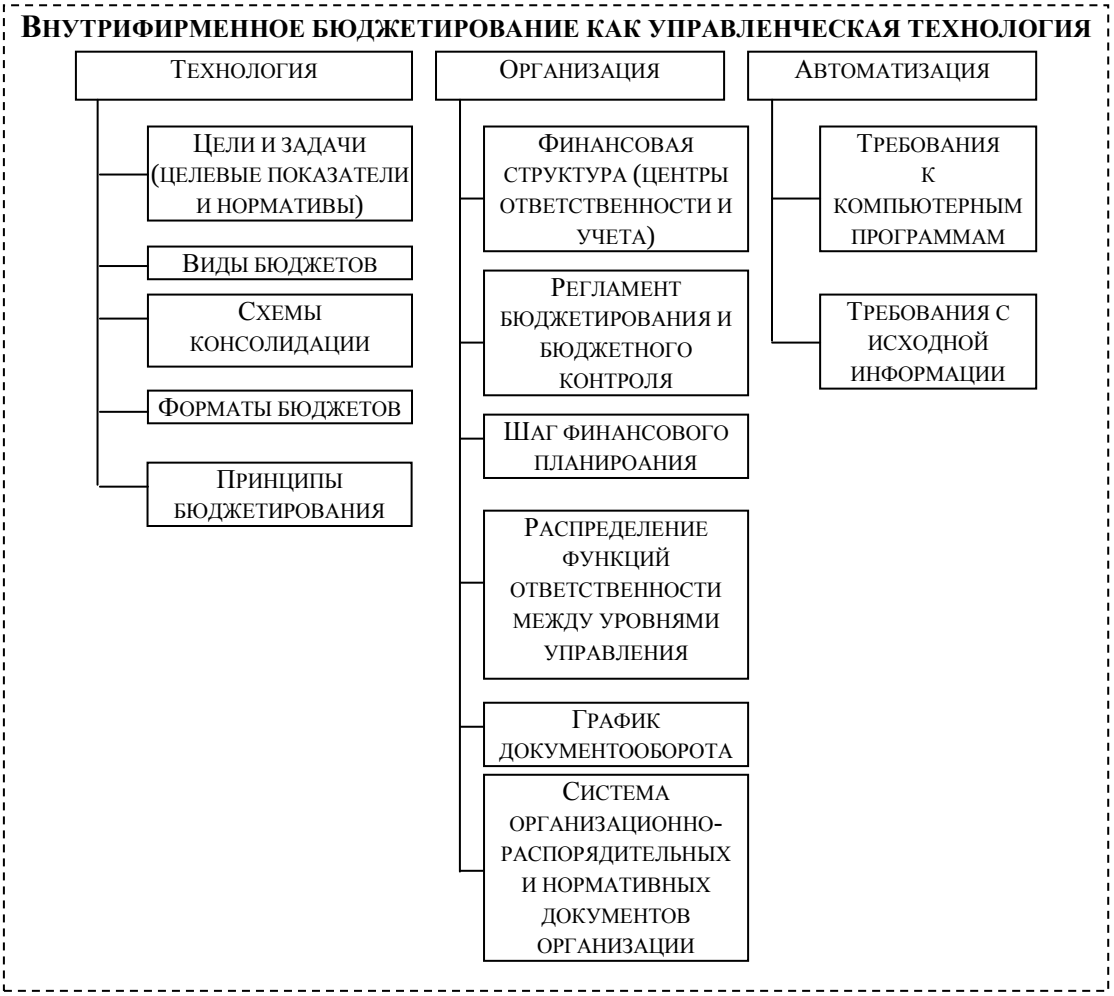


РИС. 3.9. ТЕХНОЛОГИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Итак, технология бюджетирования, в первую очередь, предусматривает реструктуризацию, то есть ревизию системы целей и задач организационной структуры в соответствии с результатами анализа внутренней и внешней среды организации. Таким образом, создается новая процессная модель организации. Очевидным является тот факт, что объектами бюджетирования должны стать итоги процессов, протекающих в ходе организации бизнеса, то есть управления коммерческой и производственной деятельностью. Следовательно, бюджетировать необходимо выходы бизнес-процессов, а конкретнее, те из них, которые представляют собой движение материальных и финансовых потоков.

Далее встает необходимость корректировки финансовой структуры организации в соответствии с наиболее значимыми бизнес-процессами, то есть теми, в которых создается основная часть стоимости и ценности продукта или услуги и теми, которые нуждаются в «реставрации». Таким образом, на основе приоритетов определяется иерархия центров финансовой ответственности (ЦФО) и центров финансового учета (ЦФУ). В идеале финансовая структура должна соответствовать процессной модели. В таком случае неизбежно

возникнет противоречие между существующей организационной (как правило, линейно-функциональной) структурой и структурой процессов. Как правило, рассматривают три варианта разрешения данного противоречия – жесткий, мягкий и компромиссный.

Жесткий вариант предполагает полную реструктуризацию организации, что может вызвать сопротивление подчиненных, увольнение ценных сотрудников.

Мягкий вариант - формирование финансовой структуры, практически дублирующей организационную структуру, и распределение центров финансовой отчетности в соответствии с функциями финансово-экономических служб. При этом руководители служб, помимо своих функциональных обязанностей, несут ответственность и за выполнение бюджетных планов.

Компромиссный вариант предусматривает последовательную модификацию организационной структуры управления посредством слияния функционально однородных подразделений в один ЦФО или выделение ЦФО из уже действующих подразделений с переподчинением по функциональному признаку, с целью создания центров финансовой ответственности без ущерба для персонала организации.

Выбор варианта финансовой структуры зависит, прежде всего, от стиля управления организацией. Проектно- и процессно-ориентированные организации без труда смогут перейти к «идеальной» схеме распределения ответственности и контроля результатов по бизнес-процессам; крупным предприятиям с линейной оргструктурой будет логичнее пойти по «мягкому» или «компромиссному» варианту. Предпочтительным в данном случае будет компромиссный вариант, поскольку при бюджетировании текущей оргструктуры фактически получается система учета накладных расходов подразделений, так как в случае участия нескольких подразделений в результатах одного процесса, будет очень сложно вычленить вклад каждой службы в конечный результат. Тем не менее, при значительном противодействии со стороны руководителей служб и/или сжатых сроках реализации проекта выгоднее выбрать мягкий вариант (**93**).

Следующий шаг - разработка структуры бюджетов. В данном случае бюджеты разрабатываются по трем направлениям: бюджеты предприятия (БДР и ББЛ); функциональные бюджеты (процессы в натуральной и стоимостной оценке) и операционные бюджеты (финансовый результат деятельности подразделений предприятия). Таким образом, операционные и

функциональные бюджеты консолидируются по принципу формирования финансового результата, что позволяет отследить причины отклонений плановых результатов от фактических. Не останавливаясь на этом аспекте, поскольку он был подробно рассмотрен в предыдущих разделах, перейдем к рассмотрению следующего этапа формирования системы бюджетирования в организации – разработке информационной системы и автоматизированной системы бюджетирования.

Это последний этап разработки системы бюджетного управления, основанный на создании комплекса информационных объектов - справочников, документов, отчетов и т.п., автоматизированных рабочих мест, а также бюджетных операций. Опыт разработки и внедрения автоматизированных систем бюджетирования показывает, что проблемными моментами, на которые необходимо акцентировать внимание руководителей, являются недостаток знаний персонала для эффективного использования АСБ; несогласованность методического инструментария, используемого в различных аналитических службах; нечеткое и некорректное распределение полномочий и ответственности не только за составление планов, но и за их контроль и анализ выполнения; недоработанность регламентов взаимодействия подразделений в процессе бюджетирования; недостаточная интегрированность АСБ с существующей учетно-аналитической системой. Устранение проблемных объектов возможно при выполнении следующих условий:

обучение персонала принципам построения и функционирования системы бюджетного управления будущих пользователей;

использование одних и тех же управленческих аналитик для планирования, контроля и анализа деятельности;

определение ответственных за составление планов, их выполнение, учет и регистрацию результатов, а также за последующий анализ;

четкое описание регламентов взаимодействия подразделений в процессе составления и исполнения бюджетов;

интеграцию автоматизированной системы бюджетного управления с (требование однократного ввода данных).

Только при выполнении всех вышеперечисленных условий система бюджетного управления станет удобным и гибким инструментом для планирования и анализа деятельности и принятия управленческих решений.

1.3.7. Факторы, определяющие конечную структуру бюджета

Различное понимание бюджетных терминов на различных участках формирования бюджета приводит к проблемам в идентификации основных индикативных параметров бюджета и неадекватному восприятию информации на этапе принятия решений. Поэтому особое внимание необходимо уделить факторам, определяющим конечную структуру бюджета. Здесь логично было бы рассматривать этот вопрос через призму функций бюджетирования, поскольку именно их реализация порождает факторы, по сути являющиеся, с одной стороны следствием процессов бюджетирования, а с другой - условиями, определяющими конечную структуру бюджета. Факторная модель бюджетирования основана на трех положениях:

принадлежность добавленной стоимости

экономическая природа взаимоотношений с различными группами контрагентов

разделение и отнесение издержек (концепция direct-costing), основанное на принципах функционально-стоимостного анализа

Одним из основных показателей качества выбираемой системы факторов в соответствии с теорией факторного анализа, является их максимальная ортогональность, т.е. отсутствие корреляции. Для создания корректной и, в то же время, достаточно детальной системы приходится пользоваться иерархическим методом, т.е. выбирать факторы, определяющие достаточно общие характеристики бюджета, а затем, в рамках данных факторов вводить, где необходимо, дополнительные подструктуры, более полно описывающие исследуемую систему (81, **95**).

Первый фактор – «принадлежность добавленной стоимости» предполагает разработку структуры бюджета в соответствии с операционной цепочкой производственного цикла: производство – отгрузка – оплата. Производство, как создание добавленной стоимости, отгрузка – как переход права собственности на товар к покупателю, оплата – реальное подтверждение стоимости товара. Реализуется данная структура как бюджет доходов и расходов (БДР), и бюджет движения денежных средств (БДДС). БДР включает в себя «бюджет по производству» и «бюджет по отгрузке», почти полностью совпадающие по структуре (в равной степени содержащие затраты на труд, сырье и материалы, и т.п.), но отличающиеся объемом.

На рис. 3.10. видно, что запасы готовой продукции выступают в роли

своеобразного буфера между объемом и структурой производства (где, например, минимальный объем производимой партии ограничен технологической эффективностью процесса), объемом и структурой продаж, которые определяются пропускной способностью каналов сбыта и конечным потребительским спросом. Кроме того, совершенно четко показано, что, вследствие отличия структуры производства и сбыта за планируемый период, доходы и расходы считаются исходя из разных объемов продукции. Соответственно, добавленная стоимость и прибыль, сформированные в производстве, и отгруженные покупателям различны (часть произведенной прибыли еще лежит на складе в виде незавершенки или готовой продукции). Несмотря на кажущуюся очевидность сделанного заключения, часто при сведении доходов и расходов в управленческой отчетности этот момент упускается, что приводит к искажениям реальной картины.

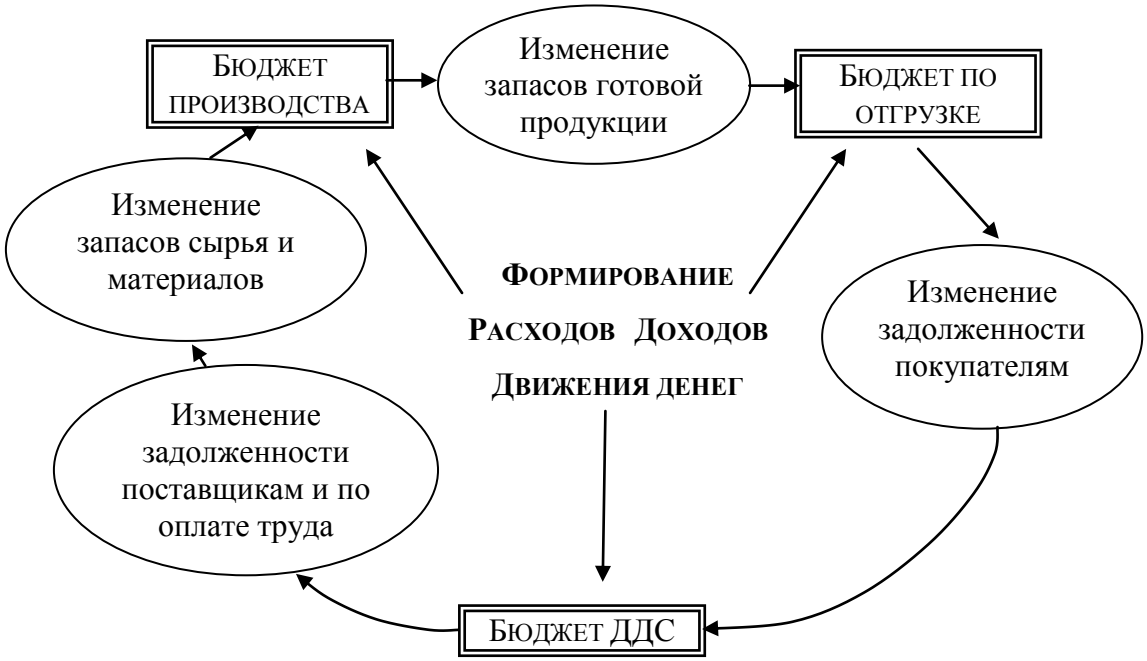


Рис.3.10. Взаимосвязь Бюджета доходов от реализации и Бюджета движения денежных средств
(107)

Подобная же структура в общем смысле характерна для любого товара, имеющего определенную рыночную цену, или определенные условия формирования данной цены (например, проектно-изыскательские работы или строительство). Там имеют место производство работ (услуг), сдача их заказчику, оплата.

Временная упорядоченность в этой цепочке обычно представлена в виде:

оплата– производство – отгрузка (механизм предоплаты);

производство – отгрузка – оплата (механизм оплаты по факту).

Хотя иногда встречаются и совсем необычные сочетания, например: отгрузка – производство – оплата. Такой порядок встречается иногда при долгосрочных контрактах подряда и государственном финансировании заказчика. Подписание акта (отгрузка) формально является основанием для начала истребования денег. С учетом реалий, деньги от государства можно получить весьма нескоро. При наличии долгосрочных положительных отношений с подрядчиком, заказчик подписывает акты «авансом», зная, что работы будут выполнены до реального получения денег. При этом запасы и незавершенное производство становятся как бы отрицательными, т.е. отгрузка свершилась, а затраты на отгрузку еще не понесены. Это еще один аргумент в пользу выделения в БДР бюджетов на производство и отгрузку.

На основе БДР и БДДС можно составить бюджет по балансовому листу (ББЛ), в рамках которого можно определить динамику коэффициентов ликвидности, обеспеченности собственными оборотными средствами и т.д. Бюджет по балансовому листу является «функцией состояния», в то время как БДР и БДДС – «функциями процесса».

Второй фактор - экономическая природа взаимоотношений с различными группами контрагентов – выражается через показатели основной, инвестиционной и финансовой деятельности, как сферы этих взаимоотношений (табл. 3.8.).

ТАБЛИЦА 3.8.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПРИРОДА ВОЗНИКНОВЕНИЯ ФАКТОРОВ ВЛИЯНИЯ НА ПРОЦЕСС БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

НАЗВАНИЕ БЛОКА	СОДЕРЖАНИЕ БЛОКА	ОБЪЕКТ АНАЛИЗА	ВЫХОДНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ
Основная деятельность	Учет создания добавленной стоимости	Текущая деятельность предприятия	Прибыль, cash-flow, рентабельность (по начислению).
Финансовая деятельность	Учет временной стоимости финансовых активов предприятия	Задолженности, краткосрочные финансовые вложения, денежные средства	Экономическая прибыль (убыток) от использования фин. инструментов
Инвестиционная деятельность	Учет финансовых показателей инвестиционных проектов	Инвестиционные проекты	Показатели экономической эффективности проекта

Особенностью рассматриваемого подхода к бюджетированию является выделение в деятельности организации трех блоков: основной деятельности, финансовой деятельности и инвестиционной деятельности. Создание прибавленной стоимости в текущей производственной деятельности и влияние этого процесса на конечный результат – рентабельность, - было рассмотрено в предыдущих главах. Поэтому мы остановимся на рассмотрении блока «финансовая деятельность», в рамках которого рассматривается влияние на

экономическую прибыль (убыток) таких факторов как:

реальное уменьшение стоимости актива с течением времени на т.н. альтернативную стоимость капитала;

убытки от содержания дебиторской задолженности, кторые рассчитываются как дисконт по альтернативной ставке за период ее содержания;

выплаты процентов за пользование краткосрочными кредитными ресурсами банка;

получение процентов по предоставленным займам прочим организациям.

Таким образом, в рамках блока «финансовая деятельность» определяется поправочный коэффициент к рентабельности продаж, определяющий эффективность работы с финансовыми инструментами, включая операционные долги, свободный cash и т.д. Это позволяет более адекватно оценить финансовый результат основной деятельности предприятия.

Блок «инвестиционная деятельность» включает в себя как показатели эффективности инвестиционных проектов самой компании, так и анализ эффективности инвестиций вложенных в компанию другими инвесторами. Основным параметром здесь является рентабельность вложенного капитала, т.е. насколько эффективно компания вкладывает собственные ресурсы (прибыль и средства акционеров) и использует привлеченные долгосрочные пассивы.

В инвестиционной деятельности справочно приводятся показатели маржинальной прибыли по внедренным инвестиционным проектам, показывается баланс между увеличением стоимости акций компании (здесь можно пользоваться как прямыми данными фондового рынка, если акции имеют открытые котировки, так и косвенными, т.е. общепринятыми методиками расчета капитализации компаний данной отрасли) и накопленной суммой вложений за вычетом возврата в виде дивидендов.

Оценка третьего фактора - разделение и отнесение издержек – производится в соответствии с концепцией «direct-costing», в рамках которой раскрывается связь издержек с результатом функционирования организации, т.е. выпуском продукции и услуг. Причем здесь учитываются только те издержки, которые имеют непосредственное отношение к данному виду продукции или услуг. В настоящее время развитие систем бюджетирования идет в сторону максимального перераспределения учета издержек как переменных или «прямых», т.е. стремления сопоставить максимальное количество видов издержек объему выпускаемой продукции. Это и понятно,

т.к. достаточно трудно разработать практически действующую систему определения эффективности работы инфраструктуры.

Наряду с оптимизацией размера и структуры постоянных издержек перед предприятием стоит проблема оптимизации структуры выпуска продукции. Причем для сравнения рентабельности продаж различных видов продукции необходимо максимально учесть все связанные с производством и продажей данного вида продукции издержки, т.е. выделить из постоянных расходов те расходы, которые связаны с конкретным видом продукции. Это пытаются делать в рамках развития таких методов, как ABC (activity based costing)-метод или метод ФСА (функционально-стоимостной анализ). Разработке и описанию этих методов посвящено много работ ведущих ученых в этой области. Необходимо отметить только одну важную деталь, которая порой упускается из вида: сравнение рентабельности продаж на самом деле мало что дает. Ведь показателем, на основе которого можно делать подобные сравнения является рентабельность капитала, а совсем не продаж или производства. Поэтому вопрос интерпретации предоставляемой ФСА-методом информации остается достаточно сложным как вследствие определенной условности отнесения тех или иных бизнес-процессов к выпуску данного вида продукта, так и условности определения стоимости капитала (в основном базы, т.е. локализации стоимости технологического комплекса, обеспечивающего выпуск именно данного вида продукта) (91, 92).

1.3.8. Мониторинг результатов исполнения бюджетов

Рассмотренные бюджеты являются статичными или фиксированными, так как они рассчитываются на один определенный уровень ожидаемых продаж или производства. Общий бюджет, включающий все периодические бюджеты, обычно разрабатывается для фиксированного прогнозируемого или нормативного уровня выпуска. Для целей контроля прежде, чем анализировать отклонения от бюджетных данных, сами бюджетные данные должны быть скорректированы на соответствующий фактический выпуск. Для этих целей используется гибкий бюджет, который обеспечивает прогнозные данные для разных уровней выпуска в пределах обычных уровней деятельности. С помощью гибкого бюджета четко обозначается связь между статичным бюджетом и фактическими результатами.

Бюджетирование – это система финансового планирования бизнеса, предусматривающая соответствующую обратную связь. Роль обратной связи в

данном случае играет контроль выполнения бюджета. Система контроля выполнения бюджета на предприятии является своеобразным мониторингом финансового состояния предприятия. Как правило, выделяются три подхода к реализации системы контроля бюджета предприятия:

простой анализ отклонений, ориентированный на корректировку последующих планов;

анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения;

анализ отклонений в условиях неопределенности;

стратегический подход к анализу отклонений.

Так или иначе, каждый из подходов ориентирован на анализ отклонений. Приведем их описание, которое дается в соответствующих публикациях ().

Простой анализ отклонений производится в соответствии со схемой, помещенной на рис. 3.11.

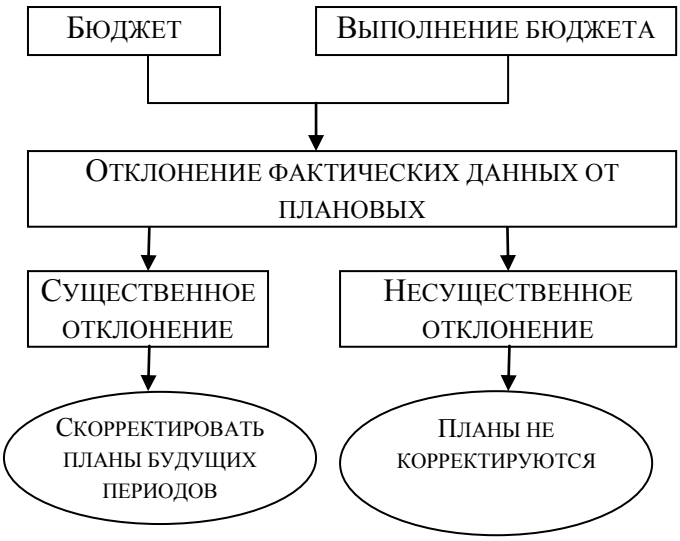


Рис. 3.11. Схема простого анализа отклонений, ориентированного на корректировку последующих планов

Суть подхода состоит в том, что система контролирует состояние выполнения бюджета путем сопоставления бюджетных показателей и их фактических значений. Если отклонение носит существенный характер, то финансовый менеджер принимает решение о необходимости вносить соответствующие коррективы в бюджет последующего периода. В противном случае никакие корректирующие действия не производятся.

В этой связи важным представляется вопрос о существенности издержек. Представляется, что в качестве критерия для определения важности издержек следует использовать конечные итоговые бюджетные показатели, например, величину суммарного денежного потока. Имея соответствующую

компьютерную программу, финансовый менеджер рассчитывает последствия конкретного отклонения фактических показателей от плановых значений на величину суммарного денежного потока. На основании отклонения фактического суммарного денежного потока от планового значения делается вывод о необходимости производить корректировку плана следующего периода.

Анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения, предполагает более детальный факторный анализ влияния различных отклонений параметров бизнеса на денежный поток. По существу, производится декомпозиция влияния всех, вместе взятых отклонений на величину итогового денежного потока. Технология проведения такого контроля выглядит следующим образом.

Шаг 1. Установление всех факторов, которые влияют на величину денежного потока.

Шаг 2. Определение суммарного отклонения денежного потока от бюджетного значения.

Шаг 3. Определение отклонения годового денежного потока в результате отклонения каждого отдельного фактора.

Шаг 4. Составление таблицы приоритетов влияния, которая располагает все факторы по порядку, начиная с более значимых.

Шаг 5. Составление окончательных выводов и рекомендаций в части управленческих решений, направленных на выполнение бюджета.

Контроль выполнения бюджета производится следующим образом. Если фактическое значение результирующего параметра попало в интервал неопределенности, полученный в результате имитационного моделирования, то выполнение бюджета считается успешным. В противном случае необходимо произвести дополнительный анализ, направленный на уменьшение неопределенности параметров бизнеса. Это, в свою очередь, вызовет необходимость принятия соответствующих управленческих решений. Не исключено, что финансовый менеджер примет решение использовать второй подход к контролю бюджета.

Стратегический подход к анализу отклонений базируется на убеждении, что оценка результатов деятельности предприятия, в частности, выполнения бюджета, должна осуществляться с учетом стратегии, которой следует предприятие. Данный подход не предлагает какую-либо вычислительную технологию контроля. Он устанавливает отправную точку процедуры контроля

бюджета. Другими словами, проанализировав стратегию предприятия, финансовый менеджер выбирает соответствующую этой стратегии вычислительную процедуру контроля.

Стратегия предприятия может рассматриваться в двух измерениях:

ориентиры стратегической направленности (расширение, поддержание достигнутого уровня и использование достижений);

стратегическое позиционирование поддержания конкурентных преимуществ (низкие затраты и дифференциация продукции).

Система контроля выполнения бюджета является критическим по важности элементом для предприятия, которое ориентируется на стратегию использования достижений (частично, поддержания достигнутого уровня) при стратегическом позиционировании конкурентных преимуществ в направлении лидерства по издержкам. В такой ситуации предприятие вынуждено «считать каждый доллар» своих издержек и поступлений, детально выясняя причину отклонения от ранее спланированных сценариев. Отражением этого стремления является метод контроля бюджета, сфокусированный на управленческие решения (второй подход в рамках используемой классификации).

С другой стороны, предприятию, ориентированному на расширение и, следовательно, диверсификацию продукции, вряд ли следует рекомендовать строить детализированную систему контроля издержек, использующую факторный анализ. Здесь более показано построение бюджета предприятия в рамках базовой технологии, но с агрегированными показателями, и проведение контроля выполнения бюджета по простейшей схеме анализа отклонений. Следует подчеркнуть перспективность использования в данном случае третьего подхода, который базируется на представлении параметров бизнеса с помощью интервалов неопределенности. Интервальный метод контроля бюджета достаточно прост, поскольку работает в рамках дуальной схемы: если результирующий параметр попал в интервал, то это “хорошо”, если нет – бюджет считается невыполненным. При этом не следует бояться сложностей, связанных с имитационным моделированием бюджета. При наличии программы типа Crystal Ball (@risk) исчезают методические сложности проведения моделирования, остается только обосновать интервалы неопределенности параметров бизнеса (**92**)

Проведенное исследование предложенных в специальной литературе по бюджетированию аспектов, охватывающих практически все необходимые для разработки бюджета организации методические положения, позволило сделать

вывод о том, что нередко основной ошибкой при бюджетировании является неадекватное отношение к этой технологии управления, как к эффективному инструменту, что снижает качество использования её положительных сторон. В теории менеджмента давно поднята и изучается проблема отношения персонала к внедрению различных инноваций в организации. И хотя этот фактор не является предметом нашего исследования, но последствия от его воздействия нельзя не учитывать. Поэтому первоочередной задачей в постановке бюджетирования является дифференциация подходов к бюджетированию, в зависимости от состояния и проблем организации.

Резюмируя проведенный анализ подходов, следует сделать вывод о том, что принципиальных противоречий в их описании и толковании среди исследователей, занимающихся проблемами бюджетирования не наблюдается. Есть лишь некоторые различия, характеризующие масштабность процесса бюджетирования, выбор которой зависит от политики управления в организации.

С нашей точки зрения, практический интерес представляет процессно-ориентированный подход, основанный на двух принципиальных направлениях: управление эффективностью бизнеса и управление затратами. Первое направление раскрывает связь между стратегией организации и системой бюджетирования посредством сформированной в организации сбалансированной системы показателей. Преимуществом этого подхода является возможность формирования стратегически-ориентированного бюджета, реализующего кроме прочих функцию моделирования стратегии организации. Второе – представляет собой процессно-ориентированное управление, формирующее на основе концепции direct-costing систему процессно-ориентированного бюджетирования (ABB).

Итак, бюджетирование является сложным интеграционным процессом, что в свою очередь предполагает различные реструктурирования организации и контроля исполнения бюджетов с целью рационального потребления ресурсов в производственном процессе, а, следовательно, и повышения финансовой устойчивости организации.

РАЗДЕЛ 2. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИЕЙ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

Рассмотренные в первом разделе методологические аспекты формирования системы управления современной компании, как экономической организации, позволили сделать вывод: сущность современного подхода к организации производства раскрывается в трех аспектах: распределение ресурсов между отдельными отраслями; распределение производства в отрасли между фирмами; определение технологии и комбинации ресурсов внутри фирмы. Анализируемые в этом контексте структура производства и действующие в организации процессы должны дать ответы на пять фундаментальных вопросов: Какие товары и услуги нужно производить? Как их производить? Среди кого следует эту продукцию распределить? Способна ли система адаптироваться к изменениям в потребительских вкусах, в структуре имеющихся ресурсов и в технологии производства?

С целью подтверждения справедливости вышесказанного объектом экстраполяции фундаментальных положений целесообразно выбрать отрасль, функционирование которой является необходимым условием для большинства субъектов рынка, определяется уровнем деловой активности в регионе и отражает наиболее типичные особенности хозяйственной деятельности большинства предприятий государства, а именно проблемы освоения новых технологий производства, соответствующих требованиям конъюнктуры мирового рынка, нормативно-правовым международным требованиям. Решение этих проблем связано с перестройкой мышления персонала, переобучением специалистов, переоснащением производства, а, следовательно, с использованием различных вариантов инвестирования капитала в целях повышения эффективности управления.

Национальная авиакомпания «Узбекистон Хаво Йуллари» наиболее полно отражает весь комплекс этих общих проблем. Компания является монополистом на внутреннем рынке авиауслуг Узбекистана, но не является конкурентоспособной на зарубежных рынках. Наличие морально устаревшего парка самолетов и сложное финансовое положение в начале самостоятельного жизненного цикла авиакомпании, создают определенные трудности в движении к финансовой устойчивости, определяющей независимую позицию на мировом рынке авиауслуг. Поэтому исследование фактической системы управления авиакомпании должно дать материал для теоретических выводов о состоянии

нормативно-методического обеспечения процесса организации управления, что в свою очередь позволит определить перспективные направления его дальнейшего совершенствования.

Предваряет этот анализ описание общеметодологических и методических характеристик организационно-правовых условий функционирования системы воздушного транспорта в разрезе международных, национальных и экономических особенностей их регулирования.

Необходимость такого анализа связана с тем, что возникают естественные противоречия между изменившимися политическими, социальными, экономическими условиями самого государства, развивающимися нормативными и информационными материалами в области регулирования процессов управления организацией (отраслью, предприятием), с одной стороны, и устаревшими методами управления на производственном уровне, с другой.

Сложность и многофункциональный характер организационной деятельности предполагают создание определенных унифицированных правил и законов, регламентирующих деятельность самой организации и её отношение с другими агентами рынка. Суть этих ограничений раскрывается в системе нормативно-методических документов международного, межгосударственного, государственного, регионального, отраслевого и внутрифирменного уровней. При этом строгая соподчиненность от верхнего (мирового, международного или межгосударственного уровня) к более низким уровням (отраслевому, региональному, государственному, внутрифирменному) обеспечивает сопоставимость не только количественных параметров, но и условий их функционирования.

Глава 4. Характеристика организационно-правовых условий функционирования экономической организации в системе воздушного транспорта

Нормативные документы, по определению, являются документами, содержащими нормы и правила, соблюдение которых обязательно для всех субъектов рыночных отношений, чья деятельность охвачена содержанием этих документов. Нормативными документами являются правовые нормативные акты, стандарты, методики, положения, инструкции и пр. В менеджменте норматив является комплексным понятием, отражающим все цели и задачи многочисленных планов и программ, все виды политики, процедуры и сметы, с

которыми можно сопоставлять фактические и ожидаемые результаты. Практически нормативно-методические документы определяют условия использования ограниченных ресурсов с наибольшим эффектом для потребителя, обеспечивая безопасность, свободу выбора и защиту его прав, а поскольку практически каждый агент является потребителем либо готовой продукции, либо продукции, необходимой для организации производства, то права каждой организации, как агента рыночных отношений, защищены в равной степени.

Другой аспект нормативно-методического обеспечения деятельности экономической организации – использование системы количественных показателей, при помощи которых оценивается соответствие нормам, нормативам и стандартам. Для этих целей служат нормативно-методические документы, разрабатываемые международными организациями и единые для всех организаций. Например, международная система мер и весов, система измерений, система охраны окружающей среды, система управления качеством на основе международных стандартов, система безопасности и международной сертификации товаров и услуг, основы валютной системы, терминология и операции в области финансов и др.

К правовым документам отраслевого уровня могут относится международные правовые акты, регламентирующие внешне-экономическую деятельность, международное сотрудничество организаций, представляющих два или несколько государств.

На внутриотраслевом или внутрифирменном уровнях управления создаются нормативные документы, позволяющие реализовывать основные функции управления производством, которые соответствуют документам более высокого уровня и отражают задачи, проблемы и политику менеджмента в организации. Основными направлениями создания нормативной базы менеджмента на внутрифирменном уровне являются: бизнес-планирование, нормирование ресурсов и оценка технико-технологического уровня производства, управление качеством, ценообразование, организация процессов, учет и контроль, мотивация, регулирование, прогнозирование социального, технического, экономического развития, охрана окружающей среды и т.д.

2.4.1. Условия развития сферы воздушного транспорта

Влияние научно-технического прогресса на развитие производства необходимо рассматривать в двух аспектах, каждый из которых представляет

собой самостоятельное направление исследования в теории и является объектом внимания руководителей современных предприятий. Первый – технико-технологический, раскрывающий зависимость содержания производственного процесса от развития современных технологий. Второй – социально-экономический, определяющий сущность и цели развития новых форм управления и организации производства. Степень приоритетности каждого аспекта оценивается состоянием и условиями функционирования предприятия. Например, в условиях глобализации современные авиакомпании сталкиваются с необходимостью повышать свои конкурентные преимущества посредством развития новых технологий. Это усложняет структуру производственного процесса и предопределяет использование экономических механизмов с целью привлечения капитала и рационального использования собственных ресурсов. Какая из этих задач приоритетнее, зависит от состояния ресурсов авиакомпании, ее положения на рынке и целей руководства.

Основными направлениями развития технологий в сфере воздушного транспорта являются обслуживание клиентов авиакомпании и их имущества; обработка данных и информации. Причем в каждом случае используются информационные технологии, которые не всегда повышают производительность и рентабельность авиапредприятия. Существование, так называемого «парадокса информационных технологий» объясняется следующими причинами:

внедрение новых технологий в неэффективные системы и процессы;

наличие проблем и факторов, снижающих эффективность использования новых технологий;

необъективные методы оценки качества, ценности и конкурентоспособности предоставляемых авиауслуг.

Эффективность производственной системы в целом определяется качеством ее ресурсного потенциала, формирование которого является функцией руководства. Следовательно, для того чтобы получить эффект от внедрения новых технологий, необходимо привести производственную систему предприятия в адекватное состояние. Решение этой задачи требует объективной оценки реального состояния производственной системы и всех ее элементов с целью выявления и устранения проблем и факторов, снижающих эффективность использования технологий. Результатом такой оценки, как правило, является заключение о состоянии активов предприятия и необходимости использования внешних источников инвестирования. Таким

образом, технико-технологический уровень производства зависит от формы и политики управления предприятием, которые определяются характером собственности.

Так, для Национальной авиакомпании «Узбекистон хаво йуллари» вопрос о характере собственности в настоящее время является наиболее актуальным. С теоретической точки зрения преимущества, предоставляемые приватизацией государственной собственности, позволят усовершенствовать организационную структуру управления, повысить ее гибкость, конкурентоспособность и адаптивность. С другой стороны, новый собственник вместе с имуществом приобретает и долги авиакомпании. Кроме того, наличие в сфере воздушного транспорта неконкурентоспособных структур обусловлено технологическими особенностями отрасли. Так, например, может быть экономически неоправданно строительство нескольких аэропортов на территории одного города, а в интересах обеспечения безопасности полетов недопустима конкуренция в области аэронавигации и управления воздушным движением. Следовательно, характер собственности должен определяться исходя из следующих факторов: финансовое состояние авиакомпании и ее подразделений; технико-технологический уровень производства; доля неконкурентоспособных структур в общем объеме производства; необходимость сохранения государственного регулирования в вопросах обеспечения безопасности полетов. Участие государства в управлении капиталом авиакомпании имеет еще одно преимущество: обеспечение определенной финансовой гибкости за счет льготного налогообложения и кредитования. Это преимущество является очень важным фактором, поскольку даст возможность авиакомпании выйти из финансового кризиса, а также привлечет капиталы иностранных вкладчиков Участие государства и иностранного капитала в управлении авиакомпанией должно быть опосредованно объективно необходимой долей акционерного капитала и по мере развития сокращаться.

Исходя из этих положений, можно сформулировать основные задачи, стоящие перед авиакомпанией в период реорганизации системы управления. Классическая схема трансформации хозяйственного механизма предполагает формирование условий определяющих эффективное управление активами компании. На первом этапе, необходимо создание нормативно-правовой базы обеспечивающей возможность перехода на новые условия хозяйствования, основанные на принципах самостоятельного распорядительства капиталом,

самофинансирования, самоокупаемости и т.д. Сутью нормативного обеспечения процесса реорганизации управления является определение объектов и механизма приватизации, разграничение прав собственников.

Следующий этап - формирование новых организационных структур управления авиакомпанией и аэропортами, исходя из условий их отраслевой интеграции. Инициатором этого процесса является новый собственник – коллектив акционеров, представляемый Советом директоров, возглавляющим авиакомпанию. Совет директоров, выполняя функцию высшего менеджмента, должен вырабатывать стратегию развития компании, разрабатывать и выносить на обсуждение коллектива акционеров решения о дальнейшей приватизации структурных подразделений авиакомпании.

Следует отметить, что акционерная форма собственности предполагает мобильность капитала и гибкость в управлении. Собственность может переходить от одного собственника к другому. Поэтому на первом и втором этапах вся ответственность за эффективность управления активами авиакомпании ложится на Совет директоров. Успешный опыт развития зарубежных авиакомпаний говорит о том, что при условии правильного распределения капитала и получении прибыли появляется возможность перехода на корпоративные принципы управления. А это значит, что экономически независимые аэропорты и другие предприятия отрасли, ставшие в результате развития приватизации акционерными компаниями будут входить в состав корпорации, имея с авиакомпанией лишь технологические и финансовые взаимоотношения как самостоятельные субъекты рынка. Этот этап можно считать завершающим в процессе реорганизации управления, поскольку далее следует непрерывное, постоянное развитие управления производством под влиянием новых технологий, меняющих форму и сущность рыночных отношений.

Во всех организационных процессах есть общие и специфические черты. Общие – определяются общими принципами формирования и рационализации производственных структур и процессов, а специфические - специализацией подразделений и служб предприятия. Ряд специфических факторов, определяющих организационный и технологический уровень производства, являются следствием развития мирового рынка авиаперевозок.

Анализ тенденций и проблем развития воздушного транспорта и их влияния на системы управления аэропорта позволит определить актуальные направления рационализации и регламентации организационных процессов,

более совершенных методологий и технологий управления.

Целью регламентации организационных процессов является переориентация менеджмента аэропорта на ресурсосберегающую политику. Поэтому основой регламентации организационных процессов должно стать планирование ресурсного обеспечения не только на уровне среднего звена организации и выше, но и бизнес-процессов, составляющих основу производства и опирающихся на различные формы регулирования отношений авиакомпании с международными организациями в системе воздушного транспорта.

В практике управления промышленным производством широко используются стандарты управления предприятием, базирующиеся на программном обеспечении планирования производственных ресурсов. Однако, в силу специфичности услуги вообще, и авиауслуги в особенности, высокой роли человеческого фактора, а также по причине сложности стандартизации услуги в этой сфере применение стандартов и построенных на их основе моделей пока не нашло достаточно широкого применения. Однако, именно при решении проблемы регламентации организационных процессов, определении их содержания по отношению к производственным стадиям обслуживания воздушных судов, пассажиров и грузов, можно и нужно использовать принципы стандартизации, принятые в мировой практике транспортных услуг. В связи с чем, возрастает интерес к нормативно-методическому обеспечению деятельности экономической организации в условиях расширения международных контактов и выхода на мировые рынки авиауслуг.

2.4.2. Особенности отраслевого регулирования деятельности предприятия в системе воздушного транспорта

Система воздушного транспорта, составляющими которой являются авиапредприятия, выполняющие различные авиауслуги по организации авиаперевозок, обслуживанию авиационной техники, управлению воздушным движением и т.п., в мировом масштабе регулируется посредством правовых актов, издаваемых международными авиационными организациями, чья деятельность, в свою очередь, возглавляется Международной организацией гражданской авиации (ИКАО, International Civil Aviation Organization, ICAO)[1].

[1] Международная организация гражданской авиации (ИКАО) является всемирной межправительственной организацией, созданной на основании Конвенции о международной гражданской авиации, подписанной в Чикаго 7 декабря 1944 года в целях содействия безопасному упорядоченному развитию международной гражданской авиации во всем мире. Являясь специализированным учреждением Организации Объединенных Наций, она устанавливает международные стандарты и правила, необходимые для обеспечения безопасности полетов, экономичности, эффективности и регулярности воздушных перевозок, и является инструментом сотрудничества

Приоритетами в развитии правового и организационного аспектов управления сферой воздушного транспорта являются: децентрализация управления, разгосударствление и приватизация собственности, демонополизация, создание конкурентоспособных организационных структур.

Правовое поле, в котором функционирует гражданская авиация, определяется воздушным правом, являющимся комплексной отраслью права. Воздушное право объединяет все базовые отрасли права в контексте направлений развития гражданской авиации, поскольку в воздушном праве имеются нормы, которые по своей природе являются административными, трудовыми, гражданскими и т.д., что объясняется спецификой регулируемых общественных отношений. Однако порядок создания, функционирования и ликвидации авиапредприятия регулируется национальным законодательством.

Область регулирования деятельности авиапредприятий на международном уровне обозначена в Чикагской конвенции о международной гражданской авиации (1944 г.), учредившей ИКАО, основными целями и задачами которой являются разработка принципов и методов международной аэронавигации и содействие планированию и развитию международного воздушного транспорта с тем, чтобы:

обеспечивать безопасное и упорядоченное развитие международной гражданской авиации во всем мире;

поощрять искусство конструирования и эксплуатации воздушных судов в мирных целях;

поощрять развитие воздушных трасс, аэропортов и аэронавигационных средств для международной гражданской авиации;

удовлетворять потребности народов мира в безопасном, регулярном, эффективном и экономичном воздушном транспорте;

предотвращать экономические потери, вызванные неразумной конкуренцией;

обеспечивать полное уважение прав Договаривающихся государств и справедливые для каждого Договаривающегося государства возможности использовать авиапредприятия, занятые в международном воздушном сообщении;

избегать дискриминации в отношении Договаривающихся государств;

способствовать безопасности полетов в международной аэронавигации;

во всех областях гражданской авиации между ее Договаривающимися государствами, число которых составляет 184 (на 3 ноября 1995 года). (Политика и инструктивный материал в области экономического регулирования международного воздушного транспорта. (Doc 9587). Издание второе – 1999)

оказывать общее содействие развитию международной гражданской аэронавтики во всех ее аспектах.

Вышесказанное приводит к вопросу о национальности авиакомпании или авиапредприятия. Здесь следует подчеркнуть, что этот вопрос тесно связан с определением основного принципа международного воздушного права – полный и исключительный суверенитет в воздушном пространстве, закрепленный практически всеми государствами в своем законодательстве

Акт об учреждении Международной ассоциации воздушного транспорта (ИАТА) от 18.12.1945 г. в п.1.в) содержит определение авиатранспортного предприятия, а точнее обозначает его структуру и поле деятельности следующим образом: «Авиатранспортное предприятие включает такие лица, нормативные и некорпоративные предприятия, компании, фирмы, товарищества, общества и ассоциации, которые осуществляют или будут осуществлять открытые для общего пользования регулярные воздушные сообщения, имея на то соответствующие полномочия, с целью перевозки пассажиров, почты и грузов». Из этого определения следует, что фактически авиапредприятием может обозначаться любая форма экономической организации, если она (организация) специализируется на производстве авиауслуг. Это может быть и частная авиакомпания, и национальная авиакомпания, и крупный холдинг, и корпорация и т.п.

В соответствии с третьей главой Конвенции ИКАО воздушные суда имеют национальность того государства, в котором они зарегистрированы (ст.17). Не может считаться действительной регистрация воздушного судна более чем в одном государстве, но его регистрация может переходить от одного государства к другому (ст.18). Регистрация или смена регистрации воздушных судов в любом Договаривающемся государстве производится в соответствии с его законами и правилами (ст.19). Каждое воздушное судно, занятое в международной аэронавигации, имеет соответствующие национальные и регистрационные знаки (ст.20).

Подавляющее большинство авиакомпаний принимает национальность одного государства, а, соответственно, и обязательства исполнять его правовые нормы и законы. В законодательстве каждого государства закреплен полный и исключительный суверенитет в воздушном пространстве, обеспечивающий его политическую независимость и защиту экономических интересов в международных воздушных сообщениях. Это обстоятельство обусловливает реальную систему контроля над коммерческой деятельностью не только

национальных, но и зарубежных авиакомпаний в пределах территории государства. Согласно приведенным выше статьям Чикагской конвенции национальность авиакомпании и национальность воздушного судна не являются идентичными понятиями, поскольку оговаривается только национальность воздушного судна, что означает право Договаривающегося государства, где осуществляется «погрузка и выгрузка… устанавливать такие правила, условия и ограничения, какие оно может счесть желательными», т.е. и правила контроля национальной принадлежности.

Правила контроля национальной принадлежности авиакомпаний предусмотрены в многосторонних соглашениях о «двух» и «пяти свободах воздуха», принятых Чикагской конференцией. Как в соглашении «о двух свободах», так и в Соглашении о международном воздушном транспорте (о «пяти свободах воздуха») содержится положение, согласно которому «каждое договаривающееся государство сохраняет за собой право отказать в выдаче или взять назад удостоверение или разрешение, выданные авиатранспортному предприятию другого государства, в любом случае когда оно не убеждено, что основное владение и действительный контроль принадлежат гражданам договаривающегося государства…»

Содержание регулирования воздушного транспорта в пределах одного государства, на уровне двусторонних и многосторонних международных отношений определено в Руководстве ИКАО «Политика и инструктивный материал в области экономического регулирования международного воздушного транспорта» (Doc 9587), второе издание которого опубликовано в 1999 году.

В части 4 Руководства рассматриваются вопросы, составляющие содержание регулирования в экономической области международного воздушного транспорта на трех уровнях регулирования, т. е. на национальном, двустороннем и многостороннем. Хотя между этими областями имеется четкое различие, на практике они редко рассматриваются изолированно ввиду их тесной связи между собой.

Сущность регулирования отношений между агентами рынка в сфере авиаперевозок раскрывается в концепции «*свобод воздуха*», рассматриваемых, как необходимое развитие правовых отношений при возникновении определенных прецедентов и составляющих основу экономического регулирования и определяемых в соответствии с *правами на доступ к рынку*, а именно: права на маршруты, эксплуатационные права и права на перевозки,

которые являются самыми важными элементами регулирования международного воздушного транспорта, а также доступ к рынку в рамках так называемой «шестой свободы».

Правом на маршрут является право на доступ к рынку, которое выражается в виде согласованного географического описания или комбинацией географических описаний маршрута или маршрутов, по которым могут осуществляться воздушное сообщение или сообщения, и порядка, в котором могут обслуживаться утвержденные пункты. Обычно права на маршруты излагаются в приложении о маршрутах к соглашению о воздушном сообщении или соглашению о воздушном транспорте между государствами, т. е. в приложении, в котором отдельно описываются маршрут или маршруты для использования авиакомпанией или авиакомпаниями каждой стороны соглашения.

Правом на эксплуатацию является право на доступ к рынку, которое выражено в виде согласованного физического определения того, каким образом могут назначаться перевозчики и эксплуатироваться воздушные суда; или какие типы воздушных судов, их части или заменяющие транспортные средства могут использоваться и какие обозначения рейсов могут предписываться для согласованного маршрута или маршрутов. На практике права на эксплуатацию могут излагаться в приложении о маршрутах к соглашениям о воздушном сообщении, в различных статьях или в дополнительных условиях могут (или не могут) включаться косвенно.

Права на эксплуатацию, которые касаются вопроса о том, каким образом может осуществляться эксплуатация воздушных судов по договорной авиалинии (или линиям), включают право на пролет, техническую остановку, выборочное исключение остановок, обязательную остановку, засылочный рейс, полет по дополнительному сектору и смену емкости.

Правом на пролет является предоставляемое государству право или привилегия на осуществление пролета без посадки над территорией государства, предоставляющего такое право, при регулярном или отличном от регулярного международном воздушном сообщении. В соглашении о транзите при международных воздушных сообщениях дается определение связанного с этим термина *первая «свобода воздуха»* - право или привилегия в отношении регулярного международного воздушного сообщения, предоставляемые одним государством другому государству или государствам, осуществлять пролет через его территорию без осуществления посадки (также

известное как право первой свободы).

Правом на техническую остановку называется право или привилегия осуществлять посадку на территории государства, предоставляющего это право, с некоммерческими целями при осуществлении регулярного или отличного от регулярного международного воздушного сообщения. Это право обычно используется для заправки топливом воздушного судна, для проведения непредвиденного необходимого ремонта или для осуществления аварийной посадки воздушного судна. Техническая остановка также может осуществляться в некоторых случаях для выполнения требования государства к входу в национальное воздушное пространство перед продолжением полета в пункт перевозки в этом государстве. Если даже техническая остановка в соответствии с определением делается не в целях перевозки, может возникнуть необходимость выгрузки перевозимых товаров и высадки пассажиров на некоторое время (даже для остановки в течение ночи) с требованием осуществления повторной загрузки для продолжения перевозки (которая может быть закончена на заменяющем воздушном судне или другом транспортном средстве). В Соглашении о транзите при международных воздушных сообщениях дается определение соответствующего термина *вторая «свобода воздуха»* - права или привилегии в отношении регулярных международных воздушных сообщений, предоставляемых одним государством другому государству или государствам, осуществлять посадку на своей территории в некоммерческих цепях (также известного как «право второй свободы»).

Правом на перевозку является право доступа к рынку, которое выражается в виде согласованного технического или географического описания или объединения этих описаний, касающихся того, кто или что может перевозиться на разрешенном воздушном судне (или заменяющем транспортном средстве) на установленном маршруте или его части. Однако следует обратить внимание, что термин «права на перевозки» в широком смысле при едином применении имеет то же самое значение, что и права на доступ к рынку.

При физическом определении право на перевозки в основном означает право перевозить пассажиров, груз и почту раздельно или в любой комбинации. Если согласованное право ограничено перевозкой только пассажиров, то оно обычно подразумевает багаж или курьерские отправления, следующие с пассажирами или курьерами, и может включать несопровождаемый багаж, который не оформляется в качестве авиагруза.

Когда правам на перевозку дается географическое описание, то в основном они выражаются одной из «свобод воздуха», которые связаны с перевозкой (первые две свободы являются техническими).

Третьей «свободой воздуха» является право или привилегия в отношении международных регулярных воздушных перевозок, предоставляемых одним государством другому государству, осуществлять выгрузку на территории первого государства пассажиров, почты и грузов, взятых на борт в государстве регистрации перевозчика (также известно как право третьей свободы).

Четвертой «свободой воздуха» является право или привилегия в отношении международных регулярных воздушных перевозок, предоставляемых одним государством другому государству, принимать на борт на территории первого государства пассажиров, почту и грузы, следующие в государство регистрации авиаперевозчика (также известно как право четвертой свободы).

Пятой «свободой воздуха» является право или привилегия в отношении международных регулярных воздушных перевозок, предоставляемых одним государством другому государству, выгружать и принимать на борт на территории первого государства пассажиров, почту и грузы, следующие из третьего государства или в него (также известно как право пятой свободы).

Шестой «свободой воздуха» является право или привилегия в отношении международных регулярных воздушных сообщений осуществлять через государство регистрации перевозчика перевозки между двумя другими государствами (также известное как право шестой свободы). Так называемая шестая свобода воздуха в отличие от первых пяти свобод не включается как таковая в широко признанные соглашения о воздушном сообщении, например в «Соглашение о пяти свободах». «Шестая свобода» является комбинацией четвертой и третьей свобод. Таким образом, в соответствии с этим определением перевозки, начинающиеся во втором государстве, осуществляются по четвертой свободе в государство перевозчика, а затем по третьей свободе в государство окончательного пункта назначения

Седьмой «свободой воздуха» является право или привилегия в отношении международных регулярных воздушных перевозок, предоставляемых одним государством другому государству, на осуществление перевозок между территорией предоставляющего это право государства и территорией третьего государства без какого-либо требования о включении в такую перевозку какого-либо пункта на территории принимающего государства, т. е.

для данного вида обслуживания нет необходимости .быть связанным или быть продолжением какого-либо обслуживания из государства регистрации перевозчика или в это государство.

Восьмой «свободой воздуха» является право или привилегия в отношении международных регулярных воздушных перевозок осуществлять каботажные перевозки между двумя пунктами на территории предоставляющего право государства по маршруту, который начинается или заканчивается на территории государства регистрации иностранного перевозчика или (в связи с так называемой седьмой свободой воздуха) вне территории предоставившего право государства (также известно как право восьмой свободы или «последовательный каботаж»).

Девятой «свободой воздуха» является право или привилегия осуществления каботажных перевозок по маршруту, проходящему полностью по территории предоставляющего это право государства (также известно как право девятой свободы или «автономный каботаж»).

Каботаж, по определению, право государства «отказывать воздушным судам других Договаривающихся государств в разрешении принимать на борт на его территории пассажиров, почту и груз, перевозимых за вознаграждение или по найму и имеющих другой пункт назначения в пределах его территории…» и его обязательство «…не вступать ни в какие соглашения, которые специально предоставляют какому-либо другому государству или авиапредприятию какого-либо другого государства любую такую привилегию на исключительной основе, и не получать любой такой исключительной привилегии от любого другого государства» (Конвенция, ст.7).

Несмотря на общепринятые правовые нормы и правила, каждое государство, прежде всего, пользуется своим законодательством в регулировании сферы авиаперевозок. Именно условия, создаваемые государственной политикой, определяют развитие таких процессов как либерализация и приватизация, расширяющих, в свою очередь, возможности совершенствования коммерческой деятельности национальных авиакомпаний, способствуя их вхождению в глобальную систему авиабизнеса.

В первой главе упомянутого выше «Руководства ИКАО по регулированию международного воздушного транспорта», раскрыта сущность национального, двустороннего и многостороннего регулирования. С точки зрения совершенствования организации авиаперевозок на уровне авиакомпании и аэропорта наиболее характерные правовые положения нуждаются в

соответствующем комментарии.

2.4.3. НАЦИОНАЛЬНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ В СФЕРЕ ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА

Национальное регулирование в области воздушного транспорта – это регулирование деятельности как национальных, так и иностранных лиц и организаций, применяемое государством на своей территории и расположенным над ней воздушным пространством, распространяющееся как на внутренние, так и международные авиаперевозки, а также на национальных и иностранных авиаперевозчиков. При национальном регулировании международных воздушных перевозок должны учитываться международные обязательства государства в соответствии с его двусторонними и многосторонними соглашениями и договоренностями.

В силу того, что национальный уровень регулирования сферы воздушного транспорта по сути является государственным уровнем управления Гражданской авиацией, то естественно, что каждое государство в соответствии со своим законодательством строит систему управления этой отраслью. И, как любая система, она может быть охарактеризована с точки зрения структуры и процессов, формирующих условия функционирования авиапредприятия. В связи с этим своевременно рассмотреть вопрос о целях национального регулирования сферы воздушного транспорта (далее СВТ).

Конкретные цели национального регулирования в области международного воздушного транспорта могут меняться в зависимости от условий национальной экономической политики, размеров территории, местоположения, степени национального развития, внутренней и международной политики и т. д., а также могут включать задачи:

отвечать требованиям к транспорту, связанным с иностранной торговлей;

поощрять конкретные секторы услуг (такие, как туризм);

обеспечивать занятость;

зарабатывать иностранную валюту;

удовлетворять потребности почтовой системы;

создавать условия для жизнеспособного и процветающего сектора воздушного транспорта;

содействовать национальному развитию;

обеспечивать национальную оборону;

удовлетворять потребности, связанные с оказанием помощи при стихийных бедствиях.

Процесс национального регулирования включает три отчетливо выраженных вида деятельности: законодательство, выдачу свидетельств и установление специальных разрешений .

Таблица 4.1.

Структура процесса национального регулирования сферы воздушного транспорта

Процессы регулирования СВТ	Содержание процесса
Законодательный	составление законов, разработка политики, правил и положений
Выдача свидетельств	предоставление разрешений, введение ограничений, отказ или приостановление действия разрешения на осуществление воздушных перевозок на постоянной или продолжительной основе
Специальное разрешение	предоставление, введение ограничений, отказ или приостановление действия разрешения на индивидуальные тарифы, рейсы и т. п.

Законотворческая деятельность относительно сферы воздушных перевозок, так же как и любой другой сферы деятельности сводится к разработке законов и политики, а также составлению правил и положений, которые отражают динамичность рыночной среды, с одной стороны, и полностью отвечают условиям государства в соответствии с его конкретной законодательной системой, правительственной структурой и принятой практикой, с другой. Следует отметить, что законы и политика государства едины для всех субъектов экономики, поэтому они стабильны в отношении определяемых ими условий. Что же касается разработки правил и положений, то они отражают более частные условия регламентации и регулирования, а, следовательно, более часто подлежат переработке и изменениям. Это объясняется тем, что содержание правил и положений отражает технологию производства, а, следовательно, должно соответствовать требованиям, предъявляемым мировым сообществом к качеству и безопасности авиаперевозок. Достижения науки и техники изменяют содержание этих требований и, соответственно, разрабатываемых на государственном уровне правил и положений отраслевого характера.

Выдача свидетельств представляет собой процедуру рассмотрения и принятия к действию заявок, полученных от национальных и иностранных авиаперевозчиков на право предоставлять коммерческие воздушные перевозки на постоянной основе и в течение длительного срока времени (например, регулярные перевозки на конкретном маршруте или маршрутах). Полномочные органы по воздушному транспорту могут также заниматься выдачей свидетельств определенным посредникам в области воздушного транспорта, таким, как организаторы туров, экспедиторы грузов или туристические

агентства.

Документально право пользования воздушными перевозками может оформляться в виде свидетельства или разрешения, или того и другого одновременно в зависимости от принятой государством практики. Так, свидетельство выдается либо национальному перевозчику, либо на регулярные рейсы, а разрешение – либо иностранному заявителю, либо на чартерные рейсы. Свидетельство или разрешение может действовать в течение неопределенного времени или только в течение конкретного срока.

Критерии, используемые для выдачи свидетельства национальному перевозчику, меняются в зависимости от условий государства, но обычно включают:

требование к национальному владению и контролю;

доказательство годности перевозчика-заявителя, т. е. его финансового положения, его готовности предоставлять предлагаемые услуги и его способность удовлетворять установленным эксплуатационным стандартам и стандартам безопасности;

установление того, что предоставление указанных полномочий будет в интересах общественности.

Кроме того, в некоторых случаях могут включаться критерии, согласованные на международном уровне.

Существует возможность специального разрешения, являющегося компонентом процесса национального регулирования сферы авиаперевозок. Специальные разрешения практикуются при необходимости единичного рейса или серии нерегулярных рейсов при утверждении или неутверждении конкретного тарифа, при предоставлении на утверждение расписания. Этот процесс состоит из следующих этапов:

этап установления фактов или *сбора информации* (часто личная ответственность заявителя), который включает сбор основных элементов, необходимых для принятия решения, т. е. надлежащее описание разрешения, которое запрашивается; соответствующие международные права и обязательства, применяемые национальные законы, политика, правила и положения; надлежащие прецеденты и мнения заинтересованных сторон;

этап анализа, который включает собранной информации и вариантов для лица, принимающего решение, с логическим обоснованием каждого из них, включая преимущества и недостатки каждого варианта;

этап принятия решения, который включает взвешивание фактов и

представленных вариантов и может также включать в большинстве случаев учет мнений, полученных от других официальных лиц или правительственных чиновников в области регулирования в отношении курса предпринимаемых действий;

этап изучения вариантов, который может иметь место в рамках правительственного учреждения, которое уже рассмотрело предшествующие три этапа, или в каком-либо другом подразделении правительства; может проводиться открыто или конфиденциально и может в некоторых случаях также включать рассмотрение с юридической точки зрения.

Этот процесс может быть довольно быстрым (например, когда лицо, занимающееся регулированием, рассматривает единственный непротиворечивый тариф) или может быть довольно продолжительным, если он касается сложного или противоречивого вопроса (например, коммерческое соглашение, касающееся совместного использования кодов).

Особое место в национальном регулировании занимает, так называемая, концепция вежливости и взаимности, основная идея которой - обеспечивать международное сотрудничество в тех случаях, когда оно не охвачено межгосударственными соглашениями в рамках двустороннего и многостороннего сотрудничества.

Под *вежливостью* понимается надлежащее уважение полномочными органами одного государства официальных актов другого государства.

Под *взаимностью* подразумевается предоставление права или преимущества со стороны государства иностранному предприятию, например авиаперевозчику, в тех случаях, когда оно не имеет соответствующих международных обязательств при условии, что такое же обращение будет предоставлено его предприятию государством, в котором находится это иностранное предприятие.

Вежливость и взаимность часто используются вместе. Примером этого может служить ситуация, когда прекратило действие соглашение о воздушном сообщении, а новое соглашение для его замены не было заключено. В таких обстоятельствах при предоставлении права на осуществление регулярных перевозок государство может, как акт вежливости, утвердить перевозки иностранной авиакомпании или авиакомпаний – бывших партнеров двустороннего соглашения, - которые включают маршруты, не обслуживаемые его национальной авиакомпанией, но настаивает на взаимности в отношении объема перевозок, осуществляемых такими иностранными авиакомпаниями

на маршрутах, также обслуживаемых его национальной авиакомпанией.

Таким образом, мы раскрыли содержание целей, задач и функций национального регулирования сферы воздушного транспорта в соответствии с которыми строится его структура, и определяются процессы регулирования.

Структура национального регулирования международного воздушного транспорта состоит из национальных авиационных и неавиационных институциональных образований (*организационный компонент*) и системы законов и подзаконных актов, посредством которых реализуются функции регулирования СВТ (*правовой компонент*) (рис. 4.1.).

Центральным звеном в системе национального регулирования воздушного транспорта является полномочный орган государства по воздушному транспорту, представляемый в виде министерства транспорта, департамента гражданской авиации, «которые непосредственно отвечают за регулирование всех аспектов гражданского воздушного транспорта, как технических (т. е. аэронавигация и авиационная безопасность), так и экономических (т. е. коммерческие аспекты воздушного транспорта)».

Одной из функций в системе регулирования СВТ является функция координации работы министерств и ведомств авиационного и неавиационного видов деятельности.

Неавиационные правительственные учреждения оказывают влияние на международный воздушный транспорт, являясь национальными полномочными органами реализующими такие функции государственного регулирования как:
таможенный и иммиграционный контроль;
экологический и санитарно-эпидемиологический контроль (например, ограниченные часы работы аэропорта, где авиационный шум является проблемой;
проведение инспекций и карантинных мероприятий, которые касаются как пассажиров, так и товаров);

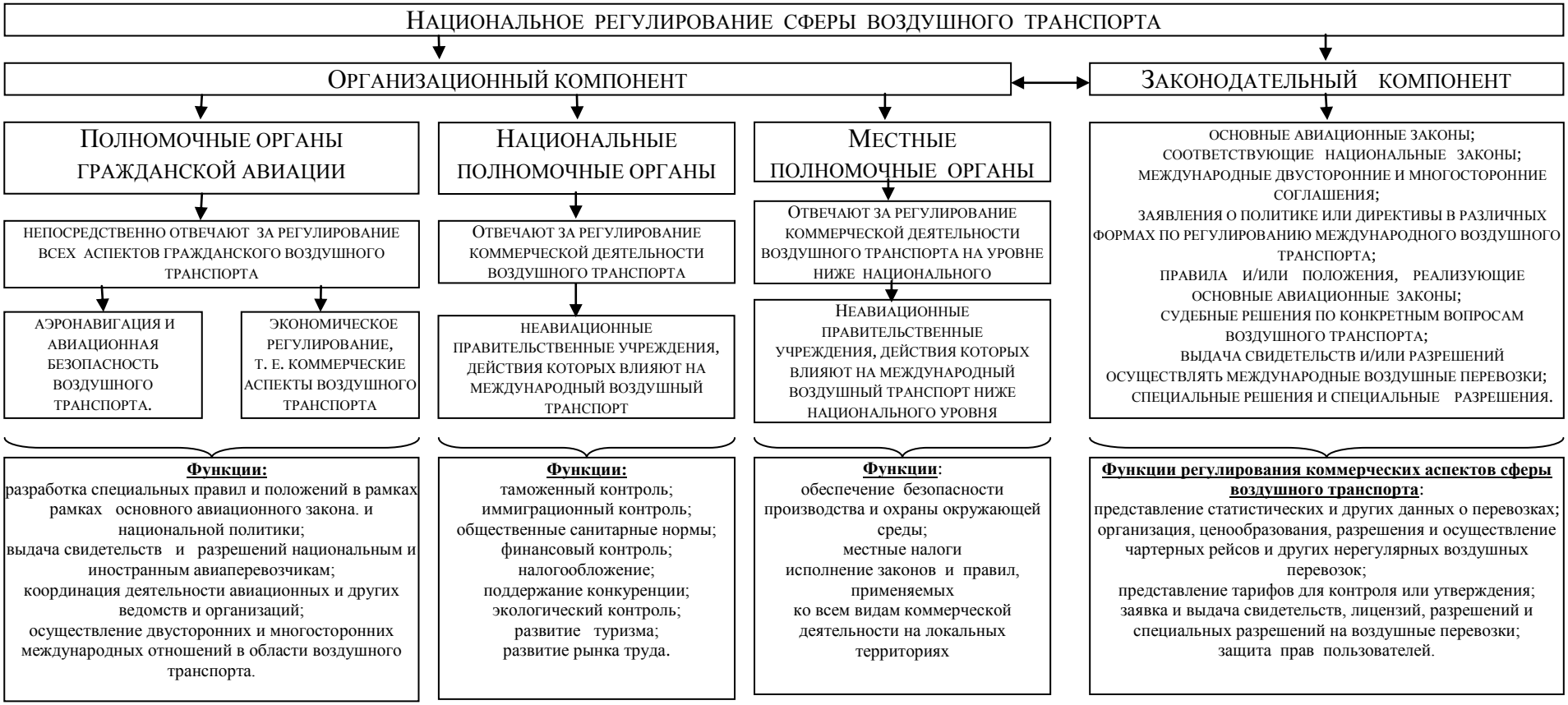


РИС. 4.1. СИСТЕМА НАЦИОНАЛЬНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА

финансовый контроль за переводом и перечислением валюты, включая прибыль иностранных авиакомпаний;

налогообложение, т. е. налоги на доходы авиаперевозчиков, перевозки, топливо, запасные части и т. д.;

поддержание конкуренции, которая может включать запрещение или поощрение некоторых видов деятельности как со стороны национальных, так и иностранных авиаперевозчиков. Например, поощрение воздушных путешествий иностранцев в это государство, связанное с развитием туризма, или контроль иностранной рабочей силы, связанный с развитием рынка труда.

Эти условия влияют на работу персонала авиаперевозчиков, как национальных, так и – в некоторых случаях – иностранных компаний.

Все указанные институциональные органы участвуют в создании и контроле над исполнением законов, касающихся деятельности организаций сферы воздушного транспорта. В свою очередь законы и подзаконные акты подразделяются по содержанию на авиационные или отраслевые, реализующие правовое управление функциями и организационной структурой регулирования авиаперевозок; и государственные законы, регулирующие процессуальную сторону конкретных действий (например, закон, требующий соблюдения определенного процесса при выдаче любого свидетельства или лицензии независимо от отрасли).

Помимо законов, правил и положений к законодательной составляющей относятся и международные двусторонние и многосторонние соглашения, политические заявления и директивы, правила и положения, судебные решения по конкретным вопросам воздушного транспорта, выдаваемые свидетельства и разрешения, в том числе и специальные решения и разрешения.

В силу различий в законодательствах государств имеются различия в национальных системах регулирования воздушного транспорта, а точнее в таких аспектах, как терминология, различия в системах бронирования, правилах выдачи свидетельств и разрешений, степени стандартизации и унификации документов и правил, используемых языков.

Очевидным является факт информационного обеспечения процесса национального регулирования. Существует, по крайней мере, три группы пользователей, заинтересованных в соответствующей информации:

Правительственные организации, связанные с авиацией и выполняющие функцию регулирования сферы воздушного транспорта, осуществляющие контроль и реализующие конкретную политику. Это - департаменты,

ответственные за иностранные дела, туризм, торговлю и транспорт, а также связь.

II. Неавиационные правительственные организации, прямо или косвенно влияющие на регулирование СВТ, осуществляющие функции регулирования торговли, конкуренции, налогообложения и окружающей среды. Это - департаменты, ответственные за таможню, иммиграцию, здравоохранение, налогообложение, финансы, валютный контроль, окружающую среду, регулирование конкуренции, и в некоторых случаях государственные полномочные органы или наднациональные полномочные органы, такие как группа государств.

III. Заинтересованные неправительственные стороны, которые могут пытаться влиять на политику или принятие решений, при реализации функций управления авиапредприятием. Это – авиакомпании, аэропорты, потребители, сообщества, группы, проявляющие интерес к бизнесу или туризму, персонал авиакомпаний, производители воздушных судов и авиатехники.

Распределение функций управления и регулирования сферой воздушного транспорта в государстве зависит от ряда объективных факторов, к которым относятся:

общее структурное разделение функций государственного регулирования;

степень национального развития;

экономическая политика государства;

состояние авиатранспортной отрасли и располагаемых людских и физических ресурсов.

Для оптимизации распределения функций регулирования сферы воздушного транспорта необходимо учитывать следующие факторы, влияющие на эффективность распределения ресурсов, необходимых для работы авиапредприятий:

является ли организации (субъект регулирования) независимой или будет находится под контролем организации, регулирующей технические вопросы по авиации;

автономна ли организация или составляет часть другой организации по регулированию национального воздушного транспорта;

составляет ли организация часть большой правительственной организации (например, департамента по туризму или министерства по туризму);

является ли организация квазиюридическим органом, или автономным, или полуавтономным полномочным органом.

Во многих государствах экономическое и техническое регулирование воздушного транспорта осуществляется единым государственным органом, находящимся под общим контролем министра или генерального директора гражданской авиации. Преимуществами монополизации регулирования гражданской авиации единым органом управления, является постоянное, согласованное и эффективное осуществление функций; более тесная координация между экономическим и техническим регулированием авиации; а также национальным и международным регулированием и более быстрая реакция на запросы авиационной отрасли. Одним из недостатков может быть то, что слишком большой упор на поощрение автономности гражданской авиации может привести к недостаточному вниманию, которое будет уделяться ее роли в удовлетворении более широких национальных интересов.

2.4.4. Двустороннее регулирование международных отношений в сфере воздушного транспорта

Двусторонним регулированием называется регулирование, осуществляемое совместно двумя сторонами, в большинстве случаев двумя государствами, хотя одна или обе стороны могут также быть группой государств, супергосударством (например, сообществом или другим объединением государств, выступающих в качестве единого органа в рамках полномочий, предоставленных ему государствами-членами), региональным правительственным органом или даже двумя авиакомпаниями (например, при определении емкости или цен).

Причиной и целью развития двустороннего регулирования воздушных сообщений является закреплённый в Чикагской конвенции суверенитет каждого государства над его территориальным воздушным пространством (ст. 1). Если многосторонний режим регулирования воздушного пространства не приносит эффекта, то государствами, как правило, используются принципы и методы двустороннего регулирования, суть которого сводится к организации и проведению переговоров и заключению соответствующих соглашений по поводу взаимного обмена коммерческими правами на воздушные сообщения и согласия о способах регулирования емкости, тарифов и других вопросов.

Первое двустороннее соглашение, именуемое Бермудским соглашением, было подписано между США и Соединенным королевством, как итог разрешения разногласий в области вопросов регулирования воздушного пространства не отражённых Чикагской конференцией (1944 г.). Суть

разногласий была связана с различием в мнениях о том когда, где и как устанавливать и указывать емкости, определять тарифы и маршруты. В результате Бермудского соглашения стороны пришли к компромиссу во всех разногласиях. Теперь тарифы должны были устанавливаться авиакомпаниями через Международную ассоциацию воздушного транспорта (ИАТА) с дальнейшим утверждением обеими сторонами; ёмкости указывались авиакомпаниями в рамках определенных согласованных принципов с возможностью совместного пересмотра договаривающимися сторонами или их авиационными полномочными органами после некоторого срока эксплуатации; также были определены и маршруты. Положительное решение спорных вопросов придало Бермудскому соглашения статус типовой модели во всех двусторонних соглашениях.

В течение следующих десятилетий, характеризующихся процессами либерализации в области международного воздушного транспорта были заключены новые двусторонние соглашения, в которых предусматривалось изъятие ограничений на емкость, значительное уменьшение участия правительства в тарифных вопросах, возросший доступ к рынку и возможность для каждой стороны выделять несколько авиакомпаний для использования такого доступа.

После 90-х годов появилась необходимость в разработке новых типов договоренностей, включающих коллективное регулирование группой государств (табл. 4.2.)

Процесс двустороннего регулирования существенно отличается от национального или многостороннего, тем, что оно начинается с инициированного одним государством диалога с другим государством о начале совместного поиска оптимальных условий заключения договорённостей о воздушном сообщении путем проведения фактических совещаний и переговоров между их представителями.

Несмотря на тенденцию унификации всех типов и видов международных соглашений, они также являются и отражением особенностей, которые придают им своего рода уникальность и являются следствием работы специалистов, представляющих договаривающиеся стороны. Кроме перечисленных типов двусторонних соглашений, могут также заключаться дополнительные соглашения по вопросам, непосредственно относящимся к воздушному транспорту.

ТАБЛИЦА 4.2.

ТИПЫ ДВУСТОРОННИХ СОГЛАШЕНИЙ

НАЗВАНИЕ ДОКУМЕНТА	СОДЕРЖАНИЕ ДОКУМЕНТА
ДВУСТОРОННЕЕ СОГЛАШЕНИЕ О ВОЗДУШНОМ ТРАНСПОРТЕ ИЛИ СОГЛАШЕНИЕ О ВОЗДУШНЫХ СООБЩЕНИЯХ	Основной документ, наиболее часто используемый государствами для совместного регулирования их отношений в области международных воздушных сообщений, состоящий из текстовой части (преамбулы, статей, подписей), приложений, возможных дополнений и любых согласованных поправок.
СОГЛАШЕНИЕ О НЕРЕГУЛЯРНЫХ ВОЗДУШНЫХ СООБЩЕНИЯХ ИЛИ ЧАРТЕРНОЕ СОГЛАШЕНИЕ	Регулирует нерегулярные или чартерные воздушные сообщения отдельно от регулярных международных воздушных сообщений.
МЕМОРАНДУМ О ДОГОВОРЕННОСТИ (UOU)	Является менее официальным типом соглашения, которое, несмотря на меньшую степень официальности, может быть таким же обязательным, как и официальное соглашение, и может охватывать одно из двух или оба типа международных воздушных сообщений.
ЧИКАГСКОЕ СОГЛАШЕНИЕ ИЛИ СОГЛАШЕНИЕ ЧИКАГСКОГО ТИПА	Стандартная форма двустороннего международного соглашения о воздушном транспорте, выработанного на Чикагской конференции 1944 года для использования в качестве промежуточной меры по обмену маршрутами и перевозочными правами до заключения многостороннего режима регулирования воздушного транспорта (цель, которая не была достигнута)*. Емкость и тарифы не должны были регулироваться в рамках такого режима, поэтому Чикагское соглашение обычно не содержит положений о емкости и тарифах, при этом предполагается, что их исключение подразумевает отсутствие регулирования этих вопросов любой из сторон. Относительно небольшое количество соглашений чикагского типа остается в силе.
БЕРМУДСКОЕ СОГЛАШЕНИЕ I ИЛИ СОГЛАШЕНИЕ БЕРМУДСКОГО ТИПА 1 (с 23 июля 1977 года первоначальное Бермудское соглашение было заменено более сложным и подробно разработанным Бермудским соглашением II)	Соглашение между Соединенным Королевством и Соединенными Штатами Америки, подписанное в Бермудах 11 февраля 1946 года, явилось компромиссом между защитниками конкретного регулирования и теми, кто выступал за отсутствие регулирования основных вопросов, таких, как емкость и тарифы, и фактически явилось соглашением бермудского типа в качестве модели для повсеместного заключения многих других двусторонних соглашений по воздушному транспорту. Однако в большинстве соглашений, в последующем заключенных между государствами (более половины зарегистрированных в ИКАО двусторонних соглашений) с включением бермудских принципов и терминологии, для регулирования емкости также используется подход, заключающийся в ее предварительном определении.
ЛИБЕРАЛИЗИРОВАННЫЕ ВОЗДУШНЫЕ СОГЛАШЕНИЯ	Характеризуются более широким доступом к рынку, минимальным (если таковое есть) регулированием емкости и в значительной степени уменьшенным правительственным контролем за ценообразованием авиаперевозчиков. Некоторые соглашения также включают другие либерализированные положения по таким вопросам, как чартерные рейсы, чисто грузовые перевозки и автоматизированные системы бронирования.
СОГЛАШЕНИЯ ОБ ОТКРЫТОМ НЕБЕ	Соглашение, которое, хотя и неединообразно определяемое его различными защитниками, позволит создавать режим регулирования, который опирается главным образом на постоянную рыночную конкуренцию для достижения целей в воздушных сообщениях и полностью или большей частью заранее лишен правительственного контроля за правами на доступ, емкостью и ценообразованием, и который содержит меры защиты, необходимые для поддержания минимального регулирования, требуемого для достижения целей такого соглашения.

* Указанный текст можно найти в рекомендации VIII Заключительного акта Чикагской конференции от 7 декабря 1944 года

Соглашением об устранении двойного налогообложения, относящегося к воздушным сообщениям, является соглашение о невзимании налогов с корпоративной прибыли авиакомпании другой стороны и, в некоторых случаях, с доходов служащих авиакомпании с другой. Соответственно два государства могут заключить более общее соглашение упрощающее вопросы налогообложения воздушных перевозок.

Соглашением о предварительной очистке является соглашение, разрешающее осуществлять на территории другого государства некоторые или все формальности въезда каждой стороны или только одной стороны (например, таможенные, иммиграционные, карантинные и санитарные).

Соглашением о визах экипажей авиакомпаний является соглашение, которое упрощает въезд членов экипажей авиакомпании одной стороны на территорию другой стороны, часто путем отмены требований к визе или путем предоставления многоразовых въездов. Некоторые государства могут

распространять такие положения на персонал авиакомпании другого государства, постоянно находящийся на их территории.

Соглашения о сертификатах летной годности, соглашения о связи, соглашения о пошлинах на топливо (являются в настоящее время довольно редкими, и данный вопрос обычно включается в соглашения о воздушных перевозках), *соглашения о метеорологии* и *соглашения о поиске и спасании* охватывают вопросы, включенные в их названия, и могут также заключаться лицами, которые ведут переговоры о соглашениях по поводу воздушных сообщениях.

Соглашение об авиационной безопасности служит той же цели, что и статья по авиационной безопасности в отсутствие всеобъемлющего соглашения о воздушном транспорте или соглашения о воздушных сообщениях**.**

Характерные для всех типов двусторонних соглашений положения приводятся в таблице 4.3.

Процесс претворения в жизнь достигнутых в ходе переговоров договоренностей, отраженных в подписанных документах, и есть процесс двустороннего регулирования. Этот процесс является циклическим, поскольку государства по мере возникающих потребностей возвращаются к циклу подготовки и проведения переговоров с целью интерпретации, изменения или расширения принятых соглашений.

В соответствии с определениями, данными в главе 4 основу процесса двустороннего регулирования составляют официальные и неофициальные консультации, предшествующие переговорам:

Официальная консультация обычно включает совещания, в которых участвует несколько делегаций, возглавляемых назначенными председателями, и каждая - с соответствующими делегированными полномочиями.

Неофициальная консультация может проводиться в форме либо письменных, либо устных, либо сочетания тех и других обменов мнениями. Она может иметь место на совещаниях между только двумя или ограниченным числом лиц (например, атташе по вопросам гражданской авиации посольства одного государства и сотрудник по гражданской авиации принимающего государства), на которых могут быть представлены документ или документы или произведен обмен ими.

ТАБЛИЦА 4.3.

ТИПИЧНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДВУСТОРОННЕГО СОГЛАШЕНИЯ О МЕЖДУНАРОДНОМ РЕГУЛИРОВАНИИ ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА

ПУНКТ СОГЛАШЕНИЯ	СОДЕРЖАНИЕ ПУНКТА СОГЛАШЕНИЯ
ПРЕАМБУЛА	вступительная часть соглашения, где указываются **договаривающиеся стороны** или просто **стороны** (два участвующих правительства), излагаются причины их вступления в данное соглашение и заявляется, что они согласились с тем, что будет составлять соответствующие части такого соглашения
СТАТЬЯ ОБ ОПРЕДЕЛЕНИЯХ	устанавливает в целях данного соглашения значения терминов, используемых в тексте, обычно терминов, используемых многократно
СТАТЬЯ О ПРЕДОСТАВЛЕНИИ ПРАВ	выражает основную цель указанного соглашения, а именно предоставление каждой договаривающейся стороной другой договаривающейся стороне прав, указанных в этой статье или в любом другом месте, например в расписании (расписаниях) маршрутов, для эксплуатации согласованных воздушных сообщений
СТАТЬЯ О СПРАВЕДЛИВОЙ И РАВНОЙ ВОЗМОЖНОСТИ	устанавливает общий принцип, на который каждая сторона соглашения может опираться при устранении дискриминации или несправедливой конкурентной практики, отрицательно воздействующей на ее назначенного перевозчика (перевозчиков). Соответственно данный принцип может быть изложен в пункте статьи о емкости или в каком-либо другом месте соглашения. Данная статья иногда может быть расширена для учета специальных интересов другой стороны и ее авиаперевозчика (перевозчиков). Такая предусматриваемая возможность предоставляется назначенному перевозчику (перевозчикам) каждой стороны и может быть указана как "для обеспечения конкуренции" или "для обеспечения эксплуатации"
СТАТЬЯ О НАЗНАЧЕНИИ ИЛИ ПОЛНОМОЧИЯХ	предоставляет право называть авиаперевозчика или несколько авиаперевозчиков для осуществления согласованных перевозок и устанавливает ограниченные условия, в соответствии с которыми другая сторона может отказать такому перевозчику (перевозчикам) в праве на эксплуатацию. Условия отказа в (включая лишение) разрешении на эксплуатацию являются типичными условиями реального владения и эффективного контроля, которыми не наделены назначающая сторона или ее граждане, и/или неудовлетворительного осуществления управления с целью удовлетворения законов и правил принимающей стороны, и/или несоответствия стандартам летной годности
СТАТЬЯ ОБ ОТМЕНЕ ИЛИ ПРИОСТАНОВЛЕНИИ ДЕЙСТВИЯ РАЗРЕШЕНИЯ НА ЭКСПЛУАТАЦИЮ	предоставляет каждой стороне право отменять или приостанавливать действие разрешения на эксплуатацию, предоставленного авиаперевозчику другой стороне, если указанный перевозчик в последующем не удовлетворяет конкретные условия, обычно одно из условий, устанавливаемых для выдачи такого разрешения
СТАТЬЯ О ЕМКОСТИ	излагает согласованные принципы или метод регулирования объема (объемов) перевозок, которые предлагаются или будут предложены в рамках соглашения. ИКАО были подробно разработаны статья о заранее установленной емкости, статья о емкости соглашения и статья о свободном определении емкости с целью предоставления инструктивного материала по трем альтернативным подходам к регулированию емкости в статьях, которые можно найти в документе ИКАО Doc 9587
СТАТЬЯ О ТАРИФАХ	предусматривает процедуры по установлению и регулированию цен на согласованных воздушных сообщениях. ИКАО были подробно разработаны типовая статья о двойном утверждении, статья о стране начала перевозки и статья о двойном отклонении с целью предоставления инструктивного материала по трем альтернативным подходам к регулированию тарифов в статьях или пунктах, которые можно найти в документе ИКАО Doc 9587 наряду с обсуждением дополнительных альтернативных подходов к регулированию тарифов, таких, как "тарифная зона" и "страна назначения"
СТАТЬЯ О СТАТИСТИКЕ	предусматривает обмен между авиакомпаниями данными о перевозках, относящимися к согласованным сообщениям, или периодически, или при необходимости регулирования емкости, оценки маршрутов или для других целей
СТАТЬЯ О КОММЕРЧЕСКИХ ОПЕРАЦИЯХ ИЛИ СТАТЬЯ О КОММЕРЧЕСКИХ ВОЗМОЖНОСТЯХ	указываются права, предоставляемые назначенному авиаперевозчику (авиаперевозчикам) каждой стороны для осуществления коммерческой деятельности на территории другой стороны. Эти права иногда называются как "права на осуществление бизнеса" или "мягкие права" и, должны включать создание и степень укомплектования иностранных отделений авиакомпаний, продажу в местной или свободно конвертируемой валюте, возможности наземной обработки, обмен валюты и перевод фондов авиакомпаний и в некоторых случаях - доступ к "временным окнам" на посадку и взлет в аэропортах и/или использование автоматизированных систем бронирования (АСБ). Статья о "временных окнах" в аэропорту и/или статья об автоматизированных системах бронирования иногда используются для охвата последних двух "мягких прав" отдельно
«ЖЕСТКИЕ ПРАВА»	применяются в некоторых случаях в качестве «объективного термина противопоставления для включения прав на маршрут, перевозку, эксплуатацию и емкость, которые считаются более ценными и устойчивыми и поэтому «жесткими». Права на ценообразование иногда включаются то в одну, то в другую категорию. В некоторых соглашениях одно или несколько «прав на осуществление бизнеса», о которых идет речь выше, включаются в отдельные собственные статьи
СТАТЬЯ О ЛЕТНОЙ ГОДНОСТИ	Предусматривает взаимное признание сторонами сертификатов летной годности, сертификатов правоспособности и лицензий каждой другой стороны
СТАТЬЯ ОБ АВИАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ	Является за последние годы дополнительной во многих двусторонних соглашениях о воздушном транспорте. В ней излагаются процедуры о сотрудничестве между сторонами с целью устранения или решения ситуаций, включающих акты или угрозы незаконного вмешательства против безопасности гражданской авиации. В 1986 году Совет ИКАО принял типовую статью об авиационной безопасности для двусторонних соглашений с целью ее использования Договаривающимися государствами (см. добавление 1 к данному Руководству)
СТАТЬЯ О ТАМОЖЕННЫХ ПОШЛИНАХ И НАЛОГАХ	Требует от каждой стороны освобождения от пошлин, налогов и сборов на авиационное топливо, запасные части и продукты, используемые авиаперевозчиком (перевозчиками) другой стороны *(см. также документ ИКАО Doc 8632* «Политика ИКАО по вопросу налогообложения в области международного воздушного транспорта»)
СТАТЬЯ ОБ ИТОГАХ	Применяется при отсутствии отдельного соглашения о налогах и освобождает от налогов на корпоративную прибыль авиаперевозчика (перевозчиков) другой стороны и может в некоторых случаях распространяться на освобождение от налогов трудового дохода служащих авиаперевозчика (см. также документ ИКАО Doc 8632)

ПРОДОЛЖЕНИЕ ТАБЛИЦЫ 4.3.

СТАТЬЯ О СБОРАХ С ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ	Излагаются согласованные принципы в отношении сборов за использование аэропортов и маршрутных аэронавигационных средств назначенным авиаперевозчиком (перевозчиками) другой стороны (см. также документ ИКАО Doc 9082 «Заявления Совета Договаривающимся государствам относительно аэропортовых сборов и сборов за аэронавигационное обслуживание»)
СТАТЬЯ О ПРИМЕНЕНИИ ЗАКОНОВ	Устанавливает, что национальное законодательство одной стороны, связанное с эксплуатацией, навигацией и с допуском и вылетом воздушных судов, применяется к авиаперевозчику (перевозчикам) другой стороны.
СТАТЬЯ О КОНСУЛЬТАЦИЯХ	Излагаются согласованные процедуры для проведения консультаций между сторонами или их авиационными полномочными органами (часто с требованием о времени для проведения консультации), и в нее может включаться **пункт о поправке** (иногда отдельная **статья о поправке),** который устанавливает процедуру внесения поправок или изменений в соглашение
СТАТЬЯ ОБ УРЕГУЛИРОВАНИИ СПОРНЫХ ВОПРОСОВ	Излагаются согласованные меры по решению спорных вопросов между сторонами. Такие меры обычно включают консультации и иногда арбитраж
СТАТЬЯ О ПРЕКРАЩЕНИИ ДЕЙСТВИЯ ИЛИ СТАТЬЯ О ДЕНОНСАЦИИ	Указывается, каким образом сторона может прекратить выполнение своих обязательств в соответствии с указанным соглашением, обычно спустя один год после получения другой стороной официальной ноты с этой целью. В некоторых соглашениях предусматривается более короткий период уведомления, такой как шесть месяцев, или в исключительных случаях предусматривается денонсация или прекращение действия только некоторых частей указанного соглашения
СТАТЬЯ О МНОГОСТОРОННЕМ СОГЛАШЕНИИ	Предусматривает, что если какое-либо многостороннее соглашение, принятое обеими сторонами в отношении какого-либо вопроса, охватываемого данным соглашением, вступает в силу, то в данное соглашение будут вноситься изменения с целью приведения в соответствие с положениями многостороннего соглашения
СТАТЬЯ О РЕГИСТРАЦИИ	Об обязательстве договаривающихся сторон (когда обе являются Договаривающимися государствами ИКАО) зарегистрировать данное соглашение в ИКАО, как это предусмотрено статьями 81 и 83 Чикагской конвенции
СТАТЬЯ О ВСТУПЛЕНИИ В СИЛУ	Устанавливает, каким образом и когда указанное соглашение вступит в силу, обычно после окончания обмена дипломатическими нотами. В ней может быть указана предварительная дата вступления в силу и может указываться (или не указываться) процесс ратификации одной или обеими сторонами
ПОЛОЖЕНИЕ О ПОДПИСАНИИ	В конце соглашения указываются дата и место подписи, а также варианты на других языках. Хотя в большинстве соглашений, составленных на нескольких языках, предусматривается, что каждый вариант является одинаково аутентичным, в таких соглашениях может предусматриваться, что в случае конфликта между языковыми вариантами будет преобладать текст одного конкретного языка

Аналогичным образом, такая консультация может осуществляться по телефону, путем электронной передачи сообщений или, более традиционно, путем направления и получения официального документа, обычно через дипломатические каналы.

Переговорами считается консультация, обычно официальная, представляющая собой процесс заключения сделок между заинтересованными сторонами. Таким образом, хотя все переговоры являются консультациями, не все консультации являются переговорами.

В области межправительственных международных отношений по воздушному транспорту в зависимости от основных целей переговоров различаются пять видов или типов консультаций:

Консультация по нововведению позволяет инициативной стороне установить отношения по поводу первого соглашения по воздушному транспорту между указанными сторонами или в значительной степени изменить такие отношения (например, заключение совершенно нового соглашения вместо существующего).

Консультация по модификации имеет целью взаимополезные изменения установившихся отношений (например, взаимное расширение доступа,

взаимное изменение согласованной емкости или добавление статьи по авиационной безопасности).

Консультация по перераспределению является консультацией, с помощью которой инициативная сторона стремится к получению некоторого расширения возможностей или преимуществ для себя в рамках установившихся отношений (например, доступ к новому рынку, доходы перевозчика или другие преимущества, которые значительно больше, чем возможные новые концессии), с тем чтобы изменить ощущаемое несоответствие

Консультация по решению спорного вопроса позволяет инициативной стороне добиваться нормализации, т. е. соответствия положения тому, что, по мнению этой стороны, считается соответствующим в рамках их соглашения (например, положение, когда увеличение емкости перевозчиком или перевозчиками другой стороны, по мнению первой стороны, является нежелательным).

Консультация по расширению является консультацией, с помощью которой инициативная сторона добивается продолжения согласованной договоренности после ранее согласованных дат (например, дата прекращения соглашения или некоторая дополнительная договоренность, например, договоренность в отношении установления временного режима емкости).

Некоторые консультации могут обладать свойствами нескольких видов, но каждая имеет свои отличительные задачи, которые знать которые необходимо для, управления процессами соглашений.

Неизбежность возникновения спорных вопросов, приводит к тому, что в качестве средства их разрешения предусматривается *арбитраж. Арбитражный трибунал* обычно состоит из трех арбитров, назначаемых по одному от каждой стороны, а третий арбитр (обычно гражданин третьего государства) назначается первыми двумя, при этом третий арбитр выступает в качестве председателя. Цель арбитража – взаимосогласование конкретных вопросов в отношении спорных действий в рамках двустороннего соглашения по воздушному транспорту.

Предусматривается также *денонсация* соглашений, которая представляет собой статью о прекращении срока действия договора или предусмотренных в нем отдельных вопросов. Применение денонсации оформляется в виде официального уведомления, направляемого одной стороной другой стороне соглашения, о намерении первой стороны прекратить выполнение обязательств

по указанному соглашению, как правило, в конце срока, указанного в этом соглашении (в редких случаях, возможно денонсировать только часть соглашения).

Таким образом, структура двустороннего международного регулирования в области международного воздушного транспорта представляет собой совокупность процедур, и разработанных в результате документов, регламентирующих и корректирующих сам процесс регулирования. В противоположность национальному и многостороннему регулированию двустороннее регулирование не включает каких-либо учреждений или организаций, функционирующих на постоянной основе. В то же время, двустороннее регулирование имеет целью нахождение баланса между интересами договаривающихся сторон в сфере воздушного транспорта. Таким образом, доступ к рынку предоставляется (или ограничивается) с целью получения допустимого паритет для тех авиаперевозчиков, которые осуществляют перевозки между двумя государствами. Обычно в традиционных двусторонних соглашениях используется принцип «справедливых и равных возможностей», основанный на концепции *баланса преимуществ*.

В связи с этим в Руководстве рассматриваются три ключевых вопроса двустороннего процесса и структуры регулирования международных воздушных перевозок:

1) влияние тенденций авиационной отрасли, таких как глобализация по отношению к кооперативным связям авиаперевозчиков (совместные предприятия, совместное использование кодов, союзы, слияние, специальные привилегии) и возрастание транснационального владения;

2) недостатки структуры двустороннего регулирования, такие как отсутствие транспарентности и неполноценность механизмов по урегулированию споров;

3) роль двустороннего процесса и структуры в авиационных связях, охватывающих группы государств.

Процесс глобализации предоставляет новые возможности в плане расширения сотрудничества с целью максимального использования авиаперевозчиками своих технических возможностей в других странах. Это неизбежно приводит к вовлечению в двусторонние отношения третьих стран и, соответственно, создает определенные проблемы в достижении баланса преимуществ и баланса полученных результатов, которые связаны с

необходимостью проведения дополнительных консультаций, установлении различных ограничений на совместную деятельность.

Применение новых критериев для определения двустороннего баланса преимуществ может возникнуть при адаптации двусторонних соглашений о воздушных сообщениях к иностранным капиталовложениям в деятельность национальных. Это может быть, например, определение баланса с точки зрения международных воздушных перевозок как таковых (независимо от того, какой авиаперевозчик предлагает их) или предоставление одного и того же доступа к рынку в обеих странах для всех назначенных авиаперевозчиков (без необходимости, например, уравновешивать возможности в отношении одинакового количества пунктов перевозок для назначенных авиаперевозчиков соответствующих государств). В настоящее время в некоторых случаях государство считает преимущества возросшего туризма и/или экспорта по воздуху в сущности достаточно важными для оправдания исключений в отношении принципа двустороннего баланса преимуществ, определяемых по достигнутым результатам соответствующих назначенных авиаперевозчиков.

Применение вышеуказанных критериев может решить вопрос о балансе преимуществ или значительно улучшить этот вопрос. Однако в некоторых случаях это не устранит необходимости рассмотрения участия значительного числа третьих государств, которые будут подвержены воздействию со стороны совместной деятельности, санкционированной двусторонне. Такое положение можно было бы в некоторой степени смягчить, если бы государства могли согласиться со стандартными определениями терминов, которые отражают права авиаперевозчиков, стремящихся получить их за счет совместного сотрудничества. Например, если бы значительное число государств согласилось с тем, что термин «права на перевозки» включал бы право на совместное использование кодов или использование блокированных мест для обслуживания рынка, то необходимость рассмотрения вопросов со всеми государствами, на которых влияет совместная деятельность авиаперевозчиков, на двусторонней основе была бы незначительной.

К недостаткам двустороннего регулирования относятся:

1. Отсутствие транспарентности, т.е. доступности для государств не являющихся участниками соглашений, но подпадающих под их влияние, а значит и заинтересованных в содержании подписываемых документов. «Хотя в соответствии со статьями 81 и 83 Чикагской конвенции государства просят

предоставлять все авиационные соглашения для регистрации в ИКАО, где они открыты для изучения, некоторые соглашения (особенно дополнительные соглашения, такие как меморандумы о договоренности), являются конфиденциальными и не регистрируются в ИКАО, другие соглашения регистрируются только спустя несколько лет, а некоторые соглашения не представляются ни одной из сторон.

2. Механизм проведения консультаций, арбитражных процедур и денонсации при возникновении спорных вопросов не всегда является достаточным, поскольку предусматривает ограниченные меры:

дополнительные консультации, в результате которых есть риск, что позиции сторон не изменяться;

арбитраж может оказаться достаточно дорогостоящей процедурой, что не найдется возможностей для её использования;

каждая из сторон может «предпринять односторонние действия, которые для другой стороны, по всей вероятности, окажутся нарушением заключенного соглашения и основой для аналогичных действий со своей стороны.

В таких случаях стороны прибегают обычно к принципу взаимности и вежливости. Этот недостаток, по-видимому, можно устранить путем приглашения беспристрастных экспертов, выступающих в качестве отдельных лиц, или группы экспертов, предпочтительно независимо выбранных, в соответствии с правилами и процедурами, предназначенными для быстрого решения спорного вопроса при минимальных затратах.

3. Уникальность двусторонних соглашений, выраженная в специфических условиях, предусматривающих особенности каждой стороны, может стать причиной нарушения стандартного формата соглашения, различий в принимаемой терминологии и, следовательно, стать причиной будущих конфликтных ситуаций;

4. В процессе заключения двусторонних соглашений не предусматривается участие в консультациях третьих стран, через чьи территории предполагаются полеты. Это создает трудности сохранения необходимой последовательности в описании маршрутов в каждом из заключенных соглашений», несостыковку в маршрутах и расписаниях, а следовательно отклонения от двустороннего соглашения в соответствии с условиями третьих стран.

5. Отсутствие стандартных определений терминов, т. е. терминология, используемая в различных двусторонних соглашениях, может существенно

различаться в различных государствах, а определения даже могут противоречить друг другу (например, пятая и «шестая» свободы).

Путь к устранению указанных недостатков – унификация разрабатываемых документов в рамках двусторонних международных соглашений и стандартизация используемой терминологии, а в результате создание многостороннего структурного соглашения, состоящего из стандартизированных статей или положений об относительно непротиворечивых вопросах, которое будет служить своеобразной гарантией для двусторонних соглашений. В этом случае достигается консенсус и по более острым вопросам, таким, как согласованный доступ к рынку и провозная емкость, а также регулирование ценообразования. Одновременно с совершенствованием процедур двустороннего сотрудничества ИКАО видит перспективу в разработке хорошего проекта текста одностороннего или многостороннего соглашения» и, соответственно, четкой дифференциации всех видов сотрудничества и открытость заключаемых соглашений.

2.4.5. Особенности многостороннего регулирования международных отношений в сфере воздушного транспорта

Многостороннее регулирование является регулированием, осуществляемым совместно тремя и более государствами в рамках международной организации, или многостороннего договора, или соглашения, или в рамках отдельного конкретного вида деятельности. Многостороннее регулирование предполагает включение соответствующих процессов и структур регулирования, целеполагаемых результатов, представленных в виде договоров или других соглашений, резолюций, решений, директив или правил регулирования, а также наблюдений, выводов, инструктивного материала и обсуждений многонациональных органов, как межправительственных, так и неправительственных.

Краткий исторический обзор развития многостороннего регулирования поможет понять его цели и задачи. В 1903 г. впервые в Европе была проведена многосторонняя дипломатическая конференция по рассмотрению международных аспектов полетов через государственные границы. Эта конференция оказалась менее результативной, чем следующая, проведенная по инициативе правительства Франции, пригласившего 21 европейское государство на дипломатическую конференцию в Париж, где была заложена основа для дипломатической конференции 1919 года. В ходе Парижской

мирной конференции 1919 года аэронавигационная комиссия составила проект Парижской конвенции по регулированию воздушной навигации, а также было принято соглашение, подтвердившее положение о суверенности государства над своим воздушным пространством. Сторонами этого соглашения явились в результате 38 государств. На Международную комиссию по аэронавигации (ICAN), учрежденную как организацию с постоянным местом пребывания в Париже и со штатным секретариатом, были возложены задачи по выполнению, применению и обновлению Парижской конвенции. Однако ввиду серьезных недостатков Парижской конвенции некоторые крупные авиационные государства того времени решили не ратифицировать её, а некоторые государства пытались заключить альтернативные соглашения.

Менее значительными по влиянию на организацию воздушного транспорта является Иберомериканская или Мадридская конвенция об аэронавигации, трактуемая как неудачная попытка Испании создать соглашение идентичное Парижскому, но основанное не на взвешенном голосовании, а на обеспечении равенства государств. Это соглашение не было подписано.

Панамериканская, или Гаванская, конвенция о коммерческой авиации, аналогичная Парижской, не предусматривала руководящего органа. Она была подписана в 1928 году и ратифицирована 16 государствами Северной и Южной Америк.

Многосторонние конвенции, заключавшиеся в 1930-е годы, имели целью регулирование международной гражданской авиации в региональном масштабе. К ним относятся: Буэнос-Айресская конвенция (1935 г.), Бухарестская конвенция (1936 г.), Земанское соглашение (1937 г.)

Чикагская конференция Конвенция (1.XI.1944), созванная Соединенными штатами Америки, положила начало организованному развитию гражданской авиации в мире. Результатом конференции явилось подписание 7 декабря 1944 года Конвенции о международной гражданской авиации (Чикагской конвенции). На этой конференции также были подготовлены «Соглашение о транзите при международных воздушных сообщениях» и «Соглашение о международном воздушном транспорте», проекты 12 технических приложений к Чикагской конвенции и стандартная форма двустороннего соглашения. Промежуточное соглашение о международной гражданской авиации, также выработанное на Чикагской конференции, вызвало к жизни временную организацию международной гражданской авиации (PICAO), которая в том

числе, безуспешно пыталась выработать более широкоприемлемую альтернативу международному соглашению по воздушному транспорту.

Дальнейшее развитие сферы воздушного транспорта связано с деятельностью ИКАО и других международных организаций, возникновение которых является следствием возрастающей интернационализации, глобализации, либерализации и транснационализации. Основными целями этих организаций в сфере развития воздушного транспорта являются определение правил регулирования в области международного воздушного транспорта. , а также обязанностей и ответственности авиаперевозчиков.

Процесс многостороннего регулирования принципиально отличается от национального и двустороннего, во-первых, тем, что в него вовлечено на паритетной основе большее количество участников (государств, международных организаций, компаний). Во-вторых, в большинстве случаев принятые решения и достигнутые соглашения имеют практически ограниченное обеспечение выполнения. В третьих, в этом процессе относительно мало используются права по обмену доступом к рынку воздушного транспорта или по регулированию его использования.

Таким образом, основой многостороннего регулирования являются процессы, содержание которых определяется целями взаимодействия, общими и частными интересами субъектов, участвующих в многостороннем соглашении.

Процесс многостороннего регулирования имеет в своём составе следующие элементы:

официальные многосторонние соглашения;

процессы в официальных международных организациях;

процесс заключения многостороннего договора.

Официальные многосторонние соглашения проводятся под эгидой или в целях создания международной организации (межправительственной или неправительственной) в целях обмена информацией по общим вопросам в области регулирования, достижений соглашений о совместной политике и т.п.

Официальные многосторонние соглашения имеют более высокий статус, более организованный порядок их подготовки и проведения, чем процессы двустороннего или многостороннего регулирования.

С процессом организации официального многостороннего соглашения связан ряд понятий, которые раскрывают его сущность и обозначают основные типы документов.

Аккредитация является официальным назначением, осуществляемым аккредитирующим правительством, организацией или другим субъектом, лица или лиц, которые будут представлять его на данном совещании. Аккредитованных участников от государства или организации в целом называют *делегацией*.

Полномочия - документы, в которых указываются фамилии и которые подписываются от имени субъекта, который они представляют и который обеспечивает доказательства их аккредитации.

Повестка дня – перечень тем, которые будут обсуждаться, по которым будут приниматься решения на совещании, включая возможную предварительную повестку дня, которая после рассмотрения и утверждения на совещании становится принятой повесткой дня.

Порядок работы или предварительный порядок работы - документ, в котором указывается порядок или временный порядок обсуждения пунктов повестки дня или различных документов, относящихся к ним.

Рабочий документ – документ, содержащий информацию, выдвигающий предложение, предлагающий проект или служащий аналогичной цели в ходе совещания;

Флимзи – краткий документ, не имеющий официального статуса, обычно используемый для представления в письменном виде формулировки предложения или заявления, сделанного в ходе обсуждения.

Кроме перечисленных обязательными являются такие документы, как справочный или исходный материал; список делегаций; организационные мероприятия; добавление – дополнение к любому документу; исправление – поправка любому документу и другая документация по мере необходимости

В ходе обсуждений могут составляться и соответственно предоставляться участникам *протоколы*, т. е. хронологическая запись обсуждений и действий совещания (но не стенографический отчет).

Решение совещания международного органа обычно принимает форму *резолюции* или *рекомендации* и может включаться в доклад совещания. Решение (решения) дипломатической конференции могут излагаться в *заключительном акте*, т. е. документе дипломатической конференции, который включает договор или договоры и/или другие достигнутые соглашения.

Процессы в официальных международных организациях обусловлены функциями, которые они должны реализовывать, участвуя в многостороннем регулировании воздушного транспорта. К таким функциям относятся:

функции обслуживания перед официальными и неофициальными совещаниями и в ходе их, заключающиеся в подготовке рабочих документов и другой документации, осуществлении письменного и устного переводов по мере необходимости и подготовке помещений и оборудования в месте проведения совещания;

функции связи с членами международной организации, принимающим государством (государствами), в котором находится ее штаб-квартира (учреждение), потенциальными членами, другими организациями, общественностью и средствами массовой информации;

постоянные функции сбора и распространения данных и контроль за соответствующей внешней деятельностью;

повторяющиеся функции подготовки годовых докладов;

разовые функции проведения неповторяющихся исследований;

юридические функции, связанные с деятельностью организации;

административные функции, например функции, связанные с персоналом и финансами;

функции или деятельность по сотрудничеству, осуществляемые в поддержку или совместно с другими организациями.

Многосторонний договор – это юридический документ, являющийся продуктом дипломатической конференции, т. е. совещания суверенных государств, проводимого в целях принятия многостороннего юридического инструмента (например, Конвенция о международной гражданской авиации, Соглашение о транзите при международных воздушных сообщениях и другие многосторонние договоры).

Процесс заключения многостороннего договора начинается с подготовительного этапа, во время которого государства стремятся создать консенсус и выработать проект предполагаемого договора. Для этого текст проекта, подготовленный заинтересованной международной организацией заблаговременно рассылается для получения стратегических и тактических соображений со стороны государств.

Принятый текст договора подлежит засвидетельствованию его аутентичности на одном или нескольких языках. Удостоверение подлинности текста договора обычно осуществляется путем *референдума* (ad referendum) или *парафирования текста* (или заключительного акта конференции, содержащего указанный текст) представителями государств, участвующих в совещании и имеющих необходимые полномочия. Подписание ad referendum

должно быть подтверждено государством лица, поставившего подпись, например, путем последующей ратификации договора со стороны этого государства.

С действием самого договора связаны такие понятия как инструменты ратификации, согласие или утверждение, присоединение, депозитарий, оговорка, поправка, денонсация.

Инструментами ратификации являются документы, в которых официально выражено согласие государства на обязательность для него договора.

Согласие или *утверждение* являются способами, с помощью которых государство, участвующее в дипломатической конференции, но не подписавшее или же не ратифицировавшее указанный договор, может выражать свое согласие на обязательность для него договора.

Присоединением является официальное согласие государства, которое не принимало участие в выработке проекта и принятии договора, на обязательность для него этого договора. Присоединение может иметь место только тогда, когда это предусматривается в договоре или когда все стороны согласились с тем, что согласие на обязательность договора может быть выражено таким образом.

Депозитарием договора, является государство или международная организация, взявшая на себя, определенную договором ответственность за хранение всех документов, связанных с действием договора (официального протокола, заявлений о согласии на присоединение к договору и т.п.).

Оговорка – заявление государства об изменениях, интерпретации или простого неприменения некоторых положений договора в случае, если государство оговаривающее положение, предполагает возможные изменения в будущем, или при определенных условиях. Договор может запрещать оговорки, может предусматривать возможность вносить только определенные оговорки или может не предусматривать внесение оговорок. Оговорка не должна быть несовместимой с объектом и целями договора. Договор может требовать принятия любой оговорки другими сторонами либо молчаливо, либо явно.

Кроме депозитария договора его копия регистрируется и хранится в Секретариате Организации Объединенных Наций. Относящийся к авиационной области договор, в котором участвует какое-либо Договаривающееся государство ИКАО, необходимо зарегистрировать в Совете ИКАО.

Обязательным для всех сторон, подписаших договор является

соблюдение принципа международного права «pacta servanda sunt» – «договоры следует выполнять».

Условия многосторонних соглашений предусматривают изменение договора одним их двух способов. Это могут быть, во-первых, изменения к договору, вносимые в тех случаях, когда некоторые стороны заключают соглашение между участниками договора (соглашение inter se), т. е. согласованное изменение некоторой части применения договора исключительно между этими сторонами. Во вторых, - поправкой к договору, которая, должна быть согласована между всеми или почти всеми сторонами и которая вступает в силу после официального принятия сторонами.

Прекращение участия государства в договоре может осуществляться путем денонсации по форме, являющейся официальным уведомлением об отказе от согласия на обязательность договора. Второй вариант выхода из договора принимается с согласия всех сторон в результате имевшего место события существенно нарушающего условие договора, либо невозможности осуществлять обязательства по договору, или коренного изменения обстоятельств, влияющих на положение участника договора.

Структура многостороннего регулирования в области международного воздушного транспорта содержит:

организационный компонент, состоящий из большого и постоянно возрастающего количества международных организаций, включая межправительственные и неправительственные, всемирные и региональные, трансрегиональные, официальные и неофициальные организации;

законодательный компонент, содержащийся в многосторонних договорах и аналогичных документах, а также в соответствующих резолюциях, рекомендациях и решениях международных организаций, являющихся как обязательными, так и необязательными для их членов (рис. 4.2.).

Организационный компонент структуры регулирования международного воздушного транспорта представляет собой совокупность международных правительственных и неправительственных организаций различных по структуре и форме. Причем структура регулирования меняется в соответствии с процессами расширения авиационного бизнеса охватывающими всё большее число стран и компаний.

Юридическая компонента представлена терминологией, имеющей унифицированный характер и широко употребляющейся в международных правовых документах.

Базовый термин правовых документов – *договор*, имеет разное толкование (табл. 4.4.). Кроме того, существуют различные формы договора, например, резолюция, рекомендация, решение и т.п.

Второй стороной юридической компоненты структуры многостороннего регулирования являются различные виды действующих документов, посредством которых реализуются цели государств в международном сотрудничестве.

ТАБЛИЦА 4.4.

ТОЛКОВАНИЕ БАЗОВЫХ ТЕРМИНОВ МНОГОСТОРОННЕГО РЕГУЛИРОВАНИЯ СФЕРЫ ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА

ТЕРМИН	ТОЛКОВАНИЕ ТЕРМИНА
ДОГОВОР	международное соглашение, заключенное между государствами в письменной форме и регулируемое международным правом, независимо от того, содержится ли такое соглашение в одном документе, в двух или нескольких связанных между собой документах, а также независимо от его конкретного наименования*
	акт, соглашение, договоренность, хартия, конвенция, договор за печатью, декларация, заключительный акт или протокол
	любое международное соглашение в письменной форме, заключенное между двумя или несколькими государствами, обмен письмами или меморандум о договоренности
	исключительно официальные (и обычно многосторонние) соглашения, такие, которые требуют ратификации
РЕЗОЛЮЦИЯ	официальное выражение коллективного мнения или намерения международной организации, имеет обязательный характер, обычно касается одного вопроса и включает статьи преамбулы (начинающиеся со слова «поскольку»), где излагаются основа, обстоятельства и причины решений, изложенных в последующих статьях постановляющей части, содержащих решение (решения), принятое этим совещанием
	рекомендация, которая ссылается на действия, носящие консультативный, а не обязательный характер
	решение в какой-либо другой форме, обычно используемой данной международной организацией
AB INITIO	*с начала*, например повторное обсуждение вопроса о регулировании с самого начала
A POSTERIORI	*основанный на наблюдениях или опыте*, например a posteriori или **ex post facto** (имеющий обратную силу), т. е. после события, рассмотрение достигнутого успеха при выполнении конкретного регламентирующего соглашения
A PRIORI	*до рассмотрения или анализа или до фактического опыта,* например *априорное* решение, принятое без предварительного приобретения фактического опыта, связанного с этим видом деятельности
DE FACTO	*на деле, но не путем правового установления или официального признания,* например воздушное сообщение, предлагаемое, но еще не утвержденное в законодательном порядке, означает официальное, но не полное признание
DE JURE	*по праву, путем правового установления или полного официального признания,* например, юридически оформленное установленное правило воздушных сообщений, но еще не утвержденное в законодательном порядке
EX PARTE	*в интересах только одной стороны,* например *одностороннее* представительство в отношении регламентирующей процедуры, *или заинтересованной стороной, не являющейся участником,* например неправительственной организацией в отношении переговоров о договоре
INTER ALIA	*между прочим*
MUTATIS MUTANDIS	*с соответствующими необходимыми изменениями,* например принять условия статьи многостороннего соглашения для использования в статье двустороннего соглашения
PRIMA FACIE	*с первого взгляда до дальнейшего рассмотрения,* например первоначальная интерпретация договора, основанная на том, как он воспринимается (которая позднее может вызвать противоречие и которая может быть заменена на основе других доказательств, таких как протокол ведения переговоров

ПРИМЕЧАНИЕ: *ВЕНСКАЯ КОНВЕНЦИЯ О ПРАВЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ ДОГОВОРОВ, ВСТУПИВШАЯ В СИЛУ 27.01.1980 ГОДА И ШИРОКО, НО НЕ ПОВСЕМЕСТНО ПРИНЯТАЯ, ЯВЛЯЕТСЯ ОСНОВНЫМ ИСТОЧНИКОМ МЕЖДУНАРОДНОГО ПРАВА, ПРИМЕНЯЕМОГО К ДОГОВОРАМ МЕЖДУ ГОСУДАРСТВАМИ

Таким образом, в настоящее время многосторонние соглашения являются совокупностью процессов, регулируемых правовыми актами, действие которых носит длительный характер и направлено на обеспечение жизнеспособности многостороннего соглашения или соглашений (или всемирного, или трансрегионального), которые бы дополняли двусторонние соглашения по воздушному транспорту.

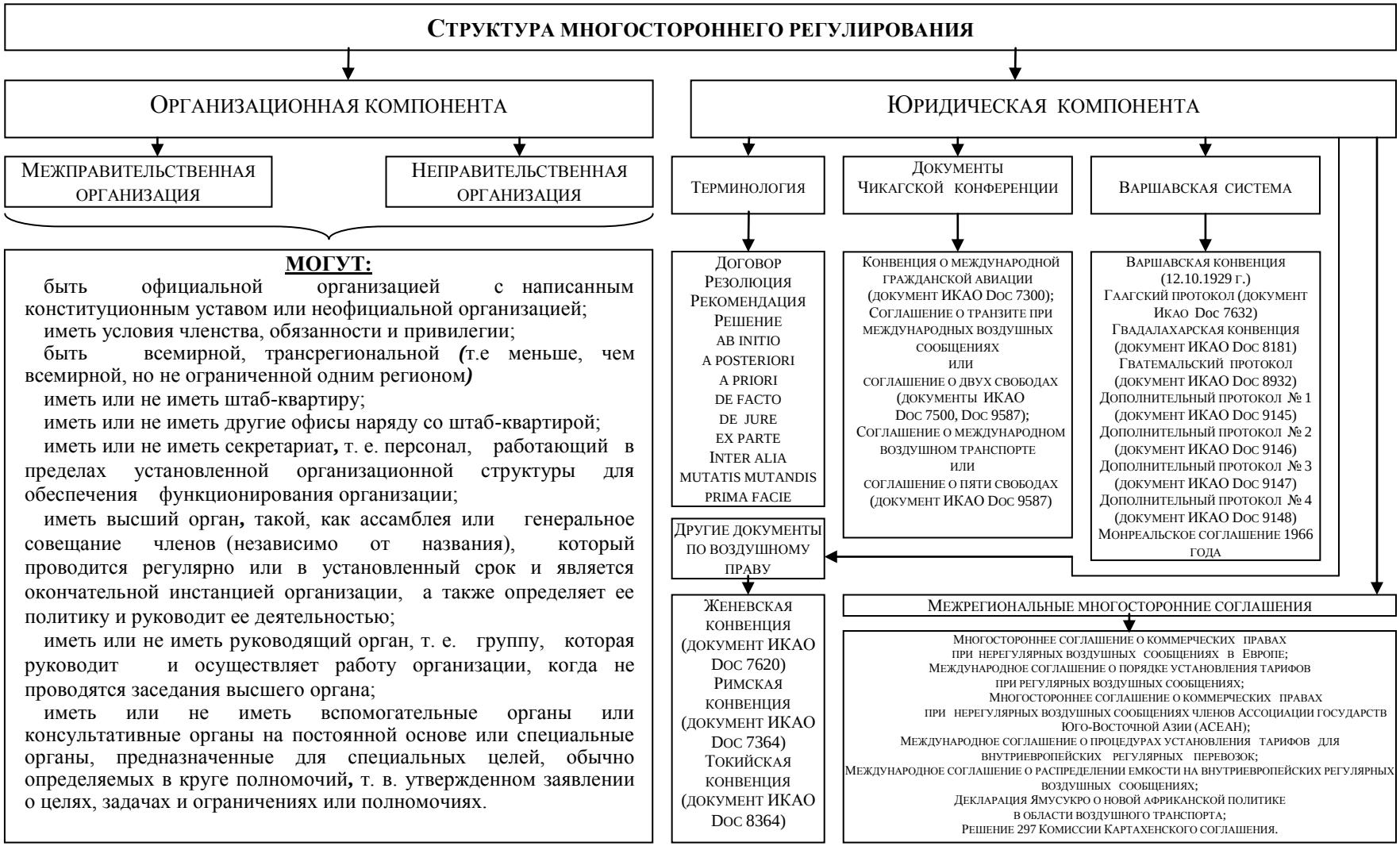


РИС.4.2. СТРУКТУРА МНОГОСТОРОННЕГО РЕГУЛИРОВАНИЯ СФЕРЫ ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА

Необходимость развития многостороннего регулирования обусловлена, во-первых, необходимостью адаптации сферы воздушного транспорта к процессам более широкого масштаба, особенно, к процессам либерализации, протекающим во всех отраслях экономики и характеризующихся снижением влияния государства и усилением действия рыночных законов. Во-вторых, более эффективное многостороннее регулирование повышает эффективность воздушного транспорта по сравнению с двусторонними соглашениями.

Оба этих аргумента дают возможность оценить все «за» и «против» многостороннего регулирования в сравнении с двусторонним (табл. 4.5.). Так, многосторонние отношения способствуют использованию в сфере транспорта наработанных и апробированных в других отраслях экономических форм организации управления (например, приватизация национальных компаний и иностранный акционерный капитал в национальных компаниях), которые позволяют расширять своё влияние на рынке авиаперевозок. В противовес этому двусторонние соглашения, расширившие возможности авиапредприятий и продвинувшие их вперёд по пути либерализации, со временем стали ограничивать их возможности роста конкурентоспособности, оказывая тормозящее воздействие.

Однако, сторонники дальнейшего использования принципа двусторонних соглашений также подчеркивают, что международные воздушные перевозки возрастали исключительными темпами в рамках двустороннего принципа и что этот принцип не препятствовал технологическим и рыночным нововведениям, например, вводу реактивных воздушных судов и автоматизированных систем бронирования. В табл. 4.5. приведены аргументы и в пользу и против использования многостороннего подхода.

Система многостороннего регулирования характеризуется и с точки зрения составляющих его процессов и с точки зрения его структуры. В этом аспекте в Руководстве рассматриваются возможные процессы и структурные элементы так называемого нового многостороннего соглашения.

Процессы, характерные для многостороннего соглашения включают:

1. *Всемирную дипломатическую конференцию*, на которой ведутся переговоры по многостороннему соглашению и разработке его проекта.

2. *Дипломатическую конференцию государств*, придерживающихся одинакового мнения, на которой ведутся переговоры о заключении многостороннего соглашения, вероятно, открытого для присоединения государствами, не участвующими в переговорах, проект которого будет

разработан участвующими сторонами.

ТАБЛИЦА 4.5.

ДОВОДЫ "ЗА" И "ПРОТИВ" МНОГОСТОРОННЕГО РЕГУЛИРОВАНИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА

«ЗА»	«ПРОТИВ»
ДОВОДЫ, СВЯЗАННЫЕ С АДАПТАЦИЕЙ ВОЗДУШНОГО ТРАГНСПОРТА К БОЛЕЕ ШИРОКИМ ЭКОНОМИЧЕСКИМ ЯВЛЕНИЯМ, КОТОРЫЕ ПООЩРЯЮТ МНОГОСТОРОННЕЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ	**ДОВОДЫ, СВЯЗАННЫЕ С АДАПТАЦИЕЙ ВОЗДУШНОГО ТРАГНСПОРТА К БОЛЕЕ ШИРОКИМ ЭКОНОМИЧЕСКИМ ЯВЛЕНИЯМ, КОТОРЫЕ ПРОТИВОПОСТОВЛЯЮТ МНОГОСТОРОННЕЕ И ДВУСТОРОННЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ**
воздушный транспорт является отраслью обслуживания, на которую исключительно воздействуют те же самые силы, которые влияют на другие отрасли обслуживания (например, приватизация национальных компаний и иностранный акционерный капитал в национальных компаниях; объединения компаний, добивающиеся доступа к всемирному рынку; и либерализация в области регулирования), однако он по-прежнему остается отдельной отраслью и регулируется методами, отличными от методов, характерных для других отраслей обслуживания, что сдерживает развитие воздушного транспорта; воздушный транспорт не требует специального регулирования, поскольку, уже развившись, он в настоящее время не является больше "ребенком" или исключительно "специальной" отраслью; двусторонний процесс взаимообмена имеет тенденцию к ограничению возможностей до уровня, считаемого приемлемым для наименее конкурентоспособной и наиболее ограниченной стороны; таким образом, двусторонние воздушные соглашения все в большей степени рассматриваются руководством предпринимательских авиакомпаний как неприемлемые ограничения, создающие препятствия для развития отрасли; поступательное движение к двусторонней либерализации уменьшается, тем не менее пользователи воздушного транспорта, аэропорты и авиакомпании по-прежнему заслуживают снятия ограничений, вызванных двусторонним регулированием воздушного транспорта (которые иногда могут сдерживать развитие туризма и торговли); и такое освобождение может быть наилучшим образом достигнуто с помощью многосторонности, которая может объединить преимущества и снять ограничения без значительных усилий, характерных для ряда двусторонних соглашений, и, таким образом, она получает все большее признание как более лучший инструмент, чем двусторонность, для достижения широкой либерализации.	нет необходимости в многосторонних соглашениях по воздушному транспорту, поскольку принцип двусторонних соглашений успешно использовался в области либерализации воздушных сообщений между партнерами-государствами, выразившими желание осуществить такую либерализацию; защитники многостороннего принципа ошибаются, полагая, что поскольку, вероятно, очень трудно в рамках многостороннего соглашения ограничить доступ (например, для достижения некоторого баланса преимуществ) к отдельным двусторонним рынкам, то такие ограничения должны быть обязательно исключены; если заключено либеральное многостороннее соглашение по воздушному транспорту с незначительными ограничениями, то в нем, по всей вероятности, будет отдаваться предпочтение крупным и известным авиакомпаниям с поощрением их интересов по отношению к интересам авиакомпаний развивающихся стран (которые могут быть в недостаточной степени защищены с целью 1 обеспечения их постоянного присутствия на международном рынке), тем самым будет создаваться угроза постоянному доступу таких стран к соответствующим воздушным перевозкам; и наряду с поднятыми проблемами осуществлять в ближайшем будущем принцип многосторонности будет просто невозможно при отсутствии более широкого консенсуса.
ДОВОДЫ, В КОТОРЫХ ОБРАЩАЕТСЯ ВНИМАНИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ПООЩРЯЕТСЯ МНОГОСТОРОННИЙ ПОДХОД, ГОВОРИТСЯ, ЧТО ПРИНЦИП МНОГОСТОРОННОСТИ МОГ БЫ:	**ДОВОДЫ, В КОТОРЫХ ОБРАЩАЕТСЯ ВНИМАНИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ПООЩРЯЕТСЯ ПОСТОЯННОЕ ПРОВЕДЕНИЕ ДВУСТОРОННИХ ПЕРЕГОВОРОВ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДВУСТОРОННИХ СОГЛАШЕНИЙ ПО ВОЗДУШНОМУ ТРАНСПОРТУ, ГОВОРИТСЯ, ЧТО ПРИНЦИП МНОГОСТОРОННОСТИ:**
содействовать быстрому установлению различных связей в области новых двусторонних воздушных сообщений в рамках единого многостороннего соглашения по мере присоединения каждой новой стороны к указанному многостороннему соглашению без проведения двусторонних переговоров с участниками этого соглашения; таким образом покончить с напрасной тратой времени и расходов на проведение и повторное проведение переговоров по большому числу двусторонних соглашений о воздушных сообщениях, т. е. процессом, ' который ограничивает развитие системы воздушного транспорта; содействовать достижению более объективных результатов (в частности, в отношении доступа к рынку), чем различные двусторонние переговоры, поскольку на результаты двусторонних переговоров могут повлиять субъективные обстоятельства, связанные с различием в возможностях проведения переговоров и воздействием участвующих сторон на их ход; покончить с несовместимостью условий, связанных с доступом к рынку, которые в настоящее время осложняют или препятствуют осуществлению перевозок по маршрутам с несколькими остановками; и содействовать дальнейшему повышению уровня стандартизации различных мер в области регулирования, включаемых в настоящее время в двусторонние *л* соглашения о воздушных сообщениях (по таким вопросам, как освобождение от таможенных пошлин, авиационная безопасность, перевод валюты и перечисление выручки и т. п.).	неизбежно ведет к "наименьшей общей мере", которая может уменьшить масштабы и эффективность любого соглашения; менее гибок, поскольку намного сложнее осуществить пересмотр многостороннего соглашения, чем двустороннего соглашения (для этого требуется не две, а несколько сторон, которые бы решились поставить вопрос об этом); не позволяет государствам приводить свои меры по регулированию в соответствие с отдельными двусторонними положениями и ослабляет возможность государства защищать национального авиаперевозчика или перевозчиков путем применения специальных мер и мер регулирования на уровне двустороннего соглашения.

ИСТОЧНИК: ПОЛИТИКА И ИНСТРУКТИВНЫЙ МАТЕРИАЛ В ОБЛАСТИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА. (DOC 9587). ИЗДАНИЕ ВТОРОЕ – 1999. ГЛАВА 3.

3. *Альтернативой дипломатической конференцией* государств являются два варианта переговоров:

переговоры на уровне «государство - региональный орган» или «региональный орган - региональный орган» с целью заключения между ними соглашения,

намеренно открытого для присоединения третьими сторонами;

ведение переговоров и разработка проекта, в некоторой форме всеобъемлющего многостороннего соглашения по воздушному транспорту при обстоятельствах, не связанных с воздушным транспортом (предположительно торговых).

Реализация всех названных процессов может быть связана с определенными трудностями:

зависимость успешности всемирной дипломатической конференции от недостаточности или неясности необходимого консенсуса в отношении поставленных целей и средств их достижения;

отсутствия единомыслия или его неполнота для проведения встречи ряда государств из регионов мира с целью заключения нового соглашения, должно быть еще продемонстрировано, с учетом различия национальных условий и необходимости каждого государства выступать в своих национальных интересах, т. е. интересах, которые редко (если когда-либо) идентичны интересам любого другого государства;

трудности в реализации процесса, с помощью которого региональный орган может сформулировать общую позицию на переговорах и проводить, как организация, двусторонние переговоры со второй стороной, что может, по-видимому, вызвать законную обеспокоенность среди более мелких государств и неприглашенных или не участвующих сторон в отношении их интересов;

отсутствие превалирующей поддержки предлагаемого для включения в широкое многостороннее соглашение обязательного (но не обязательно взаимного) режима наибольшего благоприятствования как права доступа к рынку воздушного транспорта (по резюме группы по переговорам о торговле услугами под эгидой ГАТТ).

Многостороннее соглашение, как новое, так и традиционное, должно содержать определенный необходимый перечень документов и реализовываться в порядке, не нарушающем права ни одной из сторон. При этом могут быть предусмотрены условия, которые отступают от традиционных, вследствие чего многостороннее соглашение может иметь нетрадиционную форму, что отражает основную цель такого соглашения (например, либерализацию), либо может иметь дополнительные цели (такие как увеличение участников договора со стороны развивающихся государств и достижение большей степени эффективности в области регулирования). Такое соглашение может быть нацелено на немедленную либерализацию,

последовательную либерализацию или, возможно, на учет, как либерализации, так и некоторых аспектов более традиционных методов регулирования. Оно может быть составлено с учетом потребностей пользователей воздушного транспорта и авиатранспортных служащих, аэропортов и аэропортовых общин, с учетом интересов туризма и торговли, а также интересов авиакомпаний и регулирующих их деятельность органов.

Принципиальным является вопрос о консолидации преимуществ многостороннего и двустороннего регулирования. В этом плане имеется две перспективы: многосторонний договор может заменить действующий порядок организации двусторонних соглашений или будет дополнением к нему. Во втором случае возникает проблема разработки смешенного режима взаимодействия участников таких соглашений.

Таким образом, многостороннее соглашение может обладать свойствами, характерными для двусторонних соглашений и отличаться от него. А именно:

включать как регулярные, так и нерегулярные авиаперевозки между участвующими сторонами;

охватывать только регулярные или только нерегулярные авиаперевозки между участвующими сторонами;

охватывать только определенные виды перевозок первоначально или в долгосрочном плане, т. е. только пассажирские или только грузовые и почтовые, или может охватывать те и другие;

включать доступ к рынку (маршруты, перевозки и эксплуатационные права), возможно, подлежащий дальнейшей двусторонней договоренности, но не обязательно доступ ко всем рынкам (например, составители могут исключить так называемую седьмую свободу и исключить или ограничить права на каботаж);

включать некоторые меры в области регулирования, в частности, для использования их стороной в тех случаях, когда необходимо прореагировать на действия, которые считаются противоречащими целям и условиям такого соглашения.

Развитие многосторонних соглашений и включение в их контекст двусторонних направлено на либерализацию режима регулирования двусторонних отношений (главным образом права на доступ к рынку, емкость, тарифы и коммерческие условия). В результате чего новая многосторонняя структура может, вероятно:

заимствовать и применительно к условиям улучшать некоторые концепции и

подходы, используемые, или предлагаемые для использования в торговых соглашениях (как это объяснено в последующем разделе настоящей главы);
ввести новый подход к решениям спорных вопросов, обычно отсутствующий в двусторонних соглашениях по воздушному транспорту;
включать положения о возможном коллективном согласии государств, выступающих в качестве регионального органа.

2.4.6. Экономическое регулирование как функция международных отношений в системе воздушного транспорта

Экономическое регулирование в сфере воздушного транспорта является функцией международных надгосударственных организаций и государств, определяющих экономическую политику в отношении организаций авиаотрасли.

Концептуальная основа экономического регулирования включает вопросы собственности, коммерческой деятельности, конкуренции, налогообложения и охраны окружающей среды в условиях совместной эксплуатации международных воздушных линий. Задачами экономического регулирования можно считать выбор приоритетных направлений развития экономического регулирования в сфере воздушного транспорта, разработку рекомендаций по осуществлению мероприятий, связанных с повышением экономической эффективности рынка авиауслуг, а также регламентацию прав и обязанностей государств-участников международных соглашений в отрасли. В связи с чем, особое значение приобретает нормативно-методическая документация, регулирующая экономические взаимоотношения государств на рынке услуг авиаперевозок.

Методологические основы концепции экономического регулирования отражают разработку методов и критериев специализированных видов деятельности по осуществлению авиаперевозок: регулирования провозной емкости и критериев её определения, установления и изменения тарифов, автоматизированных систем бронирования, коммерческой деятельности авиакомпаний в основной и сопутствующей торговле услугами и т.д.

Сложность проблемы экономического регулирования связана с координацией экономических и нормативно-правовых требований к процессу организации управления авиапредприятием.

Основным регламентирующим документом является Doc 9587, который представляет собой сборник выводов, решений и инструктивных материалов,

разработанных ИКАО для Договаривающихся государств в области экономического регулирования международного воздушного транспорта. Этот документ дополняет первое издание (выпущенное в 1992 году и заменившее в свою очередь документ Doc 9440, выпущенный в 1984 году) новыми данными и включает новые положения по вопросам политики с учетом изменившихся условий регулирования.

В основе политики ИКАО в области воздушного транспорта лежат некоторые статьи Чикагской конвенции, «Соглашение о транзите при международных воздушных сообщениях», «Соглашение о международном воздушном транспорте» и Резолюция A32-17 Ассамблеи, принятая в 1998 году. Эта резолюция заменяет все предыдущие резолюции Ассамблеи в области воздушного транспорта и содержит восемь добавлений, представляющих собой сводные заявления о постоянной политике ИКАО в области воздушного транспорта:

Добавление A. Экономическое регулирование.

Добавление B. Статистика.

Добавление C. Прогнозирование и экономическое планирование.

Добавление D. Упрощение формальностей.

Добавление E. Налогообложение.

Добавление P. Аэропортовое и аэронавигационное обслуживание.

Добавление G. Экономика авиаперевозчиков.

Добавление H. Авиапочта.

Помимо некоторого материала, выбранного из вышеуказанных источников, настоящий документ включает: соответствующие тексты других резолюций Ассамблеи и Совета; рекомендации, принятые четырьмя всемирными Авиатранспортными конференциями (1977, 1980, 1985 и 1994 гг.), которые были утверждены Советом; соответствующие рекомендации, разработанные Группой экспертов по механизму установления международных авиатарифов и Группой экспертов по регулированию воздушного транспорта (бывшая Группа экспертов по регулированию воздушных перевозок), которые были одобрены Советом.

Нижеуказанные издания послужили основой для выводов и решений, включенных в настоящий документ, и играют роль дополнительных инструктивных документов:

Конвенция о международной гражданской авиации (Чикагская конвенция) (Doc 7300).

действующие резолюции Ассамблеи (Doc 9730) (включая резолюции, принятые в октябре 1998 года 32-й сессией Ассамблеи ИКАО).

доклад Специальной авиатранспортной конференции (Doc 9199).

доклад Второй Авиатранспортной конференции (Doc 9297).

доклад Третьей Авиатранспортной конференции (Doc 9470).

доклад Всемирной авиатранспортной конференции (Doc 9644).

Особое значение имеет «Руководство по регулированию международного воздушного транспорта» (Doc 9626), подготовленное Секретариатом по просьбе Совета, которое является основным справочным материалом по экономическому регулированию международного воздушного транспорта, дополняющим настоящий документ.

Инструктивный материал, касающийся других конкретных областей регулирования международного воздушного транспорта, не включенных в настоящий документ, содержится в следующих изданиях:

а) Управление аэропортами, средствами и службами на маршруте:

«Заявления Совета Договаривающимся государствам относительно аэропортовых сборов и сборов за аэронавигационное обслуживание» (Doc 9082);

«Руководство по экономическим аспектам аэронавигационного обслуживания» (Doc 9161);

«Руководство по экономике аэропортов» (Doc 9562);

«Руководство по сборам за пользование аэропортами и аэронавигационными средствами» (Doc 7100);

«Доклад Конференции по вопросам управления аэропортами, средствами и службами на маршруте (CARFM, 1991)» (Doc 9579);

«Доклад по финансовым и смежным организационным и управленческим аспектам предоставления и эксплуатации глобальных навигационных спутниковых систем (GNSS)» (Doc 9660).

б) Упрощение формальностей:

«Приложение 9 «Упрощение формальностей». Автоматическое табло для информации публики о рейсах» (Doc 9249).

«Машиносчитываемые проездные документы» (Doc 9303).

«Международные пиктограммы, обеспечивающие ориентацию посетителей в аэропортах и на морских вокзалах» (Doc 9636).

в) Налогообложение:

«Политика ИКАО по вопросу налогообложения в области

международного воздушного транспорта» (Doc 8632).

Общие основополагающие положение политики в области экономического регулирования определяются вышеперечисленными документами и сводятся к следующему:

политика в области экономического регулирования должна иметь постоянный и многогранный характер, охватывать все основные направления деятельности авиакомпаний и авипредприятий. Необходимость этого объясняется процессами ужесточения конкуренции, транснационализации бизнеса, глобализации мировой экономики, появления региональных экономических группировок, приватизации и либерализации индустрии услуг и появления новых глобальных соглашений о торговле услугами в различных секторах экономики;

принципы, заложенные в Чикагской конвенции в отношении суверенитета, недискриминационного подхода, взаимозависимости, гармонизации и сотрудничества, которые применяются во всемирном масштабе, стали основой появления новых подходов к заключению соглашений о регулировании между Договаривающимися государствами, что связано с внутренними и внешними изменениями, затрагивающими международный воздушный транспорт.

Приоритетными направлениями развития экономического регулирования в сфере воздушного транспорта являются: контроль за деятельностью авиаперевозчиков в соответствии с их принадлежностью; субсидии и помощь государства; законы о конкуренции; защита окружающей среды; налогообложение; наземное обслуживание; перевод валют и перечисление выручки; наем на работу иностранного персонала; продажа и маркетинг авиатранспортных услуг; автоматизированные системы бронирования.

В соответствии с этими направлениями ИКАО регулярно проводит исследования и разрабатывает рекомендации по ряду важных вопросов, включающих:

дальнейшую разработку и совершенствование механизма гарантий и «системы сдерживания», а также разработку других соответствующих превентивных мер для обеспечения безопасного и упорядоченного развития международного воздушного транспорта и справедливой конкуренции;

пересмотр и мониторинг традиционных критериев, касающихся владения воздушными перевозчиками и контроля за этим, с целью расширить их;

последствия за действием соглашений воздушных перевозчиков о совместном использовании кодов для регулирования международного воздушного

транспорта;

пересмотр Кодекса поведения ИКАО по регулированию использования автоматизированных систем бронирования (АСБ) в двусторонних или многосторонних соглашениях о воздушных сообщениях в целях обеспечения справедливого и недискриминационного доступа к этим системам, включая их предоставление для использования, а также для справедливого, понятного для всех и недискриминационного распределения авиатранспортных услуг;

преобразование на двусторонней или многосторонней основе механизмов регулирования «деловой практики» в международном воздушном транспорте в более формализованные структуры;

возможное преобразование в более формализованные структуры некоторых механизмов регулирования процесса предоставления «жестких прав» в рамках международного воздушного транспорта на двусторонней или многосторонней основе;

создание аналитической модели для оценки чистых выгод, получаемых страной в результате деятельности международного воздушного транспорта, и, по мере возможности, соответствующих подходов к регулированию;

предпочтительные меры в области экономического регулирования международного воздушного транспорта с целью обеспечения активного участия развивающихся государств в этом виде транспорта.

Вопросами более частного порядка, но имеющими стратегическое значение в развитии компаний-перевозчиков являются;

провозная емкость, а именно, её разделение в соответствии с возможностями перевозчиков, рыночным прогнозом, эксплуатацией новых воздушных судов и сезонным обслуживанием;

тарифы, а именно, гибкая политика внутри трех установленных ИАТА зон ценообразования, внедрение гибких тарифных систем в целях расширения справедливой и эффективной конкуренции путем предоставления авиаперевозчикам возможности реагировать на изменения на рынках воздушного транспорта;

доступ к рынку, т.е. снятие ограничений и увеличение количества назначенных авиакомпаний; переход с единственного назначения на неограниченное; взаимное предоставление «третьей», «четвертой» и «пятой свобод» коммерческих прав в региональном соглашении; использование форм доступа к рынку, таких, как совместное использование кодов, объединение и аренда воздушного судна с экипажем т.д.

прочие вопросы, включающие упрощение формальностей в отношении нерегулярных рейсов с прибывающими туристами (при условии соблюдения национальных правил принимающего государства); разрешение осуществления невзаимных дополнительных двусторонних перевозок (включая каботаж и «пятую свободу» воздуха) в отношении недообслуживаемых городов или недообслуживаемых маршрутов; постепенный переход координированным образом на более гибкое регулирование в ключевых коммерческих районах; проведение оценки экономических результатов двусторонних соглашений на количественной основе с учетом рыночных условий в целях расширения сотрудничества, например образования союзов авиакомпаниями, обслуживающими определенную территорию; отмена обычных положений, связанных с двусторонним владением и контролем.

Вопрос ***совместного владения и совместной эксплуатации международных воздушных линий*** неоднократно рассматривался ИКАО и по сей день остаётся актуальным в силу необходимости соблюдения интересов всех государств, участвующих в этих процессах, а также потребителей авиаперевозок. Обеспечение регулярных и надежных воздушных сообщений имеет огромное значение для становления экономики многих развивающихся государств, в том числе зависящих от туризма, в связи с чем, внедрение различных механизмов сотрудничества, таких как региональные экономические группы и функциональные объединения, сближают интересы, причем, в первую очередь, у развивающихся государств, участвующих в региональной экономической интеграции, Это говорит о тенденции глобализации, охватившей государства, прежде не имеющие рыночной ориентации, но сегодня уже активно включившихся в рыночные системы, и поэтому нуждающихся в правовой поддержке их интересов в рамках региональных или субрегиональных экономических групп. Совет ИКАО оказывает организационно-правовую помощь Договаривающимся государствам, которые выступают с инициативой создания механизмов совместного владения и совместного выполнения международных воздушных перевозок как на межгосударственном уровне, так и на уровне авиакомпаний.

При выполнении своих обязанностей по экономическому регулированию и установлению международных отношений в области воздушного транспорта государства должны учитывать рекомендуемые ИКАО механизмы, касающиеся владения авиаперевозчиками и контроля за их деятельностью в контексте как двусторонних, так и многосторонних отношений.

В статье 77 Конвенции о международной гражданской авиации подчеркивается особая компетенция Совета в определении порядка применения положений настоящей Конвенции, касающихся национальности воздушных судов и воздушных судов, эксплуатируемых международными эксплуатационными агентствами. В рамках указанной статьи установленные Советом ИКАО основные критерии, права и обязанности являются обязательными как для всех государств-участников соглашения и воздушных судов, которые имеют совместную регистрацию или зарегистрированы на международной основе, так и к воздушным судам, имеющим национальную регистрацию какого-либо одного из Договаривающихся государств.

Следует отметить, что порядок регистрации и определения национальной принадлежности может различаться в зависимости от формы соглашения:

в случае совместной регистрации или регистрации на международной основе все воздушные суда конкретного международного эксплуатационного агентства имеют общий знак, а не национальный знак какого-либо отдельного государства, в т.ч. положения Конвенции (ст. 12 и 20) и Приложения 7 к Конвенции, которые относятся к национальным знакам и применяются с учетом соответствующих различий;

каждое воздушное судно имеет национальность каждого государства, входящего в международное эксплуатационное агентство;

согласно статьям 25 и 26 Конвенции государство, которое ведет общий реестр или соответствующую часть общего реестра в отношении конкретного воздушного судна, рассматривается как государство, в котором зарегистрировано данное воздушное судно.

Этот порядок может быть реализован только для государств являющихся участниками Чикагской конвенции, в связи с чем, различают понятия совместной и международной регистрации.

Совместная регистрация – это система регистрации воздушных судов, государств, входящих в международное эксплуатационное агентство, и создающих в отличие от национального реестра, реестр для совместной регистрации воздушных судов, которые будут эксплуатироваться агентством.

Международная регистрация - это система регистрации воздушных судов, не на национальной основе, а в международной организации, имеющей правосубъектность, независимо от того, являются или не являются членами такой международной организации те же государства, которые входят в международное эксплуатационное агентство.

В случае совместной регистрации *г*осударства несут ответственность за принятые обязательства на паритетных началах, согласно Чикагской конвенции.

В случае международной эксплуатации государства определяют между собой для каждого воздушного судна соответствующее государство, на которое возлагается обязанность принимать и отвечать на заявления, которые могут быть сделаны другими Договаривающимися государствами Чикагской конвенции в отношении этого воздушного судна без ущерба для солидарной ответственности государств.

Все государства, входящие в международное эксплуатационное агентство, обязаны унифицировать свои законы, правила и процедуры в отношении эксплуатации воздушных судов и персонала международного эксплуатационного агентства в целях защиты от дискриминации при осуществлении международной аэронавигации.

Любая система международной регистрации, которая разработана государствами, входящими в международное эксплуатационное агентство, должна давать другим государствам – членам ИКАО достаточные гарантии того, что положения Чикагской конвенции соблюдены.

В случае совместной регистрации функции государства регистрации в соответствии с Конвенцией (в частности, выдача свидетельств о регистрации, выдача удостоверений о годности к полетам и свидетельств членов летных экипажей и придание им силы) выполняются государством, которое ведет общий реестр или соответствующую часть общего реестра в отношении конкретного воздушного судна. В любом случае выполнение таких функций осуществляется от имени всех государств совместно.

Порядок совместной регистрации сводится к созданию общего реестра для регистрации воздушных судов, которые будут эксплуатироваться агентством. Это будет отдельный реестр, отличный от национального реестра, который может вести в обычном порядке любое из этих государств. Он может быть единым или состоять из нескольких частей. При этом воздушное судно может быть зарегистрировано только один раз. Все занесенные в реестр воздушные суда должны иметь общий знак вместо национального знака. Функции государства регистрации в соответствии с Чикагской конвенцией (например, выдача свидетельства о регистрации, удостоверения о годности к полетам или свидетельств членов летного экипажа) осуществляются государством, которое ведет общий реестр или государством, которое ведет

соответствующую часть этого реестра. В любом случае выполнение этих функций осуществляется от имени всех государств совместно, также как и ответственность за их выполнение.

Экономические аспекты совместного использования кодов могут затрагивать интересы потребителей. В связи с этим, по рекомендации ИКАО, государства должны информировать потребителей в отношении рейсов, выполняемых на условиях совместного использования кодов в пункт или из пункта их пребывания. Необходимая информация, предоставляемая потребителям, должна включать сведения о рейсах, эксплуатантах, промежуточных пунктах остановки и заменах воздушных судов, авиакомпаний и аэропортов. Помимо самих авиаперевозчиков, это относится к туристическим агентствам, автоматизированным системам бронирования, аэропортам и прочим сторонам, связанным с обращением формальностей.

Регулирование провозной емкости тоже является вопросом экономического характера, хотя более подробно он рассмотрен в главе 3 части 4 документа Doc 9626 «Руководство по регулированию международного воздушного транспорта». В соответствии с этим документом провозная емкость согласовывается или утверждается авиационными властями договаривающихся государств на стадии подготовки к подписанию соглашения. Провозная емкость зависит от спроса на авиаперевозки и регулируется потребностями в перевозках между территориями двух договаривающихся сторон. Совокупная провозная емкость распределяется между договаривающимися сторонами на условиях равенства и взаимной выгоды.

Регламентация провозной емкости может осуществляться: методом соотношения емкости и ресурсов; предварительного определения; методом соглашения «Бермуды-1»; методов свободного определения;

Метод соотношения емкости и ресурсов представляет собой рекомендацию, принятую второй Авиатранспортной конференцией (AT Conf/2, 1980) и рассматривает соотношение емкости с ресурсами и охраной окружающей среды. Суть рекомендации сводится к тому, что при формулировании и применении авиационной политики, государства должны принимать во внимание необходимость приведения в соответствие требования перевозок с наличием аэропортовых, людских и материальных ресурсов и ресурсов воздушных трасс, а также необходимость защиты окружающей среды.

Методы «предварительного определения», соглашения «Бермуды-1» и «свободного определения» провозной емкости определяют критериями, в

соответствии с которыми регламентируется провозная емкость. Каждому из критериев соответствуют определенные принципиальные положения, от которых зависит его реализация.

Сравнение методов определения емкости позволило сделать выводы, что каждый метод, в разной степени открывает возможности развития двусторонних отношений. Так, в методе предварительного определения провозной емкости акцент делается на предварительное согласование с авиационными властями договаривающихся сторон общей емкости, а затем уже её привязку к прогнозируемому по уровню прошлого года спросу. В методе соглашения «Бермуды-1» четко обозначено условие. Что предоставляемая мощность должна соответствовать предъявляемому спросу и быть связанной с потребностями в перевозках между страной начала перевозки и странами конечного пункта назначения перевозки; потребностями сквозных перевозок авиакомпаний; и с потребностями перевозок в районе, через который авиакомпания осуществляет полеты, с учетом местных и региональных перевозок.

Метод свободного определения провозной емкости не указывает на строгую привязку к определенным факторам, а делает акцент на предоставлении равноценных возможностей в конкуренции в аспектах, охваченных заключенным соглашением. Вопрос равных и справедливых возможностей в том же аспекте раскрывается в методе «Бермуды-1», в отличие от которого метод предварительного определения обусловливает обеспечение равенства и взаимной выгоды путем распределения общей емкости между перевозчиками договаривающихся сторон.

Вопрос о дискриминации или нарушении интересов договаривающихся сторон также раскрыт в каждом методе. Так, в методе предварительного определения и «Бермуды -1» имеет место пункт о том, что каждая из сторон обязана принимать во внимание интересы другой стороны с тем, чтобы не подвергать неправомерному воздействию перевозочную деятельность партнеров по соглашению. В тоже время в методе свободного определения четко обозначены действия, которые, по сути, являются дискриминационными и нарушают условия равной и свободной конкуренции.

Вопрос регулирования и контроля в методе предварительного определения и методе соглашения «Бермуды-1» осуществляется путем проведения консультаций. В тоже время «Бермуды-1» и метод свободного определения предусматривают так называемые смежные цели,

соответствующие рассмотренным выше критериям:

Критерий А. Необходимость тесного и гибкого согласования емкости со спросом. *Смежные цели:* недопущение избыточной емкости воздушного транспорта с последующей растратой людских и материальных ресурсов, включая топливо; предотвращение «демпинга» емкости.

Критерий В. Необходимость предоставления емкости должна в основном определяться спросом на перевозки между территориями двух Договаривающихся сторон. *Смежные цели:* обеспечение справедливых и равных возможностей для конкуренции; защита интересов национальных перевозчиков.

Критерий С. Необходимость эффективного обеспечения равенства и взаимной выгоды перевозчикам обеих заинтересованных стран. *Смежные цели*: обеспечение справедливых и равных возможностей для конкуренции; защита интересов национального перевозчика; равномерное распределение осуществляемых перевозок.

Критерий D. Необходимость поощрения развития и расширения воздушных перевозок на прочной рентабельной основе и в общих интересах. *Смежные цели:* предоставление качественного обслуживания по доступным для клиентов ценам; возможность получения перевозчиками приемлемой экономической отдачи; защита интересов национального перевозчика.

Критерий Е. Необходимость согласования перевозок с пропускной способностью аэропортов и авиатрасс; обеспечение эффективного использования людских и материальных ресурсов (особенно топлива), защиты окружающей среды от загрязнения воздуха и воздействия шума. Этот критерий идентичен критериям F, G, предусмотренным методами соглашения «Бермуды 1» и свободного определения провозной емкости. *Критерии Е, F, G. Смежные цели:* недопущение избыточной емкости воздушного транспорта с последующей растратой людских и материальных ресурсов (особенно топлива); защита окружающей среды.

Критерий F метода предварительного определения идентичен *критерию Н*, предусмотренному методами соглашения «Бермуды 1» и свободного определения провозной емкости. *Критерий Н. Смежные цели*: согласование регулярных и нерегулярных перевозок на одном и том же рынке.

В заключение к проведенному анализу методов регулирования емкости следует отметить, что метод свободного регулирования ориентирован на использование рыночных инструментов регулирования своей роли и места в

двусторонних отношениях, в отличие от других методов, предполагающих обязательное использование строгих принципов регламентации емкости. Контроль и корректировка осуществляются посредством методов конкурентного ценообразования, чартерных перевозок и консультаций, предусматриваемых дополнительными статьями соглашений. Метод свободного регулирования рационален в складывающейся рыночной конъюнктуре и позволяет авиакомпаниям в широких пределах устанавливать собственные тарифы и расценки, обеспечивать развитие и расширение воздушных перевозок на прочной рентабельной основе. Использование метода учитывает общие интересы авиакомпаний, что, вероятно, позволит уделять меньше внимания обеспечению дальнейшей жизнеспособности на данном рынке, чем при других методах. Из этого следует, что принципы, предусмотренные методом свободного определения, отражают факторы, на основе которых Договаривающиеся стороны должны в соответствии с их общей ответственностью следить за соблюдением общественных интересов.

В основе ценообразования лежит ***процесс установления тарифов*** на регулярные и нерегулярные авиаперевозки. В практике ценообразования авиакомпаниями используется многосторонний механизм разработки тарифов, созданный Международной ассоциацией воздушного транспорта (ИАТА) для проведения переговоров по тарифам регулярных перевозок. Как правило, тарифы, независимо от того, согласованы они авиакомпаниями в рамках ИАТА или разработаны с помощью других средств, подлежат утверждению соответствующими правительствами, которое может иметь форму молчаливого или прямо выраженного согласия.

Тарифы устанавливаются на регулярные и нерегулярные международные перевозки в двусторонних и многосторонних отношениях. В соответствии с этим имеются определенные различия в механизме установления и регулирования тарифов.

Тарифы являются базовым фактором, определяющим доходы авиакомпании. Возможность их гибкого применения (зависимость от сезонности, скидок, направления маршрутов и т.п.) позволяет использовать их как инструмент экономической политики авиакомпаний. Контроль над использованием возможностей тарифного регулирования осуществляется авиационными администрациями или органами управления гражданской авиацией государств. И хотя в настоящее время международные тарифы устанавливаются ИАТА, в силу они вступают только после утверждения их

правительствами государств, чью национальность имеют авиакомпании. Координация вопросов тарифного регулирования осуществляется в соответствии с международным механизмом проведения соответствующих консультаций и конференций по координации тарифов в рамках ИАТА.

Таким образом, по определению ИКАО *тарифом называется*:

цена, которая должна взиматься за перевозку пассажиров, багажа и груза (исключая почту) и условия, регламентирующие её наличие и использование в некоторых государствах;

документ (также известный как тариф), содержащий цены и условия, которые перевозчик или его агент представляет (в электронной форме или в напечатанном виде) соответствующему полномочному органу по регулированию.

Классификация тарифов обычно начинается с определения международного тарифа и внутреннего тарифа.

Международный тариф предназначен для перевозки между двумя или несколькими государствами и охватывает внутренний сегмент международного рейса.

Внутренний тариф предназначен для перевозки между двумя или несколькими пунктами отдельного государства.

Определение ИКАО термина «тариф» дано в контексте его международного значения и охватывает уточняющие понятия:

Комиссионные – оплата за услуги, производимые авиакомпанией посредникам, таким как туристические агентства и экспедиторы грузов.

Любые значительные привилегии или любые существенные льготы это любые виды комбинаций льготных или поощрительных предложений, которые могут заинтересовать пассажиров и привлечь их на рейсы авиакомпании (например, предложения, связанные с приобретением билетов авиакомпании, а также предоставление льготных тарифов при условии приобретения других товаров в рамках поощрительных мер, принимаемых совместно с другими коммерческими предприятиями).

Программы для часто летающих пассажиров, в соответствии с которыми пассажиры получают право на бесплатный проезд, уменьшенную плату или другие льготы в зависимости от количества путешествий, выполненных на конкретных типах самолетов или в конкретных авиакомпаниях.

Для определения тарифов используется географическое разделение

территории земного шара на три зоны, установленные ИАТА. Первая зона включает Северную и Южную Америки, острова Бермудские, Гавайские, Карибского моря. Во вторую зону также включены территория европейского континента, Африка, прилегающие острова и Азия западнее Ирана (включительно), острова Азорские, Канарские и Мадейра, территория Алжира, Марокко, Туниса, Турции. Третья зона объединяет Азию (восточнее Ирана), Австралию, Новую Зеландию, Филиппины, Индонезию и острова Тихого океана, не вошедшие в первую зону, а также территорию России восточнее Урала.

Тарифы, разрабатываемые ИАТА для каждой тарифной зоны, принимаются только при наличии единогласия всех заинтересованных государств и назначенных ими перевозчиков в целях защиты их экономических интересов.

Следующий признак классификации тарифов – вид перевозки – подразделяет их на грузовые и пассажирские.

Пассажирский тариф предназначен для перевозки пассажиров, а *грузовой тариф* соответственно груза.

Тариф для перевозки, осуществляемой одним перевозчиком или одной авиакомпанией называется *тарифом интерлайна*; этим термином может определяться также единая цена за перевозку, осуществляемую несколькими авиаперевозчиками.

Практика управления перевозочными процессами в условиях рынка породила большое многообразие авиауслуг, дифференцируемых по классам обслуживания, в соответствии с которыми варьируются и тарифы. Это наиболее широкая классификация авиатарифов. Базовым тарифом на воздушную перевозку является *нормальный тариф экономического класса*, который представляет собой самую низкую цену и соответствующие возможности, предоставляемые пассажирам в смысле выбора различных комбинаций авиауслуги, маршрута путешествия или возврата авиабилета. Иногда авиакомпании используют *ограниченные авиатарифы*, которые, сохраняя большую часть возможностей, предоставляемых нормальными тарифами, в то же время ограничивают количество промежуточных остановок или возможности осуществить интерлайн.

Премиальные тарифы такие как тарифы первого класса и бизнес класса (*промежуточный тариф*), имеют более высокую стоимость, чем нормальный экономический тариф, и для их применения характерны различные

ограничения и меньшее количество предоставляемых преимуществ и услуг. Тарифы первого класса в среднем на 30-35% выше базовых экономических тарифов.

Льготные тарифы – это тарифы, которые предназначаются только для пассажиров, отвечающих определенным требованиям с точки зрения возраста, рода занятий, родственных связей или принадлежности к определенным учреждениям ли организациям. Например, различные виды экскурсионных тарифов, для молодежи, студентов, семейные тарифы и т.п. Скидки по льготным тарифам на отдельных маршрутах могут превышать 50% от базисного тарифа экономического класса. Скидки устанавливаются резолюциями ИАТА (например, для членов экипажей морских судов на 25% ниже базового тарифа) и ИКАО (например, 25 5-ная скидка на студенческий тариф, действующий почти повсеместно с 1993 года).

Конфиденциальные тарифы устанавливаются авиакомпанией самостоятельно и используются только на собственных рейсах.

Опубликованный тариф – это тариф, утвержденный ИАТА, и опубликованный в соответствующих справочниках. Опубликованные тарифы – это сквозные тарифы от аэропорта отправления до аэропорта назначения. Опубликованные сквозные тарифы имеют преимущества в применении перед любой другой комбинацией тарифов между теми же пунктами, поскольку перевозка должна осуществляться только по опубликованным тарифам. Опубликованные тарифы могут быть нормальными и специальными.

Нормальный опубликованный тариф – это тариф, который действует без каких-либо дополнительных условий. Он зависит только от класса обслуживания и действует в течение года без ограничений.

«Ограниченные» нормальные пассажирские тарифы (опубликованные) представляют собой нормальные пассажирские тарифы, имеющие ограничения по наличию или числу стоповеров, в отношении смены перевозчика, и получившие распространение на ряде маршрутов. Хотя «ограниченные» тарифы имеются для всех трех классов обслуживания пассажирских перевозок, «ограниченные» тарифы экономического класса получили наибольшее распространение. Особенно часто эти тарифы используются на маршрутах в Центральной Африке, Карибском бассейне и между ними. Эти тарифы в среднем на 20% ниже уровня сравнимых нормальных пассажирских тарифов.

Специальные тарифы – это тарифы, предусматривающие специальные условия применения. Все специальные тарифы имеют более низкую стоимость,

предполагают более низкий класс обслуживания, предлагают скидки для различных категорий пассажиров.

Неопубликованные тарифы – это тарифы, которые устанавливаются при отсутствии опубликованного сквозного тарифа между двумя пунктами. Они образуются двумя способами:

сквозной тариф между пунктами определяется путем прибавления к опубликованному тарифу дополнительной суммы, так называемой пропорциональной суммы «add-on», которые публикуются также как и опубликованные тарифы;

если отсутствует опубликованный тариф, то сквозной тариф определяется суммированием отдельных тарифов для всех участков маршрута в соответствии с принятыми правилами.

По *классам обслуживания* тарифы дифференцируются на: F – тариф *первого класса* обслуживания (first class fares); Y – *экономический класс* обслуживания (economy class fares); C – *бизнес класс* обслуживания (business class); R – *тариф на сверхзвуковом самолете* (supersonic class fares).

Самые высокие по стоимости – тарифы первого класса обслуживания, поскольку здесь предлагается самый широкий набор услуг высокого качества.

Наиболее популярными являются самые низкие тарифы экономического класса, включающие минимальный комплекс услуг, предоставляемых авиакомпанией.

По *сезонности* перевозок авиатарифы определяются как тарифы пикового сезона (H –highest), низшего сезона (L – lowest) и промежуточных сезонов: K – сезон между L и H; J – между L и K; F – между L и J; T – между L и F. При применении сезонных тарифов их величина определяется направлением путешествия: EB – east bound (полет на восток); NB – north bound (полет на север); SB – south bound (полет на юг); WB – west bound (полет на запад).

Для определения пассажирского тарифа необходимо иметь сведения о маршрутах, которые в большинстве случаев являются комбинированными или сложными, то есть: с промежуточными транзитными пунктами; с пунктами остановок или же прерывания маршрута; с возвращением в пункт отправления; с различными классами обслуживания на разных участках пути.

В гражданской авиации приняты следующие типы маршрутов: OW –One way trips (воздушная перевозка в одну сторону, то есть перевозка из пункта отправления до пункта назначения; точного определения ИКАО нет); RT – Round Trips, Return Journeys (путешествие в оба конца, то есть путешествие

туда и обратно; публикуются в справочниках ИАТА); CT - Circle Trips (круговой маршрут, т.е. начинается и заканчивается в одном пункте); RW – Round the World trips (кругосветное путешествие); OJ - Open Jaw (так называемая «открытая челюсть», т.е. перевозка с прерыванием маршрута, является поездкой RT или CT, но с разрывом в маршруте воздушной перевозки, например, с использованием наземного транспорта). Поскольку тарифы на RT маршруты публикуются, то они являются базовыми при расчете тарифов на маршруты типа CT, RW, OJ.

Для правильного установления тарифов используется Международный показатель продажи (International Sale Indicators, ISI) – это специальный, код с помощью которого устанавливается форма для правильного начисления тарифа. Код определяется по запросам пассажиров. Используется четыре возможных вариантов типов ISI: SITI – Sale Inside Ticketing Inside (место внесения денег (S) и выписки билета (T) совпадает с местом (страной) начала перевозки); SITO - Sale Inside Ticketing Outside (место внесения денег (S) совпадает с местом начала перевозки, в то время как пассажир получит билет на руки в любом другом месте (стране); SOTI - Sale Outside Ticketing Inside (деньги внесены в стране отличной от страны начала перевозки); SOTO - Sale Outside Ticketing Outside (место внесения денег и выписки билета отличаются от места начала перевозок).

Таким образом, регулирование тарифов представляет собой сложную систему, объединяющую всё многообразие международных авиатарифов, отражающих сложный характер взаимодействия субъектов рынка авиаперевозок. Система формирования тарифной политики любой авиакомпании испытывает влияние как объективных, так и субъективных факторов: расстояние между парами городов, наличие других видов транспорта и тарифы, предлагаемые этими видами транспорта; возможность организации более дешевых чартерных рейсов; несбалансированность авиаперевозок по направлениям, различные интересы перевозчиков, отправителей, агентов и пассажиров, определяющие уровень рыночных цен и т.д.

Жесткая конкуренция в сфере воздушного транспорта, рост затрат авиакомпаний на приобретение и эксплуатацию современного оборудования, воздушных судов и авиатехники, высокие цены на авиатопливо, растущие расходы на аэронавигационное, коммерческое и техническое обслуживание самолетов и рейсов заставляют авиакомпании повышать свои тарифы, нарушая разработанные ИАТА и утвержденные государствами тарифы. Это, естественно

снижает спрос на авиаперевозки, ведет к падению доходов авиакомпаний. С целью разрешения этого противоречия авиакомпании используют целые системы скидок и льгот, снижающих цены на авиабилеты.

Следуя законам рынка, авиакомпания, как экономическая организация, стремится стабилизировать своё положение, используя все возможные инструменты и методы. Наравне с регулированием отношений в области тарифной политики, авиакомпании используют современные технологии для маркетинга и продажи своих услуг. В этой области также действуют нормативные документы, регламентирующие отношения между субъектами рынка авиаперевозок.

Подлежащим международному регулированию является направление развития ***автоматизированных систем бронирования (АСБ).*** В 1988 году третья Авиатранспортная конференция рекомендовала изучить все позитивные и негативные аспекты развития автоматизированных систем бронирования. После чего Секретариатом ИКАО были опубликованы результаты проведенного исследования. В декабре 1991 года Секретариат принял Кодекс поведения в отношении АСБ и резолюцию, содержащую призыв к государствам соблюдать данный кодекс. В 1994 году Всемирная авиатранспортная конференция рекомендовала провести рассмотрение Кодекса ИКАО с целью его использования государствами в качестве основы регулирования АСБ. В 1995 году 31-я сессия Ассамблеи приняла резолюцию А31-13, в которой Совету поручалось завершить рассмотрение Кодекса с учетом опыта его применения и влияния Генерального соглашения о торговле услугами и разработать типовое Положение по АСБ для использования государствами. В июне 1996 года Совет завершил это рассмотрение и принял пересмотренный Кодекс, вступивший в силу 1 ноября 1996 года, а также два типовых положения по АСБ для использования государствами по своему усмотрению в двусторонних и многосторонних соглашениях и договоренностях. Заявление о постоянной политике ИКАО в области АСБ содержится в резолюции А32-7 Ассамблеи.

Целью рассмотрения вопросов АСБ и принятия Кодекса было урегулирование прав на использование систем бронирования в практике всех авиакомпаний на принципах транспарентности, доступности и недискриминации с целью расширения справедливой конкуренции среди авиакомпаний и предоставления пользователям международного воздушного транспорта широкого доступа к выбору вариантов в целях удовлетворения

своих потребностей.

Терминология, сопровождающая эксплуатацию АСБ определена в Кодексе следующим образом:

Автоматизированная система бронирования (АСБ) означает автоматизированную систему, которая обеспечивает отображение информации о расписании рейсов, наличии мест и тарифах авиаперевозчиков и посредством которой может осуществляться бронирование авиатранспортных услуг.

Владелец АСБ – это юридическое лицо, эксплуатирующее АСБ или предоставляющее услуги с ее использованием.

Перевозчик-абонент – любой авиаперевозчик, который использует одну или несколько АСБ для сбыта своих авиатранспортных услуг либо в качестве владельца системы, либо на основе соглашения с владельцем системы.

Абонент – любое юридическое лицо, которое использует АСБ по контракту с владельцем системы для продажи авиатранспортных услуг населению (например, туристический агент).

Кодекс накладывает определенные обязательства на государства, АСБ, особенно, в области содействия развитию АСБ и равных возможностей их использования всеми авиакомпаниями в соответствии с любым двусторонним или многосторонним соглашением или договоренностью, стороной которого это государство является. Кроме того, определенные обязательства ложатся и на владельцев АСБ в отношении авиаперевозчиков, абонентов связи с коммерческими договоренностями, отображения информации. Равную ответственность за качество и достоверность предоставляемой информации несут авиаперевозчики и абоненты АСБ.

> Обязательства Кодекса для государств, владельцев систем, авиаперевозчиков и абонентов основаны на справедливой конкуренции, транспарентности и недискриминации с одновременным учетом текущей рыночной практики и конкретных интересов развивающихся государств.

Современная автоматизированная система бронирования выполняет следующие функции:

доступа к информации о наличии свободных мест на рейсы множества авиакомпаний, при этом имеется возможность обращения к базам данных большинства авиакомпаний, а по отдельным авиакомпаниям выбора свободные места вплоть до запроса на последний момент;

бронирования мест с экрана наличия мест, при этом агент может за один запрос

осуществить бронирование мест на прямые стыковочные рейсы по нужному маршруту;

резервирования конкретного места (с номером) в салоне самолета;

формирования запросов в системы бронирования авиакомпаний в едином формате;

предоставления информации о тарифах авиакомпании, использование их в автоматизированном режиме при расчете самой дешевой стоимости перевозки, в том числе в комбинации с опубликованными и льготными тарифами;

печати авиабилетов на всех видах бланков авиакомпаний, с которыми заключены агентские соглашения;

быстрого поиска и бронирования гостиничных номеров в различных городах мира, получения агентского вознаграждения от владельцев гостиничных цепочек;

стыковки с компьютерами крупнейших туроператоров и круизных компаний мира, бронирования и продажи их услуг в реальном времени;

бронирования автомобилей в прокат в разных странах;

бронирования широкого спектра сопутствующих туристических услуг (театральные билеты, лимузин сервис, парковка и пр.) у операторов;

печати маршрутных листов и счетов в удобной для клиента форме;

электронного метода хранения и сопровождения информации о постоянных клиентах, используемой для расчета и предоставления скидок для часто летающих пассажиров;

сохранения архивных данных о бронировании, сделанном агентом в течение последнего года;

отбора из системы бронирования информации о продажах и пересылки её в автоматизированном режиме в собственную бухгалтерскую систему агентства;

информирования корпоративных клиентов агентства о возможном наборе услуг с последующим их бронированием и автоматической постановкой данного бронирования в очередь агентства для выписки билетов.

На начальном этапе развития автоматизированными системами бронирования, как правило, непосредственно владели и эксплуатировали их индивидуальные авиаперевозчики. В настоящее время крупные АСБ обычно находятся во владении групп авиаперевозчиков и эксплуатируются в качестве независимых предприятий. Причем, согласно Кодексу, любое государство должно позволять владельцам АСБ предоставлять свои услуги с использованием АСБ на его территории, при условии соблюдения требований о

недискриминационном режиме (ст. 44 Чикагской Конвенции) и обязательств, закрепленных двусторонним или многосторонним соглашением или договоренностью, стороной которой является это государство. Например, положения двусторонних соглашений, касающиеся исключительно доступа АСБ к рынку, или более общие положения, касающиеся справедливых и равных конкурентных возможностей на авиатранспортном рынке (которые иностранный перевозчик может связывать с предоставлением услуг в рамках АСБ). Многосторонние соглашения могут включать, например, обязательства, взятые государствами, являющимися сторонами Генерального соглашения о торговле услугами (ГАТС), тем самым помогая устранить любые конфликты между обязательствами государств, соблюдающих Кодекс и являющихся сторонами Соглашения ГАТС. Многосторонние соглашения могут охватывать кодексы или положения об АСБ, применяемые на региональной основе, например такие, как кодексы Европейского Сообщества (ЕС) и Европейской конференции гражданской авиации (ЕКГА).

В настоящее время системы бронирования стали одним из основных технологических и маркетинговых инструментов в коммерческой деятельности авиакомпаний. Они предназначены не только для распространения тех или иных продуктов, но и в значительной мере для структурирования информационных потоков и анализа рынка агентами, туроператорами и авиакомпаниями. Формирование глобальных распределительных систем явилось результатом последовательных преобразований инверторных систем для хранения виртуального отображения предлагаемых авиакомпанией на рынке провозных емкостей и их обработки (34, ,35) в дистрибьютерные системы обеспечения возможностей реализации ресурса через обширную сеть продаж. Перевозчики, являющиеся владельцами компьютерных систем бронирования (Computer Reservation System, CRS), имели целью реализацию собственных авиауслуг, в то время когда агенты стремились к равноправному доступу к информации с целью выбора оптимального по всем параметрам маршрута для пассажира. Со временем развивающиеся тенденции интеграции привели к тому, что дистрибутивная часть АСБ стала обеспечивать не только продажу авиаперевозок, но и услуги гостиниц, альтернативных видов транспорта, различных сервисных компаний. Таким образом, сформировались глобальные распределительные сисемы (Global Distribution System, GDS), крупнейшими из которых являются «Сейба» (Sabre), «Амадеус» (Amadeus), «Галилео» (Galileo), «Уорлдспен» (Worldspan). Это дистрибьютерные системы,

заключающие соглашения и договора с авиакомпаниями о формах доступа к ресурсам авиакомпаний, об оказываемых ими услугах. Однако 80% доходов АСБ получают от агентств, а не от перевозчиков.

«Галилео» создана в 1993 году одиннадцатью ведущими мировыми авиаперевозчиками (Aer Lingus, Air Canada, Alitalia, Austrian Airlines, British Airways, KLM Royal Dutch Airlines, Olympic Airways, TAP Air Portugal, United Airlines, US Airways) и располагает двумя компьютерными системами бронирования: система Apollo используется в США, Канаде, Мексике, Японии, странах Карибского бассейна; система Galileo – во всех остальных регионах. Компьютерный центр находится в Денвере. В 2001 году компания Галилео изменила структуру собственности и полностью стала дочерней компанией «Цендант корпорейшен» (крупного поставщика услуг по организации путешествий и жилищной недвижимости), которая купила компанию «Галилео» приблизительно за 1,8 млрд. долл. обыкновенными акциями и наличностью., а также приняла на себя 550 млрд. чистого долга.

Компания «Уорлдспен» создана на базе инверторных систем авиакомпаний Delta Airlines, Trans World Airlines, в 1986 году учредителем становится авиакомпания Northwest Airlines. Центр обработки данных находится в Атланте. В 2001 году авиакомпания «Американ аэрлайнз» купила 26% капитала в авиакомпании «Уорлдспэн», который принадлежал «Транс Уорлд эрлайнз» и был получен ею в результате поглощения перевозчика. Двум другим совладельцам – авиакомпании «Дельта аэрлайнз» и «Нортуэст аэрлайнз» соответственно принадлежат 40% и 34% капитала.

Компания Сейба появилась на базе «Американ аэрлайнз», на данный момент практически независима в результате публичного размещения акций. Имеет свою инверторную систему. В 1998 году приобрела на Дальнем Востоке системы резервирования Abackus International, к середине 2000 года произошло присоединение принадлежащей японской авиакомпании ANA системы Infini.

На региональном уровне компании «Сейба» и «Галилео» приобрели право на продажу путешествий компаний «Сейба Пасифик» и «Галилео саузерн кросс» у компании «Трэвел индастриз аутомэйтед систем» (альянс по распределению путешествий между авиакомпаниями «Квантас», «Нью Зиланд» и «Ансет»), которые соответственно стали дочерними предприятиями компаниями «Сейба» и «Галилео».

Компания «Амадеус» была учреждена в 1987 году европейскими авиакомпаниями «Аэр Франс», «Иберия», «Люфтганза», «САС» (SAS). Позднее

объединилась с системой бронирования «System one», был приобретен значительный пакет акций корейской системы бронирования Topas, контролируемый авиакомпанией «Кореан аэр».

Существуют местные системы бронирования, например Smart в Скандинавских странах, созданная SITA система Габриэль, система «Сирена», действующая в странах СНГ.

В последние годы значительно меньше стало возникать проблем, связанных с регламентированием АСБ, поскольку они перестали принадежать исключительно авиакомпаниям, однако появились новые проблемы, вызванные быстрым развитием торговли через электронную сеть. Электронная продажа билетов является способом документального подтверждения или распространения продукции авиакомпании без выдачи бумажного купона. В условиях роста конкуренции электронная продажа авиабилетов позволяет значительно экономить на расходах авиакомпаний и агентов бюро путешествий, а также предоставлять удобства клиентам. По оценкам ИАТА стоимость одного электронного билета составляет 1 долл., в то время как стоимость бумажного билета составляет 8 долл. В связи с этим крупные поставщики услуг АСБ продолжают совершенствовать свою продукцию для электронной продажи билетов. Например, компания «Галилео» имеет 33 авиакомпании, которые предлагают электронную продажу билетов в 30 странах.

Электронная продажа авиабилетов используется в режиме «он-лайн» для маршрутов, которые обслуживаются одним перевозчиком, и в режиме «интерлайн», когда электронная продажа билетов даёт возможность использовать билеты, проданные по электронным каналам более чем одной компанией. Электронная продажа в режиме «интерлайн» была введена в 1999 году авиакомпаниями «Америка Уэст элнайнз» и «Континентал эрлайнз», за которыми последовали компании «Эр Канада», «Юнайтед эрлайнз», «Континентал эрдайнз», «Нортуэст эрлайнз» и «Квалифлайер груп» (авиакомпании «Сабена», «Свиссэр», «ТАП Эр Португал», «Кроссэр»). С 2001 года электронную продажу продукции в режиме «интерлайн» ввели «Континетаол эрлайнз» и «Юнайтед эрлайнз», «Люфтганза и САС», «Люфтганза», «Остриен эрлайнз груп», Нортуэст эрлайнз» и «Юнайтед эрлайнз». Широкое и интенсивное распространение продаж в режиме «интерлайн» побудило ИАТА и Международное общество электронной связи СИТА объявить о планах глобального обслуживания по электронной продаже

билетов с целью распространения во всей отрасли электронного интерлайна.

Развитие электронной торговли и либерализация авиатарифов привели к появлению альтернативных прибыльных рынков сбыта авиауслуг и сопутствующей продукции, что привело к падению спроса на услуги турагентов и снижению ставок их комиссионных.

Продажа услуг авиакомпаний через Интернет развивается по двум направлениям. Первое – бизнес между авиакомпаниями и клиентами. (B2C) и второе - бизнес между компаниями (B2B).

Деятельность в области B2C включает использование сети Интернет для предоставления клиентам прямого доступа к информации о тарифах, расписании рейсов и наличии мест, а также разрешения их бронировать. В этой области сотрудничества бронирование авиауслуг осуществляется через web-сайты, что увеличивает долю прямых продаж, сокращает расходы и улучшает организацию своей инвентаризации. Кроме того, наблюдается тенденция объединения авиакомпаний в совместные предприятия с целью создания общих web- сайтов. Так, в 1999-2000 годах были созданы первые совместные предприятия в этой области: «Орбитс», объединившее пять основных авиакомпаний США; объединение девяти крупнейших Европейских авиакомпаний в совместное предприятие «Оподо», после получения от Европейской комиссии предварительного разрешения на участие в конкуренции; совместное Азиатско-Тихоокеанское предприятие «Zuji», созданное десятью основными авиакомпаниями этого региона.

Деятельность в области B2B включает обмен между компаниями, в том числе авиакомпаниями, турагентами, поставщиками АСБ и другими поставщиками авиатранспортных услуг, своей продукцией, услугами и информацией непосредственно через сеть Интернет. Однако в этой области все четыре основных поставщика АСБ отстают от одного из ведущих сайтов, работающего в режиме «он-лайн». Компания «Амадеус» заключила соглашения о сотрудничестве с фирмами Ebookers (крупнейшим европейским турагентом, работающим в режиме он-лайн) и Opodo, согласно которым «Амадеус» предоставит свой web-механизм покупки билетов и обслуживание покупки билетов на сайтах с учетом специфики стран. Компания «Галилео» является поставщиком услуг по продаже билетов с учетом специфики Италии для Opodo. Фирма «Сабре» обеспечивает обработку данных о сделках и предоставляет другие услуги в торговле через электронную сеть для свой дочерней фирмы Transvelocity, которая пользуется web-сайтом Zuji,

принадлежащем нескольким авиакомпаниям и расположенным в Японии. Фирма Уорлдспэн является предпочтительным поставщиком АСБ для некоторых основных сайтов B2C, например, Expedia, Orbits и Priceline.

Другим видом сайта B2B является рынок в электронной сети, который устанавливает связи между авиакомпаниями-покупателями и поставщиками услуг через Интернет, с целью сокращения расходов путем интеграции и упорядочивания. В настоящее время функционируют два портала для авиационных закупок в режиме «он-лайн»: AeroXchange (основанный 13 авиакомпаниями, к которым в последствии присоединились их дочерни авиакомпании) и Cordiem (бывший AirNewco, основанный 9 авиакомпаниями). Оба сайта помогают авиакомпаниям производить закупки планеров, двигателей и компонентов электронного оборудования, услуг по техническому обслуживанию, ГСМ и других товаров и обслуживания соответствующих поставщиков в режиме «он-лайн».

Таким образом, развитие научно-технического прогресса, влияние информационных технологий на регулирование экономических аспектов развития сферы воздушного транспорта изменяет характер проблем регулирования, развивая сферу коммерческой деятельности авиакомпаний.

В области экономического регулирования ***коммерческой деятельности авиакомпаний*** обозначены четыре направления коммерческой деятельности авиакомпаний при выполнении международных воздушных перевозок, механизмы которой рассматривались ИКАО на Всемирной авиатранспортной конференции 1994 года. Это - наземное обслуживание, перевод валют и перечисление выручки, наем на работу иностранного персонала и продажа и маркетинг авиатранспортных услуг. В связи с рекомендацией Конференции о проведении дополнительной работы по преобразованию этих механизмов в более формализованную структуру, группа экспертов по регулированию воздушного транспорта на своем 9-м совещании в феврале 1997 года подготовила рекомендацию ATRP/9-5, содержащую типовые положения по четырем вопросам «деловой практики», а также одно новое положение об оплате местных расходов вместе с пояснениями. Эти типовые положения, заменившие механизмы по этим же вопросам, ранее разработанные Конференцией, были утверждены Советом в мае 1997 года и направлены государствам для руководства. Эти положения используются как для двусторонних, так и для многосторонних международных соглашений.

Механизм, предоставляющий возможность каждой авиакомпании

использовать *наземное обслуживание* в аэропортах другой стороны на их усмотрение, регулируется Приложением 9 «Упрощение формальностей» к Конвенции о международной гражданской авиации, а также в Заявлениях Совета Договаривающимся государствам относительно аэропортовых сборов и сборов за аэронавигационное обслуживание (Doc 9082), национальными законами и правилами, а также в процессе консультаций с эксплуатантом аэропорта.

Механизм регулирования *перевода валют и перечисления выручки* подчиняется международным соглашениям, например, Соглашению с Международным валютным фондом и Генеральному соглашению о торговле услугами (ГАТС), которые разрешают осуществлять контроль за переводом валют в определенных ситуациях, связанных с обеспечением защиты платежного баланса государства, а также процедурам, установленным действующими национальными законами и правилами.

Оплата местных расходов регулируется в соответствии с Заявлениями Совета Договаривающимся государствам относительно аэропортовых сборов и сборов за аэронавигационное обслуживание (Doc 9082). Этот механизм не препятствует полномочным органам аэропорта, при необходимости, назначать сборы за аэропортовое обслуживание в свободно конвертируемой валюте в целях обеспечения постоянного уровня таких сборов и осуществления оплаты за улучшенное оборудование и обслуживание. Такие сборы не должны быть дискриминационными как по отношению к иностранным перевозчикам, так и к перевозчикам, имеющим национальность государства аэропорта и осуществляющим аналогичные международные перевозки, а также между двумя или несколькими иностранными пользователями.

Иностранный персонал и доступ к местным видам услуг. Данный механизм регулирования предназначен для упрощения пребывания за границей определенного иностранного персонала авиаперевозчика -персонала, который выполняет управленческие, коммерческие, технические и эксплуатационные функции. Персонал, выполняющий эксплуатационные функции, не включает членов летного экипажа или бортпроводников, чье передвижение предусмотрено Приложением 9 к Конвенции о международной гражданской авиации. Данный механизм регулируется международными обязательствами, а также национальными законами принимающей стороны в отношении въезда, проживания и найма на работу, которые в большинстве случаев должны быть гибкими для того, чтобы отвечать обязательствам стороны.

Механизм *продажи и маркетинга авиатранспортных услуг* предусматривает простой, но справедливый стандарт в отношении выдачи разрешения авиаперевозчикам на продажу и маркетинг своих услуг за рубежом, с учетом необходимости обеспечения гибкости и справедливой конкуренции, а также обязательств тех государств, которые взяли конкретные обязательства в отношении национального режима для этих видов обслуживания в соответствии с Генеральным соглашением о торговле услугами (ГАТС). Данное типовое положение соответствует стандарту ГАТС в отношении национального режима в том, что на практике режим, предоставляемый иностранным авиаперевозчикам, обычно будет таким же благоприятным, как режим, предоставляемый национальным авиаперевозчикам».

В части 7 «Расширение рамок регулирования» Doc 9587 «Политика и инструктивный материал в области экономического регулирования воздушного транспорта» приводятся четыре перспективных направления регулирования:

A. *Торговля услугами*. Вопрос о торговле услугами впервые был поднят в 1985 году на Третьей Авиатранспортной конференции и с тех пор не сходит с повестки дня ИКАО. Организация внимательно следила за развитием данного вопроса, в частности за разработкой Генерального соглашения о торговле услугами (ГАТС) в рамках уругвайского раунда торговых переговоров, начатого в 1986 году, в результате которого была, в частности, создана Всемирная торговая организация. ИКАО определила также свою позицию по данному вопросу и эта позиция (по состоянию на 31 октября 1998 года) отражена в резолюции A32-17 Ассамблеи.

B. *Законы конкуренции*. Данный вопрос был впервые рассмотрен 24-й сессией Ассамблеи, которая приняла резолюцию A24-14 об односторонних мерах, влияющих на международный воздушный транспорт (в настоящее время включена в резолюцию A32-17), и позднее Третьей Авиатранспортной конференцией, которая приняла рекомендацию о выполнении резолюции A24-14. В 1994 году Всемирная авиатранспортная конференция также рассмотрела этот вопрос и разработала механизм гарантий справедливой конкуренции, рекомендованный Конференцией (AT Conf/4). Более подробный инструктивный материал, касающийся законов о конкуренции, содержится в циркуляре ИКАО 215.

C. *Охрана окружающей среды.* На своей 31-й сессии Ассамблея приняла резолюцию A31-11, в которой положения о политике и практике, касающиеся охраны окружающей среды, сведены в одно заявление ИКАО. Впоследствии

резолюция A31-11 была обновлена и заменена резолюцией A32-8 Ассамблеи**.**

D. *Налогообложение.* Хотя в Чикагской конвенции не содержится положений, касающихся непосредственно вопроса «налогообложения», статья 24 устанавливает принцип освобождения от уплаты некоторых конкретных пошлин, например за топливо и запасные части, используемые при международных воздушных перевозках. В дополнение к статье 24 ИКАО разработала инструктивный материал для государств, призывающих к освобождению от налогообложения главным образом на двусторонней основе в некоторых аспектах эксплуатации международного воздушного транспорта, который содержится в документе Doc 8632 «Политика ИКАО по вопросу налогообложения в области международного воздушного транспорта». Этот вопрос рассматривался также Ассамблеей, и ее позиция по состоянию на 31 октября 1998 года отражена в добавлении E к резолюции A32-17.

В материалах о политике ИКАО проводится различие между сборами и налогами: сборы являются пошлинами, предназначенными для покрытия расходов, связанных с предоставлением средств и услуг для гражданской авиации, а налоги являются пошлинами, предназначенными для увеличения общих доходов национальных и местных правительств, которые используются для неавиационных целей. ИКАО разработала для государств отдельные руководящие указания, касающиеся сборов, которые содержатся Doc 9082 «Заявления Совета Договаривающимся государствам относительно аэропортовых сборов и сборов за аэронавигационное обслуживание».

К «Другим вопросам регулирования», рассмотренным в анализируемом документе, относятся:

A. *Регистрация договоренностей и соглашений*. Этот вопрос предусмотрен в статье 81 и 83 Чикагской конвенции.

B. *Аренда, фрахтование воздушных судов и обмен ими*. Статья 83 bis, являющаяся поправкой к Чикагской конвенции, утвержденной Ассамблеей в резолюции A23-2, касается передачи определенных функций и обязанностей, предусмотренных Конвенцией, в связи с арендой, фрахтованием воздушных судов или обменом ими. Две другие резолюции Ассамблеи A23-3 и A23-13, также относящиеся к этому вопросу, касаются в основном ратификации статьи и некоторых мер по упрощению передачи соответствующих функций. Статья 83 bis вступила в силу 20 июня 1997 года в отношении тех государств, которые ратифицировали ее, и по состоянию на 31 октября 1998 года она была ратифицирована 109 государствами.

C. Аэропортовые сборы и сборы за аэронавигационное обслуживание. *Статья 15 Чикагской конвенции устанавливает основные принципы взимания аэропортовых и подобных им сборов. Дополнительные подробные основополагающие установки, разработанные организацией в этой области, содержатся в документе DOC 9082 «Заявления Совета договаривающимся государствам относительно аэропортовых сборов и сборов за аэронавигационное обслуживание», а дополнительный практический инструктивный материал содержится в документе DOC 9562 «Руководство по экономике аэропортов» и в документе DOC 9161 «Руководство по экономическим аспектам аэронавигационного обслуживания».*

D. *Помощь и субсидии государств.* Данный вопрос рассматривался конференцией ИКАО, рекомендовавшей механизм регулирования для рассмотрения государствами (AT Conf/4).

E. *Международная апвиапочта.* Положения о политике ИКАО в области международной авиапочты сведены воедино в добавлении H резолюции A32-17 Ассамблеи.

F. *Авиационное топливо.* Вторая Авиатранспортная конференция разработала три следующих рекомендации, касающиеся наличия и экономии авиационного топлива. Первая рекомендация касается влияния наличия и нормирования топлива на предоставление емкости (5 AT Conf/2); во второй рекомендации отмечается связь между расходами авиакомпаний, жизнеспособностью авиакомпаний и техническими изменениями (27 AT Conf/2); а третья рекомендация (28 AT Conf/2), которая была обновлена в 1997 году Группой экспертов по регулированию воздушного транспорта, направлена на активизацию консультаций между Договаривающимися государствами по вопросам наличия топлива и распространения информации о методах экономии топлива.

Охарактеризованное в данной главе организационно-правовое поле функционирования авиационных предприятий дает представление об условиях вхождения в мировой рынок авиаперевозок Национальной авиакомпании. Специфика организационного и нормативно-правового обеспечения системы воздушного транспорта на современном этапе развития отражает интенсивную и глубокую интеграцию новых технологий в процессы организации и продажи авиатранспортных услуг. Инфраструктурный характер отрасли в свете тенденций глобализации предопределяет сложный характер взаимодействия авиапредприятия с партнерами по бизнесу и потребителями на уровне

международных связей. Это делает необходимым рассмотрение соответствующих аспектов не только с точки зрения организационно-правовых проблем регулирования, но и в динамике, которая показательно демонстрирует степень эффективности наработанного правового поля функционирования авиапредприятия. В результате выявляются новые тенденции и проблемы, подлежащие регулированию со стороны международных надправительственных организаций, правительств и самих авиакомпаний с целью создания условий свободной и равноправной конкуренции на рынке авиатранспортных услуг.

Вышесказанное предопределяет порядок исследования тенденций развития сферы воздушного транспорта в целом по миру и, в их свете, проблем и задач Национальной авиакомпании. Во-первых, сравнительный анализ количественных характеристик даёт представление о структуре и динамике развития воздушного транспорта. Во-вторых, анализ основных аспектов регулирования с точки зрения структуры регулируемых объектов позволяет оценить перспективы отрасли в целом, и её субъектов – предприятий, производящих авиатранспортные услуги. В третьих, характеристика деятельности национальной авиакомпании позволит определить её проблемное поле, характерное для переходной экономики.

Глава 5. Глобальные тенденции и проблемы развития воздушного транспорта

Определение роли и места Национальной авиакомпании «Узбекистон хаво йуллари» в сфере воздушного транспорта должно начинаться, по законам классического анализа, с характеристики мировых тенденций развития этой отрасли, то есть с макроэкономического аспекта. С этой целью остановимся на системе макроэкономических показателей и раскроем их методологическое содержание.

Основными показателями, которыми обычно апеллируют исследователи макроэкономических тенденций, сравнивая экономическое положение государств и регионов являются показатели, разработанные ООН и принятые в большинстве стран в виде правил национального счетоводства – системы национальных счетов. А именно: валовой внутренний продукт – ВВП (Gross Domestic Product – GDP); валовой национальный продукт – ВНП (Gross National Product – GNP); чистый национальный продукт – ЧНП (Pure National Product – PNP); национальный доход – НД (National Income – NI); располагаемый национальный доход – РНД (National Disposable Income – NDI), личные доходы населения – ЛД (Personal Income – PI), располагаемый личный доход – РЛД (Personal Disposable Income – PDI).

Валовой внутренний продукт отражает совокупную стоимость конечных товаров и услуг в текущих ценах, созданных на экономической территории страны за определенный период (год, квартал, месяц). Используется в оценке уровня и темпов экономического развития, направления и сфер использования ресурсов, доходов, а также уровня жизни населения, производительности труда и т.п. ВВП можно рассчитывать одним из трех способов: производственным (сумма валового выпуска товаров и услуг всеми отраслями экономики за вычетом объема промежуточного потребления); по расходам на конечное потребление; по доходам (сумма доходов всех институциональных единиц, совпадающая с величиной их расходов). С точки зрения обеспеченности необходимой и достоверной информацией наиболее удобным и широко используемым в практике является второй метод, который предполагает суммирование затрат населения на приобретение товаров и услуг, валовых инвестиций частных предприятий, государственных расходов, в том числе и инвестиционных, изменений запасов и товаров. ВВП исчисляется в рыночных ценах реализации товаров и услуг покупателям.

Валовой национальный продукт включает валовой внутренний продукт и

итоговые показатели внешнеэкономической деятельности, то есть сальдо экспорта и импорта товаров и услуг. *Чистый национальный продукт* – это валовой национальный продукт за вычетом суммы основного капитала, потребленного в процессе его создания, определяемой величиной (нормами) амортизации. *Национальный доход* представляет собой разницу между чистым национальным продуктом и суммой косвенных налогов на товары и услуги. По экономическому содержанию он соответствует вновь созданной стоимости, находящейся в распоряжении населения, фирм и предприятий до распределения прибыли и без учета трансфертов.

Национальный доход страны, учитывающий платежи и поступления фирм, в частности налоги на прибыли корпораций, отчисления в социальные фонды, нераспределенную прибыль, представляет собой располагаемый национальный доход. *Располагаемый национальный доход* и чистые трансферты в сумме дают личный доход. Разница между личным доходом и суммой подоходного налога на граждан представляет собой *располагаемый личный доход.*

Анализ состояния и развития национальной экономики на основе макроэкономических показателей предполагает, прежде всего, изучение и оценку за представительный период. Это позволяет делать выводы об экономическом росте, стагнации или спаде, как в целом, так и в разрезе основных составляющих ВВП. Различия в темпах динамики последних должно вести к сдвигам в структуре экономики и изменениям её важнейших параметров. В этом случае подробному анализу подвергаются не только реальная величина ВНП и ВВП, с учетом его дефлятора, но и изменения показателей, а также определяющих их структуру, факторов.

Макроэкономические индикаторы, по сути, являются интегральными показателями, способными отражать процессы, протекающие не только на макроуровне, но и в микро- и мезосистемах. Если для описания тенденций развития мирового хозяйства в целом, группы государств или одного государства применяется термин макроэкономика, то характеристика деятельности отдельной организации (фирмы, предприятия) используется термин микроэкономика. Но процессы глобализации внесли свои изменения в структуру экономической организации и в течение последних десятилетий в наиболее развитых экономических государствах и в мировом хозяйстве наблюдается процесс слияния финансового и промышленного капитала и развитие национальных и транснациональных корпораций. Развитие

корпораций выделено в отдельную область экономики – мезоэкономику. Мезоструктуризация экономики тесно связана с развитием глобальных информационных сетей, как инфраструктуры обеспечивающей связь между структурными единицами транснациональных коропораций. Таким образом, современная экономика становится «сетевой». Поскольку ТНК контролируют более половины всего мирового производства и всей внешней торговли, а также 4/5 всего информационного продукта (патенты, лицензии, ноу-хау и т.п.), постольку экономики, не способные выдержать навязываемый им темп развития вынуждены выполнять вспомогательные функции.

Таким образом, развитие мирового рынка авиаперевозок следует рассматривать, учитывая сквозной характер макроэкономических показателей и особенности развития мировой экономики.

2.5.1. Особенности развития мирового рынка авиаперевозок. Ретроспективный анализ (вторая половина XX века)

Развитие сферы авиаперевозок находится в прямой зависимости от тенденций и прогнозов развития мирового хозяйства, что предполагает их единовременное рассмотрение. Основными источниками информации в данном случае являются статистические ежегодные издания Международной организации гражданской авиации (ИКАО, International Civil Aviation Organization, ICAO) «Статистика гражданской авиации мира», «Мир гражданской авиации», «Обзор международных авиатарифов» и результаты исследований, опубликованных в виде сборника под заголовком «Региональные различия в тарифах и расходах при выполнении международных воздушных перевозок» и др. В дополнение к сборникам статистических данных и другим изданиям ИКАО источниками информации при анализе развития гражданской авиации служат сборники статистических данных Организации Объединенных Наций, Конференции Организации Объединенных Наций по торговле и развитию (ЮНКТАД), Международного валютного фонда (МВФ), Всемирного банка, Всемирной туристской организации (ВТО), Организации экономического сотрудничества и развития (OECD), Европейской конференции гражданской авиации (ЕКГА), Министерства транспорта США (DOT), Международного совета аэропорта (МСА), Международной ассоциации воздушного транспорта (ИАТА), Ассоциации европейских авиакомпаний (АЕА) и Вортонского акционерного общества эконометрических прогнозов (WEFA). Таким образом, нижеприведенный ретроспективный анализ основан

на фактах и прогнозах подтверждаемых достоверными источниками.

Экономический рост и тенденции развития перевозок авиакомпаний. В течение многих лет в области воздушного транспорта наблюдался бóльший рост, чем в других секторах экономики. Постоянно возрастающий спрос на пассажирские и грузовые перевозки, быстрые технологические изменения и соответствующие капиталовложения способствовали росту объема производства более чем в 29 раз, начиная с 1960 г. (в выполненных тонно-километрах). Для сравнения, общий мировой валовой внутренний продукт (ВВП) в реальном выражении, который является наиболее общим располагаемым показателем мирового объема производства увеличился только в 4 раза за тот же период. Общие доходы авиакомпаний мира увеличились десятикратно в течение того же периода.

Хотя рост мировых воздушных перевозок оказался значительно выше мирового экономического роста, экономическая теория и аналитические исследования показывают, что существует высокая степень корреляции между ними, и что спрос на воздушные перевозки в основном определяется экономическим развитием. Изменения в личном доходе влияют на уровень покупательной способности потребителей и на возможность осуществлять туристические путешествия. Коммерческая деятельность и торговля непосредственно влияют на спрос, связанный с деловыми поездками и грузовыми перевозками. Зависимость между экономикой и спросом на перевозки, за период с 1960 года по настоящее время показана в табл. 5.1. и на рис. 5.1.

Другими факторами, которые определяли спрос на перевозки, являются изменения в расходах авиакомпаний и соответственно в авиатарифах, доступность воздушных перевозок, изменения в области регулирования и развитие туризма.

ТАБЛИЦА 5.1.

РОСТ ПАССАЖИРСКИХ ГРУЗОВЫХ И ПОЧТОВЫХ АВИАПЕРЕВОЗОК

ПОКАЗАТЕЛИ	СРЕДНЕГОДОВОЙ РОСТ (%)		
	1960-1979	1980-1989	1989 -1999
ПАССАЖИРО-КИЛОМЕТРЫ	11,8	5,3	4,6
ГРУЗОВЫЕ ТОННО-КИЛОМЕТРЫ	14,3	7,4	6,6
ПОЧТОВЫЕ ТОННО-КИЛОМЕТРЫ	8,5	4,0	1,2
ВСЕГО ТОННО-КИЛОМЕТРОВ	12,2	5,8	5,2

Примечание: включая внутренние и международные регулярные перевозки . Источник – форма отчетности ИКАО А-1

Здесь и далее в этой главе материалы конференции по экономике аэропортов и аэронавигационного обслуживания, состоявшейся в штаб-квартире ИКАО в Монреале 19-28 июня 2000 года

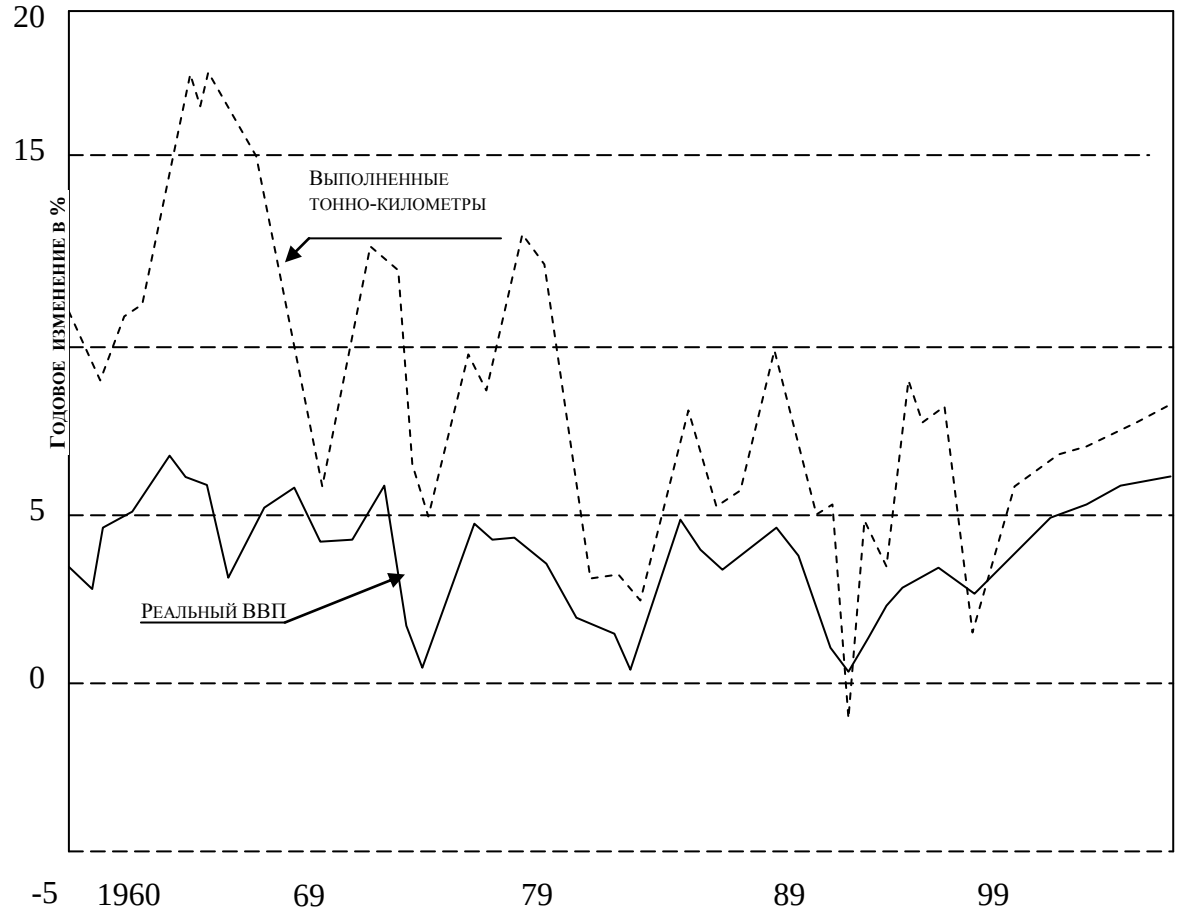


РИС. 5.1. МИРОВОЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ И РАЗВИТИЕ ПЕРЕВОЗОК АВИАКОМПАНИЙ (Примечание: ВВП в реальном выражении и всего выполненных тонно-километров в регулярном сообщении/ Источник: форма отчетности ИКАО А-1)

Быстрый экономический рост в 60-е гг. совпал с заменой воздушных судов с поршневыми двигателями на реактивные воздушные суда, что привело к снижению реального уровня тарифов, возрастанию скорости и комфорта путешествий. Значительное влияние на спрос на перевозки оказали резкие изменения в ценах на нефть. В дополнение к отрицательному воздействию на мировую экономику десятикратное увеличение цен на нефть в 1973-74 гг. и их дальнейшая эскалация в 1979-81 гг. (впоследствии понизились) вылились в существенное повышение цен на авиационное топливо, а тем самым, и авиатарифов.

Таким образом, дальнейший анализ сферы воздушного транспорта должен детализировать раскрытые тенденции, дифференцируя авиаперевозки по видам и регионам.

Регулярные пассажирские, грузовые и почтовые перевозки. Общий рост спроса на перевозки имел место и в каждом их компоненте: пассажирских, грузовых и почтовых перевозках. Следует отметить, что с развитием телекоммуникаций с 1960-х гг. рост почтовых перевозок резко сократился.

Международные авиаперевозки имели тенденции к более быстрому росту, чем внутренние, особенно в сфере грузовых перевозок.

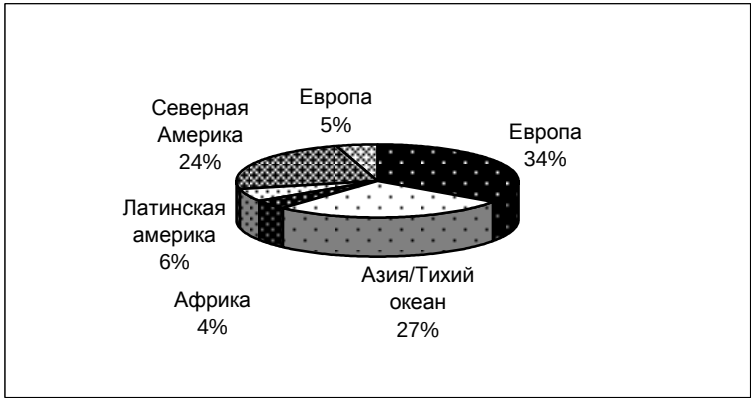
В отношении региональной структуры регулярных международных перевозок на европейские компании приходится самая большая часть как пассажирских, так и грузовых перевозок, но их доля в грузовых перевозках сократилась за счет увеличения доли региона Азия/Тихий океан (рис. 5.2.). Это объясняется расширением влияния транснациональных корпораций на экономику этого региона, а, следовательно, развития торговли и производства, миграции рабочей силы.

Распределение регулярных пассажирских авиаперевозок по некоторым группам межконтинентальных маршрутов показывает, что наиболее активным и объемным является североатлантический рынок (с 1989 по 1999 гг. рост пассажиропотока составил около 100%). Однако, наиболее растущими рынками являются группы маршрутов между Северной Америкой и Южной Америкой, и между Европой и регионом Азии/Тихого океана (рис. 5.3.).

Нерегулярные перевозки. Картина развития нерегулярных перевозок в мире является отчасти неполной из-за некоторых недостатков в предоставлении статистической отчетности нерегулярных авиаперевозчиков. Однако, опубликованные ИКАО данные позволяют сделать некоторые выводы о характере развития и важности чартерных перевозок.

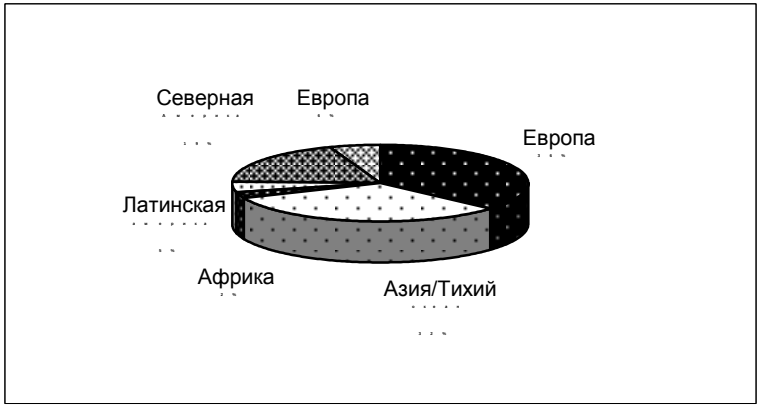
Нерегулярные воздушные сообщения ориентированы главным образом на международные пассажирские перевозки, тогда как грузовые и внутренние нерегулярные перевозки представлены относительно небольшими объемами. Нерегулярные пассажирские перевозки составляли от 14 до 15% общих международных пассажирских перевозок. В таблице 5.2 приводятся ретроспективные данные о нерегулярных пассажирских перевозках, выполненных перевозчиками, осуществляющими как регулярные, так и нерегулярные перевозки. За период с 1989 по 1999 г. рост их объединенных нерегулярных международных перевозок составлял в среднем около 4,1 % в год, что ниже среднегодовых темпов роста на уровне 7% для регулярных международных перевозок. Нерегулярные перевозки играют очень важную роль на внутриевропейских маршрутах. На нерегулярные маршруты Европы приходилась и приходится в настоящее время большая часть всего мирового чартерного рынка по количеству перевезенных пассажиров. Нерегулярные перевозки остаются весьма важными на североатлантических маршрутах, составляя около 10% всего североатлантического рынка.

ПАССАЖИРО-КИЛОМЕТРЫ, 1989 Г.



ПАССАЖИРО-КИЛОМЕТРЫ, 1999 Г.

ГРУЗОВЫЕ ТОННО-КИЛОМЕТРЫ, 1989 Г.



ГРУЗОВЫЕ ТОННО-КИЛОМЕТРЫ, 1999 Г.

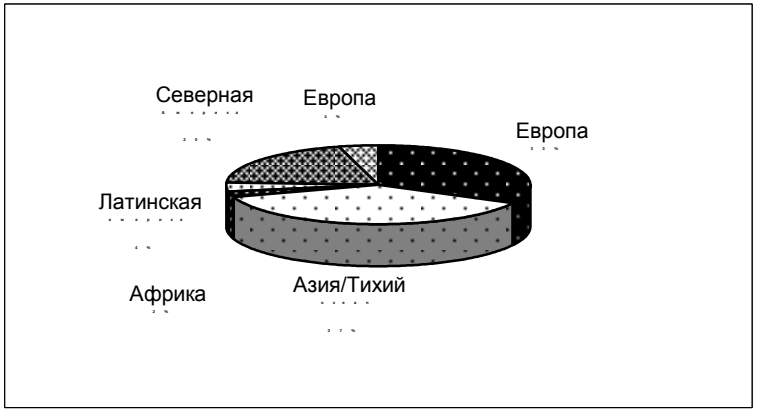


РИС. 5.2. ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЕГУЛЯРНЫХ МЕЖДУНАРОДНЫХ АВИАПЕРЕВОЗОК ПО РЕГИОНАМ
Источник: форма отчетности ИКАО А-1

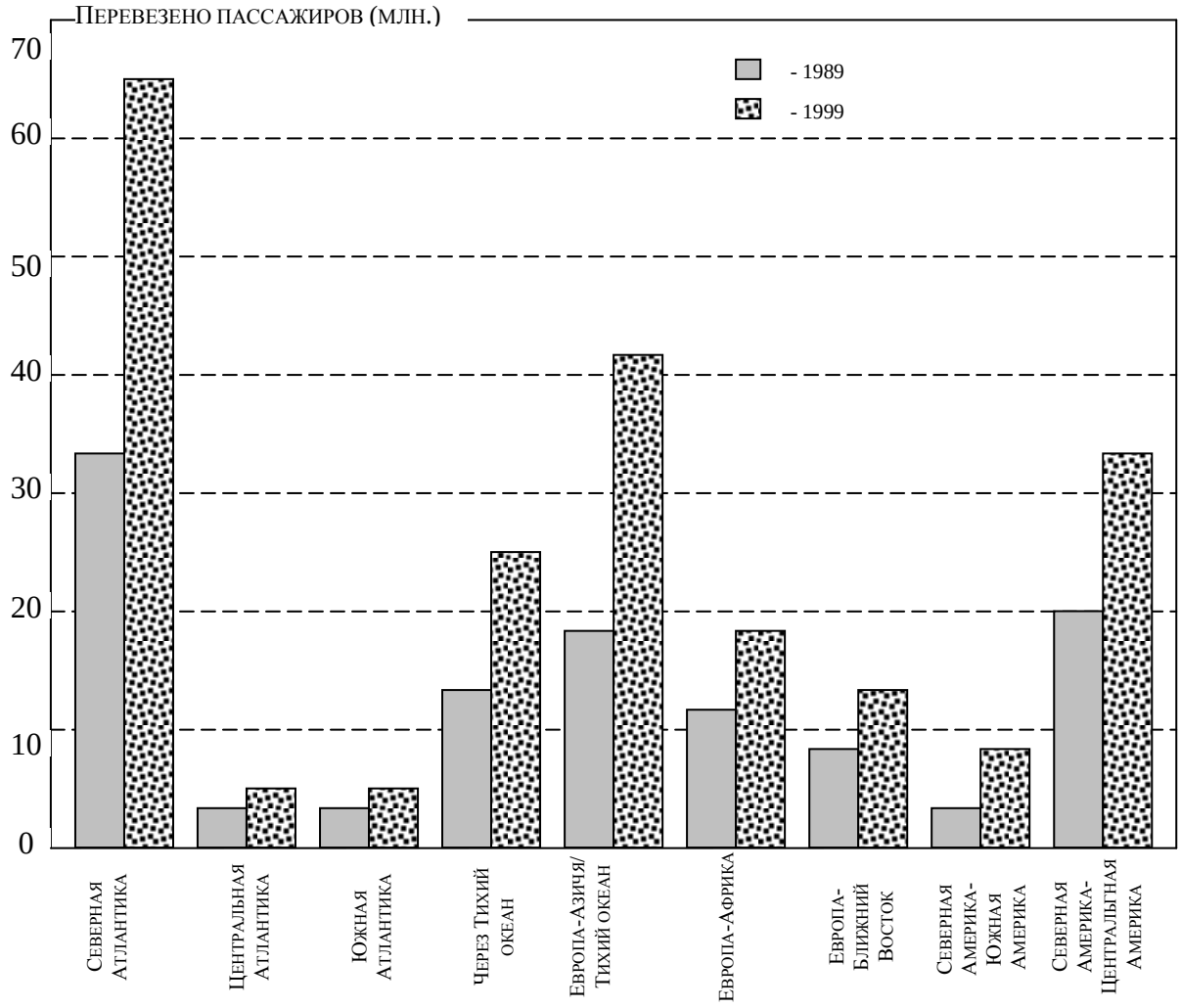


Рис. 5.3. Пассажиры по группам межконтинентальных маршрутов (регулярные перевозки) Источник: форма отчетности ИКАО А-1

Таблица 5.2.

Мировые международные нерегулярные пассажирские перевозки (пассажиро-километры)

	1989 (млрд.)	1999 (млрд.)	Среднегодовой рост (%)
Нерегулярные перевозчики	92,8	140,0	4,1
Регулярные перевозчики	84,0	124,0	4,0
Всего	176,8	264,0	4,1

Источник: форма отчетности ИКАО А-2

Объем движения воздушных судов. За последние 45 лет рост спроса на авиаперевозки привел к сравнимому росту провозной способности авиаперевозчиков. На рис. 5.4. показана динамика роста количества пассажиров, количества вылетов воздушных судов и самолето-километров. Был использован статистический метод сглаживания значительных краткосрочных отклонений для того, чтобы наилучшим образом проиллюстрировать

тенденции взаимосвязи между указанными переменными.

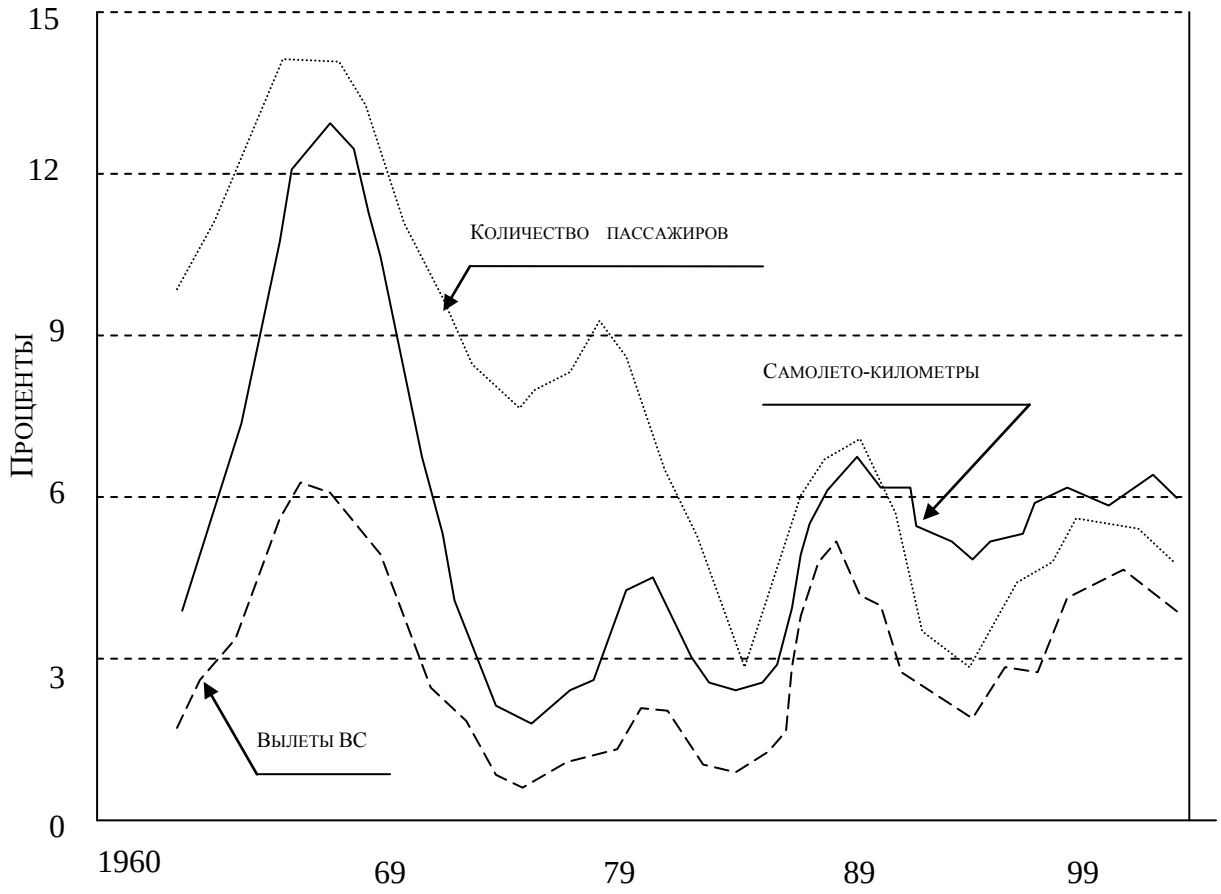


Рис. 5.4. Динамика роста количества пассажиров, вылетов воздушных судов и самолето-километров Источник: Форма отчетности ИКАО А-1. Примечание: исключая СНГ

Большой разрыв между темпами роста количества перевезенных пассажиров и вылетов воздушных судов, который наблюдался в 60–70–е годы, является в основном отражением увеличения среднего размера воздушного судна за указанный период. В 80-е годы темпы роста количества вылетов воздушных судов увеличились и приблизились к темпам роста пассажирских перевозок, поскольку размер воздушного судна стал меньше изменяться по сравнению с достигнутым уровнем.

Увеличение самолето-километров было постоянно выше роста вылетов воздушных судов с исключительно большим разрывом в 60-е и начале 70-х годов, поскольку возрастала средняя протяженность этапа полета воздушного судна. Темпы роста средней протяженности этапа полета были наивысшими при замене воздушных судов с поршневыми двигателями на реактивные суда.

Состав парка воздушных судов и их производительность. К концу 1999 г. регулярные и нерегулярные перевозчики договаривающихся государств ИКАО (исключая Китай и Российскую Федерацию) совместно располагали примерно

18 200 воздушными судами с максимальным взлетным весом более 9 000 кг (MTOW), осуществлявшими международные и внутренние перевозки, что на 60% превосходило уровень на 1989 г. К концу 1999 г. количество реактивных воздушных судов составляло примерно 14 500, что приблизительно на 66% превышает уровень 1989 г. Очевидно, что реактивные воздушные суда составляют даже бóльшую часть емкости перевозчиков, чем это отражено в относительном количестве воздушных судов.

На рис. 5.5. виден контраст тенденции крутого роста количества реактивных воздушных судов после 1960 г. по сравнению с медленным ростом количества турбовинтовых воздушных судов и уменьшением количества воздушных судов с поршневыми двигателями.

Прогрессивное внедрение воздушных судов с новой технологией в парк воздушных судов авиакомпаний явилось основным источником улучшения производительности воздушного транспорта, измеряемой количеством выработки на единицу затрат. Единый всеобъемлющий измеритель производительности нуждается во всеобъемлющих измерителях выработки и затрат. Для авиационной отрасли, выполненные тонно-километры (ВТК), включая пассажирские и грузовые перевозки, являются хорошим показателем выработки. Однако измерять производительность сложно по причине разнообразия используемых ресурсов, среди которых воздушные суда, рабочая сила и топливо, а также вследствие сложности самого процесса производства. В табл 5.3. приводятся некоторые частные показатели производительности применительно к совокупным перевозкам международных регулярных авиакомпаний. Под производительностью воздушных судов понимается количество ВТК, которые рассчитываются исходя из общей коммерческой загрузки парка воздушных судов регулярных авиакомпаний.

Повышение среднего коэффициента коммерческой загрузки (доля провозной емкости воздушного судна, которая занята коммерческими пассажирами и грузами), скорости полетов и налета воздушных судов (т.е. интенсивность использования воздушных судов для выполнения полетов, приносящих доходы) являются факторами, способствовавшими росту производительности полетов воздушных судов, хотя за последние 39 лет самое большое влияние на этот процесс оказывало повышение среднесуточного налета воздушных судов. Эти три компонента, определяющие производительность воздушных судов, объединены в одном показателе производительности воздушных судов (график его изменения представлен

среди прочих, приведенных на рис. 5.6.). Как видно на графике колебания этого показателя наблюдались в зависимости от условий, определяемых циклами деловой активности. В течение всего 39-летнего периода производительность воздушных судов возрастала в среднем приблизительно на 3,1% в год.

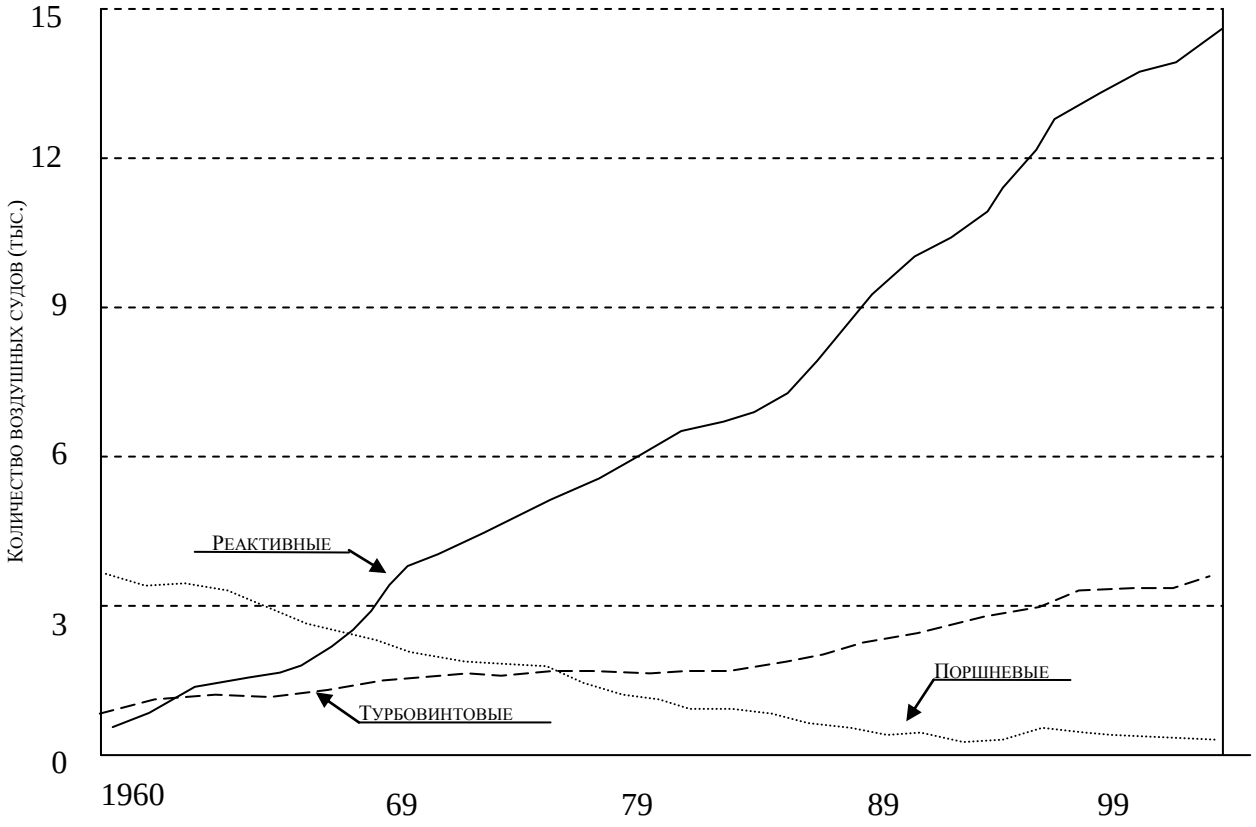


Рис.5.5. Состав мирового парка коммерческих воздушных судов (Источник: форма ИКАО Н)

Таблица 5.3.

Изменение производительности международных регулярных авиакомпаний

Показатели производительности	**Средние уровни**				
	1965	**1975**	**1985**	**1995**	**1999**
Производительность ВС: Коэффициент коммерческой загрузки ВС (%)	52	50	59	60	61
Скорость (км/ч)	469	619	634	644	635
Интенсивность использования ВС (часы/ самолето-год)	1678	2064	2179	2751	3031
Производительность труда: ВТК на одного работника (тыс.)	43	82	144	258	295
Топливная эффективность ВТК на литр топлива (индекс)	100	123	187	213	214

Источник: форма ИКАО Н

Внедрение новых технических средств и систем, экономящих живой труд, позволило, начиная с 1960 г, добиться впечатляющего роста производительности в среднем на 6,2% в год. Эффект совершенствования конструкции воздушных судов и двигателей может быть также виден в

улучшении топливной эффективности, которая в течение этого же периода в среднем повышалась ежегодно приблизительно на 2,3%.

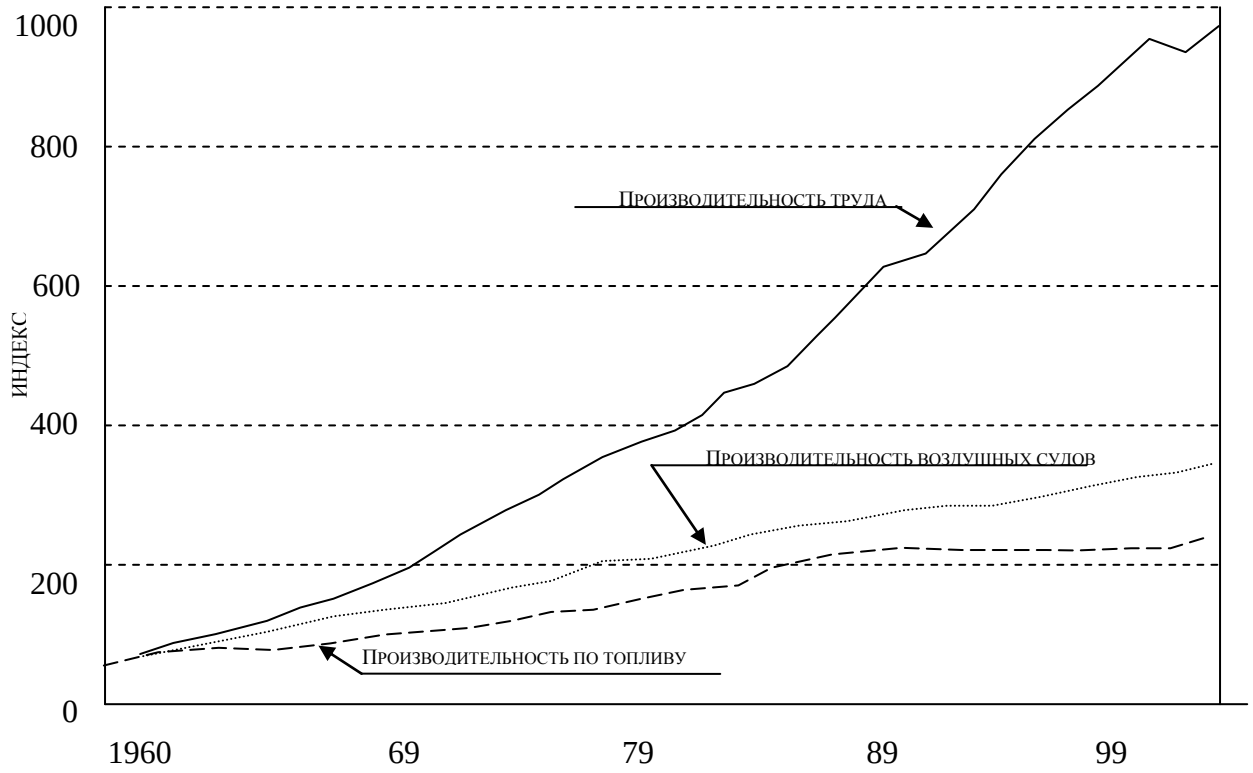


РИС. 5.6. ИЗМЕНЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ АВИАКОМПАНИЙ (Источник: форма отчетности ИКАО Н, МВФ, ОЭСР)

Производительность повышалась благодаря различным видам экономии за счет увеличения масштаба производства, а также вследствие использования новых технических средств. Некоторые виды экономии, обусловленные увеличением масштаба производства, тесно связаны с появлением новой техники. В 60-х гг. реактивные воздушные суда были гораздо больше винтовых воздушных судов, которые они заменяли. Следующее поколение реактивных воздушных судов, которые в 70-е гг. пришли на смену первым реактивным воздушным судам, также были больше их по размерам. Средняя величина провозной способности воздушного судна возросла с 9 т. в 1960 г. до 27 т. в 1999 г. Начиная с 1985 г., увеличение среднего размера воздушного судна не было существенным.

Общий показатель производительности авиакомпаний определяется путем объединения индексов производительности воздушных судов, производительности труда и производительности по топливу в один усредненный измеритель. В период с 1960 по 1999 гг. средний рост этого показателя составлял около 5,5% в год.

Взаимозависимость производительности, цен и эффективности

финансовой деятельности. После оценки повышения производительности авиакомпаниями можно рассмотреть вопрос о том, как было использовано это повышение производительности труда, и кто воспользовался полученными от этого выгодами. Благодаря уменьшению количества потребляемых ресурсов, необходимых для производства единицы продукции, рост производительности ведет к снижению затрат на единицу продукции. Это уменьшение издержек может быть использовано для уменьшения фактических тарифов, которые оплачивают пассажиры и грузоотправители, или же для улучшения финансовых результатов авиакомпаний.

Изменение реальных цен на используемые ресурсы (рабочую силу, топливо и др.), приобретаемые авиакомпаниями, также отражается на стоимости единицы продукции и, следовательно, на размерах реальных тарифов или на финансовых показателях деятельности авиакомпаний. Графики, иллюстрирующие тенденции изменения цен на два наиболее важных ресурса, а именно на рабочую силу и реактивное топливо, а также тенденция изменения индекса цен на потребительские товары (CPI) приводятся на рис. 5.7. Цены на рабочую силу и CPI даны в соответствии с устанавливаемыми Международным валютным фондом (МВФ) индексами промышленно развитых стран. Критическое значение расходов на рабочую силу в общей структуре издержек авиакомпаний и быстрые темпы роста заработной платы, показанные на графике, стали в совокупности мощным стимулом повышения производительности труда, о чем можно судить по приведенным данным на рис. 5.6. Топливо является вторым ключевым элементом расходов авиакомпаний. Влияние на расходы резкого увеличения цен на топливо в 1973-1974 гг. и 1979-1980 гг. частично было смягчено благодаря снижению цен в 1985 г.

На рис. 5.8. приводятся графики, суммирующие тенденции изменения производительности, цен на используемые ресурсы, уровней доходных ставок (авиатарифов) и результатов финансовой деятельности. При построении графика использована логарифмическая шкала, чтобы наклон линий представлял процентные изменения.

Показателем производительности является обобщающий индекс, о котором шла речь выше. Общий индекс цен на потребные ресурсы также определяется на основе цен на отдельные виды ресурсов. Издержки на вводимые ресурсы и доходные ставки указываются в реальном выражении (т.е.

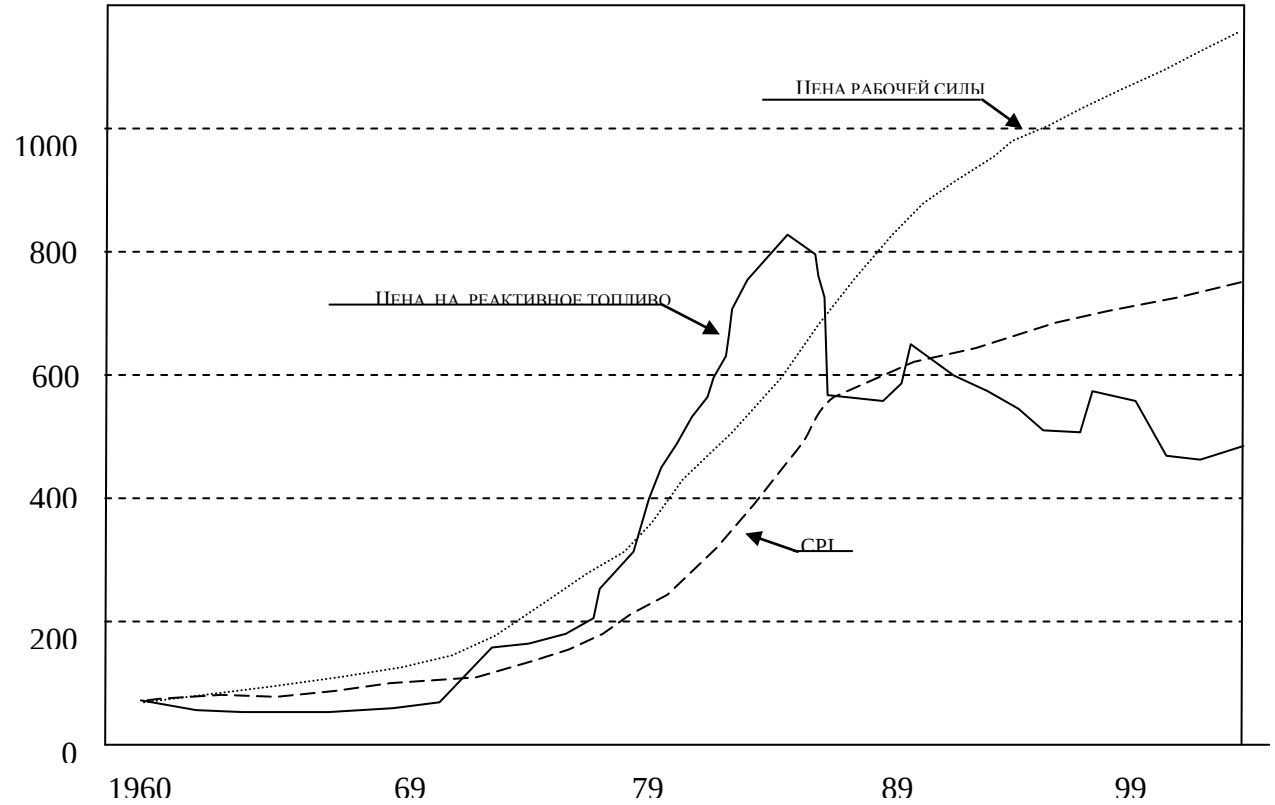


РИС. 5.7. ТЕНДЕНЦИИ ИЗМЕНЕНИЯ ЦЕН НА ПОТРЕБНЫЕ РЕСУРСЫ

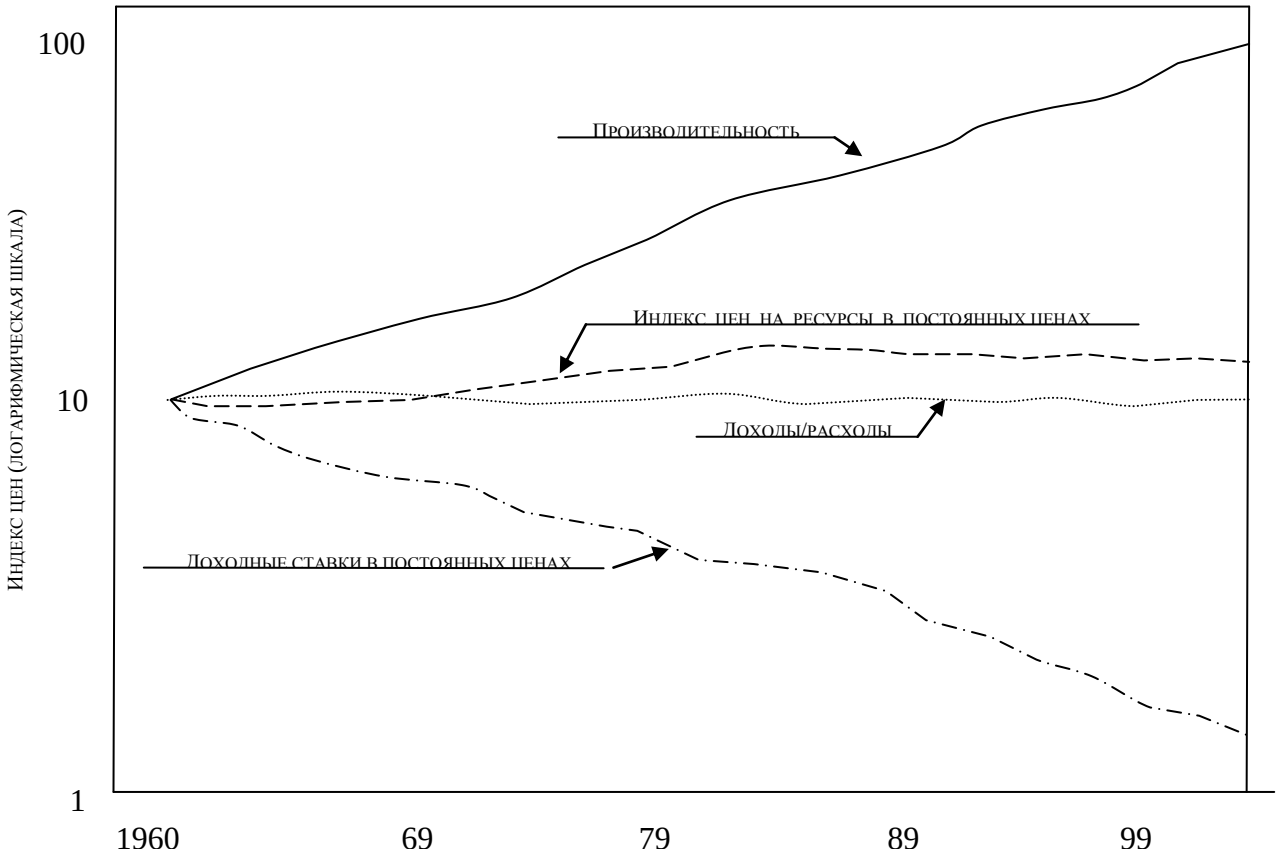


РИС. 5.8. ТЕНДЕНЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АВИАКОМПАНИЙ (Источники: формы отчетности ИКАО A-1 и EF-1)

за вычетом эффекта от общей инфляции). Показателем финансовой

деятельности служит соотношение доходов к расходам, и расходы при этом определяются без учета налогов и начисленных процентов.

Однако в целом авиакомпании недолго сохраняют для себя выгоды, полученные в результате повышения производительности. Бóльшая часть экономии средств от снижения издержек на рабочую силу, топливо и от повышения производительности воздушных судов передавалась потребителю в виде пониженных авиатарифов. В 70-е годы последствия повышения производительности в определенной мере были уменьшены повышением реальных цен на потребные ресурсы.

Хотя имели место относительно значительные изменения в эксплуатационных результатах деятельности авиакомпаний в краткосрочном и среднесрочном планах, не наблюдалось долговременных тенденций либо улучшения, либо ухудшения показателей финансовой деятельности авиакомпаний. Не ожидается и сейчас каких-либо резких изменений в ту или другую сторону этой тенденции, так как это привело бы к многократному увеличению прибылей или убытков в отрасли.

Безопасность полетов и качество обслуживания. Традиционно главной задачей на транспорте остается обеспечение безопасности полетов. В то время, когда в отрасли происходили упомянутые выше увеличение объемов перевозок, повышение производительности труда, снижение себестоимости и доходных ставок, положение дел в области обеспечения безопасности воздушных перевозок существенно улучшилось. Количество пассажиров на 10 миллионов налётанных пассажиро-километров неуклонно снижалось с 0,8 в 1960 г. до 0,08- в 1980 г., до 0,03 – в 1990 г. и до 0,02 – в 1999 г.

Кроме того, значительно повысилось качество обслуживания клиентов авиакомпаний. Под качеством обслуживания имеются в виду различные аспекты, среди которых продолжительность полетов, удобство и надежность сервиса, комфорт в салоне воздушного судна и ряд услуг на борту самолета. Некоторые из этих факторов трудно поддаются объективной оценке. Однако, смело можно утверждать, что увеличение скорости полета воздушных судов и среднего этапа полета (средняя дальность беспосадочного полета) положительно сказались на длительности поездок и они стали более удобными для пассажиров. В целом коммерческая скорость воздушных судов в среднем возросла с 360 км/ч в 19609 г. до 620 км/ч в 1980 г. (увеличение составляет 72%). После 1980 г. коммерческая скорость не претерпела каких либо существенных изменений. Средний этап полета увеличился более чем вдвое с

470 км в 1960 г. до 1 135 км в 1999 г. Произошло это благодаря выполнению полетов по более прямым маршрутам и уменьшению количества посадок для дозаправки, вследствие чего полеты стали более удобными для пассажиров. К примеру, благодаря увеличению коммерческой скорости воздушных судов и уменьшению количества посадок для заправки общее время полета из Сиднея в Лондон сократилось с 3,5 суток в 1950 г. до менее 24 ч. в 1995 г. За этот же период время полета из Нью-Йорка в Лондон сократилось с 17 ч. до менее чем 7 ч.

В ответ на увеличение спроса на воздушные перевозки вследствие воздействия таких факторов, как общее экономическое развитие стран, авиакомпании смогли без дополнительных затрат увеличить частоту полетов и ввести беспосадочные рейсы между большим числом пар городов мира. Такое улучшение качества обслуживания, в свою очередь, служило стимулом увеличения спроса. Хотя очень трудно определить, что является причиной, а что следствием, тем не менее, тот факт, что в период с 1960 по 1999 г. количество вылетов воздушных судов увеличилось на 20,6%, является свидетельством увеличения частоты полетов и дополнительных удобств для пассажиров.

Перегруженность аэропортов и воздушного пространства. Рост количества перевезенных пассажиров на 50% и более, и количества вылетов воздушных судов на 35% в 1980-е гг. вызвал в некоторых регионах перегруженность аэропортов и воздушного пространства. Паузы в росте объема перевозок и меры по увеличению пропускной способности несколько смягчили в начале 1990-х гг. остроту проблемы. Однако с резким ростом количества самолетовылетов в настоящее время ожидается дальнейшее возрастание нагрузки используемых средств с перекрестным движением между регионами. В некоторых местоположениях с перегруженностью достигнуты пределы возможного расширения аэровокзальных комплексов и взлетно-посадочных полос (ВПП). Интенсивное использование земли вокруг аэропортов и их влияние на окружающую среду являются серьезными препятствиями к обеспечению дополнительной пропускной способности ВПП и, в меньшей степени, пропускной способности аэровокзалов. Кроме того, многие системы управления воздушным движением устаревают и нуждаются в обновлении.

Дальнейшие капиталовложения и технологические усовершенствования воздушных судов, аэропортов и аэронавигационного оборудования будут обеспечивать увеличение пропускной способности авиатранспортной системы

для удовлетворения будущих потребностей. В течение ближайших лет будет завершено строительство нескольких новых аэропортов, а также расширение старых аэропортов; большой объем работ в этом направлении осуществляется в регионах Азии/Тихого океана, Европы и Северной Америки. Новые спутниковые системы связи, навигации и наблюдения, организации воздушного движения (CNS/ATM), внедряемые при посредстве ИКАО, как ожидается, существенно улучшат управление воздушным движением на всех этапах полета.

Предлагаются также различные технические процедуры, такие как пересмотр критериев эшелонирования, которые могут улучшить поток воздушного движения и сократить задержки, вызванные перегруженностью. Строительство входных и выходных рулежных дорожек может повысить пропускную способность ВПП. Что касается перегруженности в зданиях аэровокзала, то ряд государств выполняют задачи, изложенные в программе ИКАО по упрощению формальностей, такие как обеспечение пропуска в международном аэропорту всех прибывающих пассажиров, подвергающихся обычной проверке, в течение 45 минут. Постепенное введение машиносчитываемых проездных документов и общее упрощение процедур будут важными факторами в постоянном поиске путей улучшения.

Эти меры, находящиеся по существу на стороне предложения, могут эффективно увеличить пропускную способность инфраструктуры. Другие рассматриваемые решения, которые действуют на стороне спроса, включают структуру ценообразования и методы регулирования, например при выделении временных окон («слотов»).

Появление новых высокоскоростных железнодорожных сообщений в Европе, Японии и в некоторой степени в Соединенных Штатах Америки позволит, как ожидается, отвлечь некоторую часть воздушных перевозок из перегруженных аэропортов.

Возрастающее использование вторичных аэропортов в главных зонах скопления населения обеспечивает облегчение, а также определенную конкуренцию для больших аэропортов, снимая нагрузку с потоков движения высокой плотности, но в то же время увеличивая количество самолето-вылетов (за счет обычно меньших по величине самолетов) в системе управления воздушным движением.

Охрана окружающей среды. Дальнейший рост гражданской авиации будет происходить на фоне растущей озабоченности общественности

состоянием окружающей среды, в частности, уровнем авиационного шума и воздействием на окружающую среду эмиссии авиационных двигателей.

Уровни шума в районах аэропортов являются предметом двух противоположных тенденций: замены шумных воздушных судов менее шумными и растущего объема движения воздушных судов. ИКАО разработала Стандарты сертификации по шуму (Приложение 16, том 1)[2] и в 1990 г. приняла глобальную политику, позволяющую государствам вводить ограничения на эксплуатацию более старых и шумных («Глава 2»)[1] воздушных судов, на которые распространяется действие этих стандартов, в период с 1995 по 2002 г. В то время как снятие с эксплуатации воздушных судов («Глава 2»)[1] привело к успеху в снижении уровня шума вокруг многих аэропортов, в последние годы государства стали обращать внимание на ситуацию, которая сложится после того, как эти самолеты будут в основном выведены из использования. Хотя большинство воздушных судов к тому времени будут соответствовать более строгим нормам «Главы 3», имеются опасения, что быстрый рост воздушного транспорта может вновь привести к повышению уровня шума и в настоящее время прилагаются усилия найти решение этой проблемы.

Что касается эмиссии двигателей воздушных судов, первоначально главную озабоченность вызывало её влияние на качество воздуха в окрестностях аэропортов, что привело к разработке в ИКАО Стандартов контроля газовой эмиссии путем процедуры сертификации двигателя (Приложение 16, том 2)[1]. В недавнем прошлом, однако, появились все усиливающиеся опасения, что эта эмиссия может усложнить проблемы атмосферы. Главным вопросом здесь является вклад авиации в изменение климата. По требованию ИКАО, Межправительственная группа по климатическим изменениям (IPCC) подготовила «Специальный доклад по авиации и глобальной атмосфере»[3]. В нем оценивается, что на воздушные суда приходится более 3,5 % всего радиационного воздействия[4] от человеческой деятельности. Эмиссия самолетов, имеющая отношение к изменению климата, включает двуокись углерода (CO_2), водяные пары, окислы азота (NO_x), окислы серы и сажу.

---

[2] Приложения к Чикагской конвенции ИКАО о Международной гражданской авиации 7 декабря 1944 год. Приложение 16 «Охрана окружающей среды». Технические требования к сертификации воздушных судов по шуму, контроль за уровнем шума и единицы измерения уровня шумности при планировании использования земельных участков и эмиссия авиационных двигателей.

[3] Этот доклад содержит краткое изложение для лиц, делающих политику на шести языках ООН (английском, арабском, испанском, китайском, русском и французском). Источники:www:ipcc.ch, www:cup.cam.ac.uk.

[4] Радиационное воздействие является измерителем важности механизма потенциального изменения климата.

Протокол Киото в Рамочной конвенции ООН об изменении климата (РКИК ООН), который был принят в декабре 1997 г., обязывает страны, перечисленные в Приложении 1 к Конвенции (промышленно развитые страны) уменьшить их совместную эмиссию газов, дающих парниковый эффект, примерно на 5% в период 2008-2012 гг. в сравнении с уровнями 1999 г. (в различных количествах в зависимости от страны). Эти цели фокусируются на шести газах с парниковым эффектом CO_2 является одним из относящихся в наибольшей мере к авиации. Параграф 2 статьи 2 протокола Киото констатирует, что ответственность за ограничение или снижение эмиссии от использования авиационного топлива ложится на участников Приложения 1, действующих через ИКАО.

Озабоченность ролью авиации в будущем, как в изменении климата, так и для локального качества воздуха, связана в основном с прогнозируемым продолжающимся ростом авиаперевозок. Хотя в прошлом технические усовершенствования снизили темпы увеличения эмиссии, и ожидается, что прогресс в этой области продолжится и в будущем, общий объем эмиссии будет возрастать. Например, доклад IPCC предполагает рост в области авиации на 5% в год в 1990-2015 гг. при потреблении топлива и эмиссии CO_2, возрастающих на 3% ежегодно в тот же период.

Технология дает некоторые перспективы уменьшения эмиссии газов с парниковым эффектом от воздушных судов, но это отнюдь не простые решения, требующие определенного времени. В случае двуокиси углерода (контроль за содержанием которой не оговаривается в действующих Стандартах), она является неизбежным продуктом сгорания топлива на основе нефти и поэтому улучшение здесь может быть достигнуто только за счет снижения удельного расхода топлива. Следовательно, эффективными здесь должны быть эксплуатационные меры и решения рыночного характера, такие как плата за эмиссию (сборы и налоги), обмен эмиссиями или различные добровольные соглашения.

2.5.2. Экономические тенденции развития авиакомпаний

Циклический характер развития мировой экономики, констатируется посредством цифр и фактов, замедляющих или ускоряющих рост. Так, опережающий ВВП рост населения мира (в среднем на 1,6 % ежегодно) предопределили темпы увеличения объема мирового ВВП на душу населения в 1980-1999 гг. ежегодно на 1,3%, что ниже роста самого ВВП. Другой

замедляющий эффект оказывают растущие цены на нефть и инфляционное давление на эксплуатационные расходы авиакомпаний со стороны рабочей силы и рынка капитала. Несмотря на это после 1999 года наблюдается рост экономики со среднегодовым темпом 2,5% в реальном выражении (рис. 5.9.).

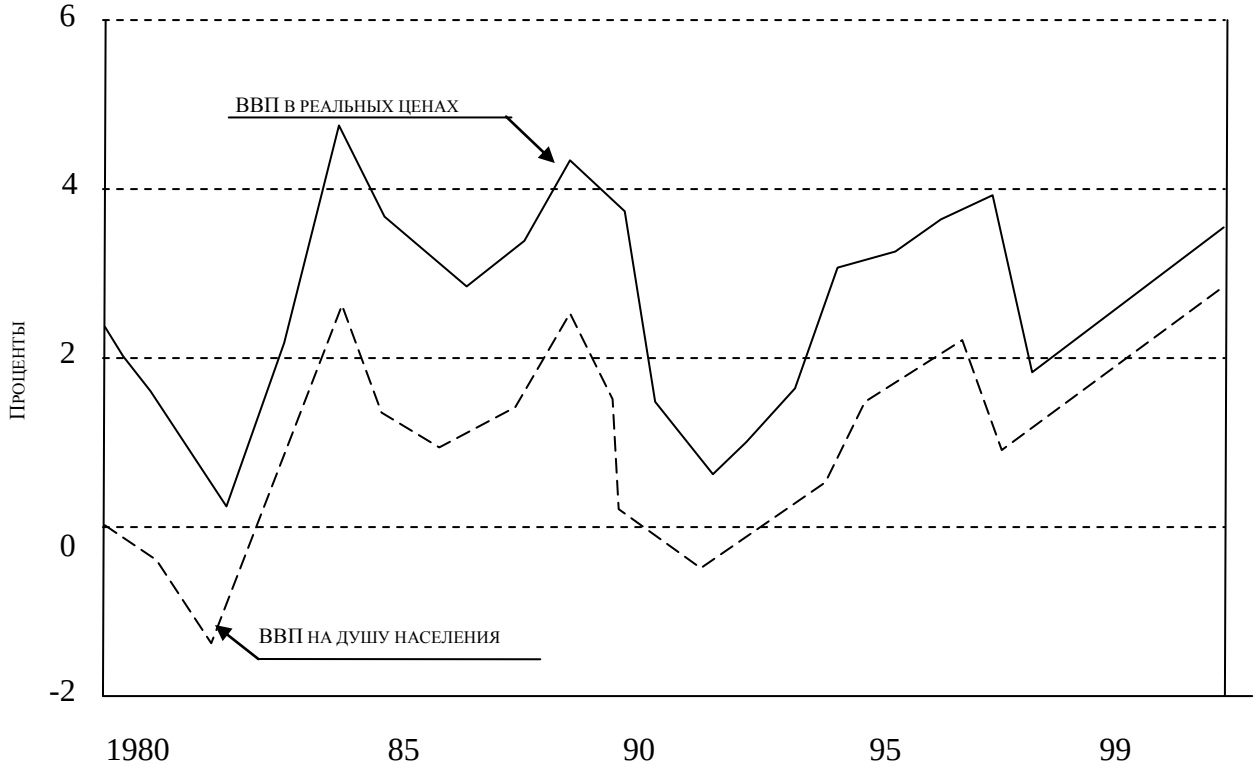


РИС. 5.9. РОСТ МИРОВОГО ВВП, ВВП НА ДУШУ НАСЕЛЕНИЯ В РЕАЛЬНОМ ВЫРАЖЕНИИ, 1980-99 ГГ.

Общие тенденции развития мировой экономики закономерно отражаются на экономике и структуре управления, и, следовательно, на финансовых данных авиакомпаний. Так как имеющиеся данные по нерегулярным эксплуатантам являются неполными, проведение анализа ограничивается регулярными авиакомпаниями Договаривающихся государств ИКАО с учетом данных о нерегулярных перевозках этих авиакомпаний.

Источники финансирования. Инвестирование новых воздушных судов обычно происходит циклически. В конце 1980-х гг. отмечался период наивысшего инвестирования. Уровень капиталовложений снизился в течение спада в начале 1990-х гг., но к концу десятилетия начал возрастать снова. Ожидаемые потребности в будущем инвестировании в долгосрочном плане являются значительно бóльшими в реальном выражении по сравнению с соответствующими периодами в прошлом, что адекватно продолжающемуся росту объема перевозок, который прогнозируется на длительный период.

Экономическое регулирование. На форму и размеры системы воздушного транспорта оказывают влияние правительственные решения, принятые на

национальном, двустороннем и многостороннем уровнях. Хотя эти решения принимаются главным образом полномочными органами воздушного транспорта, в процессе регулирования деятельности авиакомпаний возросла роль органов, не входящих в систему традиционных режимов регулирования деятельности авиации. К примеру, с 1995 года всемирная торговая организация (ВТО) стала участвовать в трех определенных видах деятельности воздушного транспорта (ремонт и техническое обслуживание воздушных судов, продажа и маркетинг авиатранспортных услуг, и использование автоматизированных систем бронирования) в соответствии с приложением о воздушном сообщении к Генеральному соглашению о торговле услугами (ГАТС). Хотя, используемые в практике коммерческие права и услуги были исключены из применения соглашения, ВТО (как это предусмотрено Приложением) начала в 2000 г. процесс их пересмотра, имея в виду использование ГАТС в сфере воздушного транспорта.

В течение последнего десятилетия произошли три наиболее существенных изменения в структуре регулирования деятельности авиации:

предпринятые многими правительствами действия, направленные на уменьшение детального контроля за коммерческой деятельностью авиакомпаний и дополненные поощрением конкуренции и бóльшей опорой на авиакомпании, реагирующие на рыночные отношения;

широкое использование авиакомпаниями группировок в союзы и кооперативных механизмов, таких как совместное использование кодов в целях получения доступа к новым рынкам и улучшения обслуживания на уже существующих;

концентрация внутри отрасли, как на внутренних, так и на международных рынках.

Эти изменения заставили соответствующие полномочные регламентирующие органы задаться вопросом о том, какие необходимы меры для обеспечения справедливой конкуренции не только при осуществлении международных воздушных сообщений, но также для их продажи и маркетинга, а также когда и при каких условиях следует осуществлять союзы авиакомпаний и соглашения о совместном использовании кодов. Налицо также переплетение вопросов экономики, безопасности полетов, авиационной безопасности и окружающей среды в сфере регулирования воздушного транспорта.

На национальном уровне ряд полномочных регулирующих органов

продолжает заниматься полной или частичной приватизацией государственных авиакомпаний и решением часто связанного с этим процессом вопроса иностранных инвестиций в авиакомпании. Некоторые правительства скорректировали старую или ввели в действие новую политику относительно иностранных инвестиций в свои национальные авиакомпании. Во всех регионах мира все чаще имело место участие иностранных авиакомпаний в капитале национальных авиакомпаний, что часто служит дополнительным средством проникновения на рынок и цементирует партнерство. В то время как допустимые уровни таких иностранных инвестиций составляют, как правило, от 20 до 49% некоторые государства стали разрешать долю иностранного капитала в их национальных компаниях свыше 50% или даже 100%. В других случаях, разрешение на инвестиции иностранной авиакомпании сопровождается требованием о предоставлении аналогичной возможности или другими требованиями и становится предметом обсуждения при проведении двусторонних переговоров.

В своих двусторонних отношениях государства продолжают расширять сеть международного воздушного транспорта, используя соглашения о воздушных сообщениях. С 1995 по 2000 гг. наблюдалось значительное увеличение количества либеральных двусторонних соглашений, в которые были включены неограниченные права на маршруты и положения о свободном доступе к рынку. Свыше 70 таких соглашений были заключены между примерно 60 странами. По мере совершенствования бизнеса авиакомпаний некоторые из заключенных за последнее время двусторонних соглашений о воздушных перевозках содержат положения, касающиеся автоматизированных систем бронирования, совместного использования кодов авиакомпаниями, аренды самолетов и перевозок разными видами транспорта.

На региональном уровне группы государств создают многосторонние механизмы регулирования, действующие в странах, входящих в состав соответствующих групп. Большинство из этих региональных или субрегиональных договоренностей направлены на поощрение сотрудничества и либерализацию регулирования авиатранспорта среди членов группы. До 1995 года таких региональных соглашений было всего два: Европейский Союз, включающий 15 государств, и Андский Пакт – 5 государств. С тех пор появилось еще восемь договоренностей по всему миру. Это Соглашение о воздушном сообщении Карибского сообщества между 14 государствами, Форталезское Соглашение – 6 государств в Южной Америке, Соглашение

CLMV – 4 государства в Юго-Восточной Азии (Камбоджа, Народно-Демократическая Республика Лао, Мьянма и Вьетнам), соглашение между 16 государствами Арабской комиссии гражданской авиации (АСАС) на Ближнем Востоке, а также еще 4 в Африке (Банжульское Соглашение шести государств, Соглашения между шестью государствами Центральноафриканского экономического союза и 21 государством Общего рынка Восточной и Южной Африки, министерское решение Ямассукро II о постепенной либерализации между всеми 53 государствами Африки). Некоторые из этих соглашений предусматривают немедленную или постепенную либерализацию, ведущую к полному доступу на рынок. Достижение региональных многосторонних соглашений по авиации приводило, как правило, к расширению воздушных перевозок в рамках таких регионов.

Принимаемые правительствами другие меры более общего характера также затрагивают воздушный транспорт. Среди таких мер принятие законов о конкуренции, ведение различных налогов, расширение ответственности авиакомпании за выполнение требований к въезду в страну (особенно в отношении пассажиров, не имеющих на это право), введение в действие более жестких требований при въезде к состоянию здоровья (в особенности направленных на предотвращение распространения синдрома приобретенного иммунодефицита), а также национальные программы по контролю за наркотиками.

Структура отрасли. Наиболее примечательными изменениями структуры авиационной отрасли, связанными с необходимостью удовлетворить возросший спрос на перевозки и ужесточением конкуренции, являются внедрение автоматизации, автоматизированных систем бронирования и персональных систем связи в целях решить проблемы, возникающие в результате менее жесткого регулирования внутренних и международных рынков и продолжающегося движения к глобализации.

Важным новшеством является, применяемая в Соединенных Штатах Америки доработка системы «узловых аэропортов и входящих/исходящих авиалиний» для использования больших «банков» или «комплексов» стыкующихся рейсов в целях максимального увеличения количества пар городов, которые могут быть обслужены в ходе каждого полета, и которое все чаще можно увидеть и в других странах.

«Мегаперевозчики» и тенденция к глобализации возникли в результате осознанной необходимости использовать несколько узловых аэропортов и

достигать «критической массы» (т.е. величины, достаточной для получения экономии размера и частоты движения и способности оказывать влияние на рыночные условия). С целью улучшения доступа к рынку создаются объединения авиаперевозчиков (зачастую транснациональных), а также заключаются соглашения о совместном маркетинге, которые часто предусматривают совместное использование кодов обозначения авиакомпаний. Такие изменения вызвали обеспокоенность у некоторых авиакомпаний и они стали разрабатывать следующие направления:

развивать конкретные секторы рынка;

конкурировать в качестве компаний с низким уровнем расходов, выполняющих прямые полеты из одного аэропорта в другой;

создавать различные собственные союзы.

Успешная деятельность авиаперевозчиков с низкой себестоимостью, выполняющих прямые полеты, подтолкнула некоторые крупные авиакомпании пойти на создание дочерних авиакомпаний или отдельных подразделений, чтобы они конкурировали с ними.

Два крупных изменения структуры отрасли вследствие автоматизации связаны с применением компьютеров. Первым является сбыт продукции через автоматизированные системы бронирования (АСБ) и через Интернет. Второе, создание совершенных систем управления доходными ставками авиакомпаний, что непосредственно связано с использованием компьютеров и позволило соответствующим авиакомпаниям регулировать на каждом рейсе соотношение пассажиров с высокими и низкими тарифами в целях максимизации доходов и эффективного распределения использования кресел. Такая система контроля доходов позволила давно существующим авиакомпаниям с высокой себестоимостью в некоторых случаях избирательно конкурировать с новыми авиакомпаниями с низкой себестоимостью, которые пытаются проникнуть на рынки, предлагая низкие тарифы.

Важным изменением в области распространения и продажи услуг авиакомпаний, которое соединяет использование компьютеров и персональных систем связи, является прямая продажа потребителям, включая сеть Интернет. Хотя большая часть продажи билетов авиакомпаний все еще совершается через традиционные туристические агентства, доля прямой продажи «он-лайн» через Интернет быстро возрастает, особенно в странах с большим распространением Интернета и кредитных карточек. Это развитие создало новые возможности, а также новые проблемы для авиакомпаний продавцов услуг АСБ. Многие

авиакомпании начали или расширили продажу «он-лайн» как способ снижения сбытовых издержек. Некоторые объединились для создания соответствующих страничек в Интернете, чтобы максимизировать выгоды от электронной коммерции. Глобальные АСБ также предприняли действия по адаптации к новой коммерческой обстановке и стали осваивать рынок Интернета путем разных стратегических решений. Некоторые предоставили услуги по бронированию главным туристическим страничкам «он-лайн» или стали владельцами таких страничек, тогда как другие вступили в партнерство с гигантами розничной продажи для создания совместных интернетовских страничек. Другим важным изменением в этой области является электронное оформление билетов, первоначально предлагавшееся на внутренних рейсах США, но в настоящее время, предоставляемое на международных рейсах во всех регионах. В условиях возрастающей конкуренции эти изменения дают значительную экономию расходов для авиакомпаний, а также диверсификацию их средств сбыта.

Что касается авиагруза, то наиболее организационно развитые авиакомпании и компании по срочной доставке посылок, существенно выросшие за последнее десятилетие, продолжают расширять этот специализированный вид услуг. Эти компании используют большие парки реактивных грузовых воздушных судов в сочетании с системами наземной доставки в целях обеспечения доставки через стратегически расположенные сортировочные узловые аэропорты на следующий день при полетах на континенте и через день при межконтинентальных полетах. Данная концепция была принята также рядом почтовых администраций.

Эксплуатационные доходы, расходы и итоги. Основные тенденции развития сферы воздушного транспорта в течение последнего десятилетия двадцатого века, в первую очередь, отразились на эксплуатационных итогах авиакомпаний. В 1983-1989 гг. уменьшение расходов на топливо наряду с уменьшением других расходов и мерами по контролю за доходными ставками улучшили финансовые итоги отрасли, что позволило получить положительный чистый итог в 4,4% эксплуатационных доходов за этот период. Эта тенденция полностью изменилась в 1990 г. в результате резкого увеличения цен на топливо, вызванного кризисом в Заливе, наряду со спадом мировой экономики. По мере уменьшения спроса менялись рыночные условия, и отмечался спад использования ресурсов авиакомпаний. Появление избыточной провозной емкости и соответствующее усиление конкуренции заставили доходные ставки

снижаться. Сохраняя тенденцию в течение трех лет подряд (1990-1992) эти факторы привели к отрицательным эксплуатационным итогам. В 1993 году ситуация в отрасли сместилась к сбалансированному соотношению между спросом и предложением и было получено небольшое превышение эксплуатационных доходов над расходами. Эксплуатационные итоги значительно улучшились в 1994 году, и эта тенденция продолжалась в последующие годы с получением в 1998 г. 16 млрд. долл. эксплуатационной прибыли. Однако в 1999 г. была получена эксплуатационная прибыль на уровне 12,6 млрд. долл.

С 1989 по 1998 гг. общие эксплуатационные доходы регулярных авиакомпаний мира, выражаемые в текущих денежных единицах, от всех видов перевозок регулярных и нерегулярных, включая сопутствующие доходы, возрастали в среднем ежегодно на 5,8 %, т.е. в целом за период с 177 800 млн. долл. до 295 500 млн. долл. За этот же период соответствующие общие эксплуатационные расходы возрастали в среднем на 5,7%, т.е. с 170 200 млн.долл. до 279 600 млн.долл. (табл.5.4.)

Таблица 5.4.

Эксплуатационные доходы и расходы регулярных авиакомпаний мира по внутренним и международным перевозкам

	Эксплуатационные доходы (млн.долл.)	Эксплуатационные расходы (млн.долл.)	Общий объем перевозок (в млн. ВТК)	Удельный дход (центы/ ВТК)	Общая емкость (в млн. ВТК)	Удельные расходы (центы/ВТК)
1989	177800	170200	211210	84,2	350760	48,5
1999	295500	279600	366810	80,6	616690	45,3
Средне годовой рост, в %	5,8	5,7	6,3	-0,5	6,5	-0,8

Источник: формы отчетности ИКАО А-1 и EF-1
Примечание: исключая СНГ

Рост эксплуатационных доходов авиакомпаний мира был связан со средним годовым ростом объема выполненных тонно-километров на 6,3% и понижением доходных ставок авиакомпаний в текущих ценах (средние эксплуатационные доходы на выполненный тонно-километр) с 84,2 цента в 1989 г. до 80,6 цента в 1998 г. Удельные расходы на располагаемый тонно-километр снизились с 48,5 цента в 1989 г. до 45,3 цента в 1999 г.

Также как и общие доходы и расходы, удельные доходы и расходы изменялись ежегодно в течение всего рассматриваемого периода (табл. 5.5., рис. 5.10.).

Таблица 5.5.

Эксплуатационные доходы и расходы авиакомпаний договаривающихся государств ИКАО, осуществляющих внутренние и международные регулярные перевозки

НАИМЕНОВАНИЕ СТАТЕЙ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ	РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПО СТАТЬЯМ	СРЕДНЕГОДОВОЙ РОСТ

	(%)		(%)
	1989	1999	1989-1998
ЭКСПЛУАТАЦИОННЫЕ ДОХОДЫ			
Регулярные перевозки (всего)	88,6	87,3	-0,2
Пассажирские	77,1	76,5	-0,1
Грузовые	10,4	10,0	-0,4
Почтовые	1,1	0,8	-3,5
Нерегулярные перевозки	3,5	3,3	-0,7
Побочные	7,9	9,4	2,0
ВСЕГО	100,0	100,0	-
ЭКСПЛУАТАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ			
Прямые расходы			
Расходы на производство полетов (всего)	25,9	26,9	0,4
Расходы на летные экипажи	6,7	8,0	2,0
Расходы на топливо и смазочные материалы	13,6	10,5	-2,8
Прочие	5,6	8,4	4,6
Расходы на техобслуживание и ремонт 1	11,5	11,2	-0,3
Отчисления на износ и амортизацию	7,3	6,5	-1,3
Итого	44,7	44,6	-
Косвенные расходы			
Сборы с пользователей и содержание служб авиакомпании в аэропорты (всего)	17,2	17,9	0,4
Сборы за посадку и соответствующие аэропортовые сборы	3,7	4,4	1,9
Прочие	13,5	13,5	-
Расходы на обслуживание пассажиров	10,3	10,6	0,3
Коммерческая работа, продажа и реклама	17,3	14,3	-2,1
Общие, административные и прочие расходы	10,5	12,6	2,0
Итого	55,3	55,4	-
ВСЕГО	100,0	100,0	-

Источник: форма отчетности ИКАО EF-1
Примечание: исключая СНГ

Распределение эксплуатационных доходов и расходов. Пассажирские доходы регулярных авиакомпаний, выраженные в доле общих доходов, уменьшились с 77,1% в 1989 г. до 76,5 % в 1998 г.; доходы от перевозки грузов и почты уменьшились с 11,5 % в 1989 г. до 10,8% в 1998 г., а сопутствующие доходы (которые включают продажу услуг и технического обслуживания, а также аренду воздушных судов другим авиакомпаниям) возросли с 7,9 % в 1989 г. до 9,4 % в 1998 г.

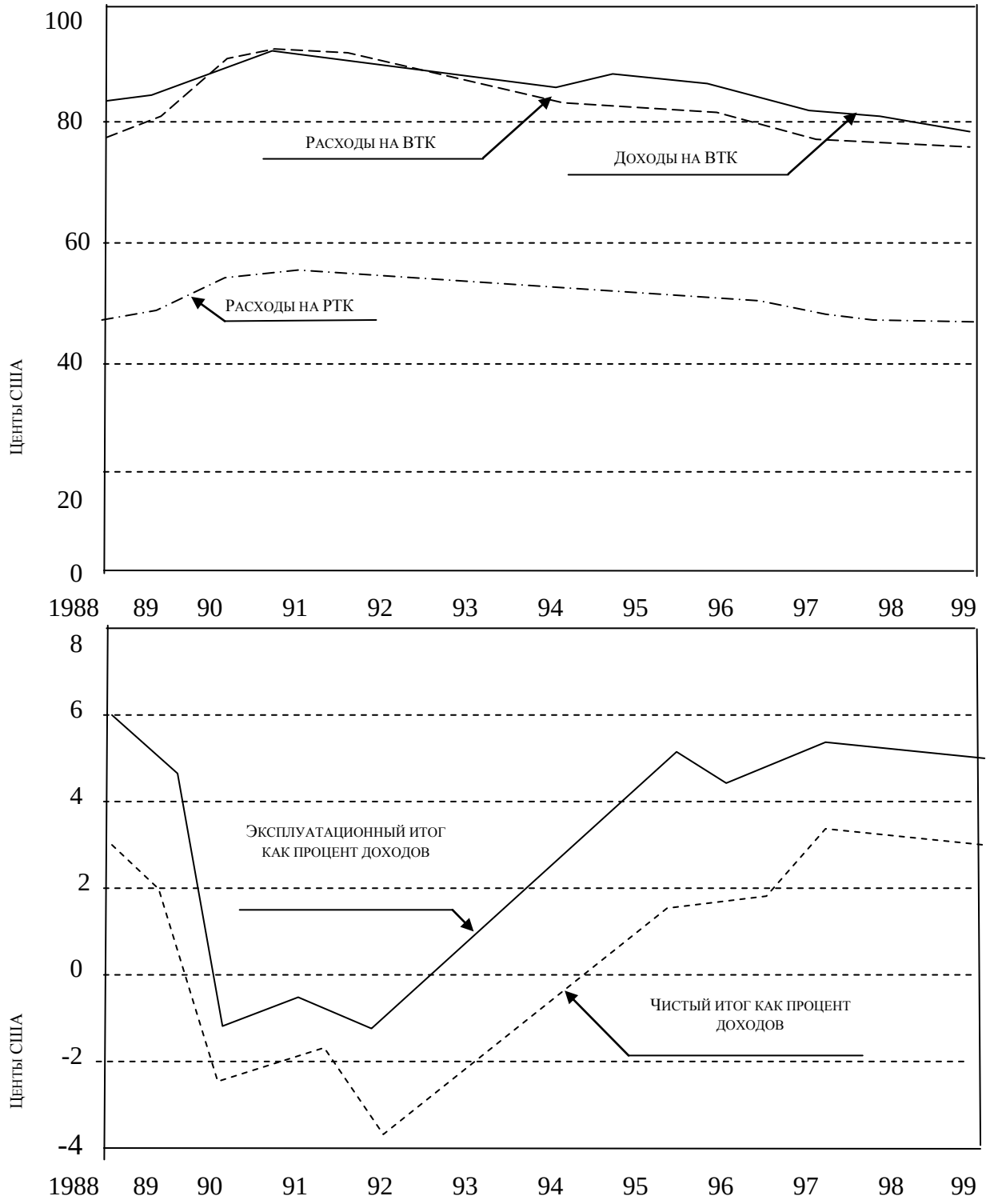


РИС. 5.10 ФИНАНСОВЫЕ ДАННЫЕ РЕГУЛЯРНЫХ АВИАКОМПАНИЙ (Источник: форма отчетности ИКАО EF-1)

Среди эксплуатационных расходов авиакомпаний наиболее значительное увеличение в 1989-1998 гг. наблюдается в части «общих, административных и прочих эксплуатационных расходов» и «расходов на летные экипажи», среднегодовые темпы роста которых составили 2,0% для каждых из них по сравнению со среднегодовым уменьшением на 2,8% по статье «Авиационное

топливо и смазочные материалы». Доли «общих административных и прочих эксплуатационных расходов» и «расходов на летные экипажи» возросли с 10,5% и 6,7% в 1989 г. до 12,6% и 8,0% в 1998 г. соответственно, тогда как доли «авиационного топлива и смазочных материалов» и «коммерческой работы, продажи и рекламы» снизились с 13,6% и 17,3% в 1989 г. до 10,5% и 14,3% в 1998 г. соответственно. Доля «прочих расходов на производство полетов», включающих аренду воздушных судов у других перевозчиков, также значительно возросла: с 5,6% общих эксплуатационных расходов в 1989 г. до 8,4 % в 1998 г., в то время как расходы по статье «Сборы за посадку и соответствующие аэропортовые сборы» возросли с 3,7 % до 4,4 %. Доля прямых эксплуатационных расходов осталась почти неизменной (44,7% в 1989 г. и 44,6 % в 1998 г.), также как и доля косвенных эксплуатационных расходов (55,3% в 1989 г. и 55,4 % в 1998 г.).

Региональные тенденции в доходах и расходах. В таблице 5.6. приводится оценочное распределение общих эксплуатационных доходов и расходов в соответствии с регионом регистрации авиакомпаний за 1989 и 1998 гг. вместе с соответствующими эксплуатационными итогами.

ТАБЛИЦА 5.6.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЩИХ ЭКСПЛУАТАЦИОННЫХ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ ПО РЕГИОНАМ

Регион регистрации авиакомпании	Год	Эксплуатационные доходы		Эксплуатационные расходы		Эксплуатационный итог	
		в млн. долл.	% от мирового показателя	в млн. долл.	% от мирового показателя	в млн. долл.	% от мирового показателя
Африка	1989	6700	3,8	6500	3,8	200	3,0
	1998	6800	2,3	6800	2,4	-	-
Азия и Тихий океан	1989	35700	20,1	32400	19,0	3300	9,2
	1998	60180	20,3	58300	20,9	1880	3,1
Европа	1989	50800	28,6	48200	28,3	2600	5,1
	1998	91500	31,0	86990	31,1	4510	4,9
Ближний Восток	1989	5750	3,2	5600	3,3	150	2,6
	1998	8770	3,0	8540	3,1	230	2,6
Северная Америка	1989	71400	40,1	69700	41,0	1700	2,4
	1998	113700	38,5	104450	37,3	9250	8,1
Латинская Америка и бассейн Карибского моря	1989	7450	4,2	7800	4,6	-350	-4,7
	1998	14550	4,9	14520	5,2	30	0,2
Весь мир	1989	177800	100,0	170200	100,0	7600	4,3
	1998	295500	100,0	279600	100,0	15900	5,4

Источник: статистические сборники ИКАО, серия F «Финансовые данные»
Примечание: исключая СНГ

В 1998 г. около 38% эксплуатационных доходов и расходов авиаперевозчиков мира приходилось на авиакомпании Северной Америки, примерно 31% - на авиакомпании Европы и где-то 20% - на авиакомпании

Азии/Тихого океана, а остающиеся 11% распределены среди авиакомпаний Африки, Ближнего Востока и Латинской Америки/бассейна Карибского моря. По сравнению с 1989 г. в 1998 г. доля эксплуатационных доходов и расходов авиакомпаний Европы увеличилась приблизительно на 3 процентных пункта от общих мировых показателей, в то время как доля эксплуатационных доходов и расходов авиакомпаний Северной Америки сократилась (на 1,6 процентных пункта по доходам и на 3,7 процентных пункта по расходам), также, как и доля африканских перевозчиков (примерно на 1,5 процентных пункта как по доходам, так и по расходам). Долевое участие авиакомпаний других регионов осталось почти без изменения.

Доходные ставки и себестоимость. Исторически авиатарифы отражают тенденции в эксплуатационных расходах и изменения условий конкуренции. Доходные ставки авиакомпаний уменьшались в реальном выражении почти каждый год после внедрения в эксплуатацию реактивных воздушных судов. Уменьшение авиатарифов в реальном выражении, которое имело место в 1960-1999 гг., отражено в реальном уменьшении пассажирских доходных ставок на пассажиро-километр и грузовых доходных ставок на грузовой тонно-километр. Это падение удельных доходов в значительной степени содействовало росту объемов перевозок. Маркетингу воздушного транспорта способствовал тот факт, что авиатарифы (средние удельные доходы авиакомпаний) представляли собой постоянно улучшающуюся сделку по сравнению со многими другими видами обслуживания. На рис. 5.11. показаны ежегодные изменения средней пассажирской доходной ставки в 1960- 1999 гг. (исключая внутренние перевозки в СНГ), а также ежегодные изменения удельного дохода от грузовых перевозок на тонно-километр. Среднемировой удельный доход от пассажирских перевозок, исчисляемый в реальном выражении, уменьшался ежегодно на 2,8%, а от грузовых и почтовых перевозок – на 3,6% ежегодно. Это уменьшение доходных ставок было результатом использования технических достижений, бóльшей средней продолжительности полета, бóльшей степени конкуренции и экономии от увеличения масштаба производства.

Исчисляемые в реальном выражении эксплуатационные расходы на располагаемый тонно-километр (РТК) регулярных авиакомпаний мира уменьшались в среднем на 3,0 % ежегодно в 1988-1999 гг. с годовыми колебаниями, показанными на рис. 5.12.

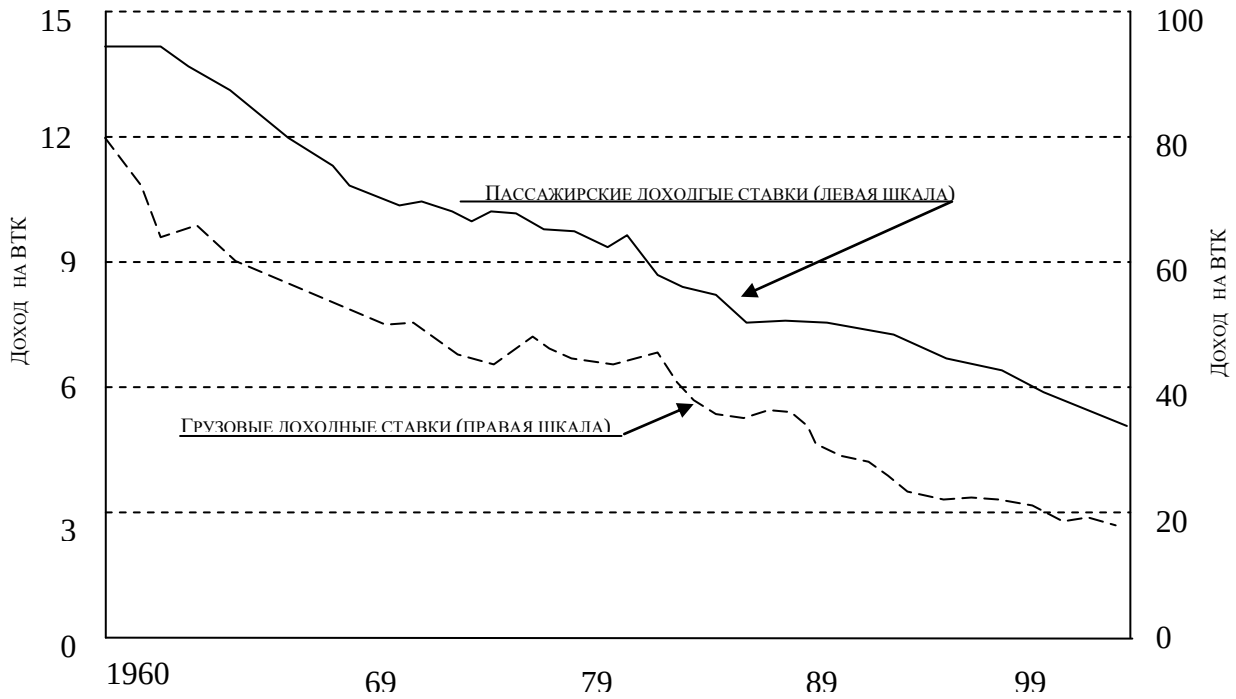


РИС.5.11. УДЕЛЬНЫЕ РАСХОДЫ РЕГУЛЯРЫНХ АВИАКОМПАНИЙ МИРА ОТ ПАССАЖИРСКИХ И ГРУЗОВЫХ ПЕРЕВОЗОК (Источник: форма отчетности ИКАО EF-1; примечание: исключая СНГ)

РИС. 5.12. ЭКСПЛУАТАЦИОННАЯ СЕБЕСТОИМОСТЬ РЕГУЛЯРНЫХ АВИАКОМПАНИЙ МИРА (Источник: форма отчетности ИКАО A-1 и EF-1; примечание: исключая СНГ)

На эксплуатационные расходы авиакомпаний оказывают влияние цены на авиационное топливо. Ввиду значительного увеличения цен на топливо в 1979 г. себестоимость резко возросла в 1980 г., при этом расходы на топливо составляли почти 29% общих расходов регулярных авиакомпаний. Себестоимость снизилась в 1982-1985 гг. частично в результате уменьшения цен на топливо. В 1998 г. расходы на топливо составляли только 10,4% общих эксплуатационных расходов, как это показано на рис. 5.13.

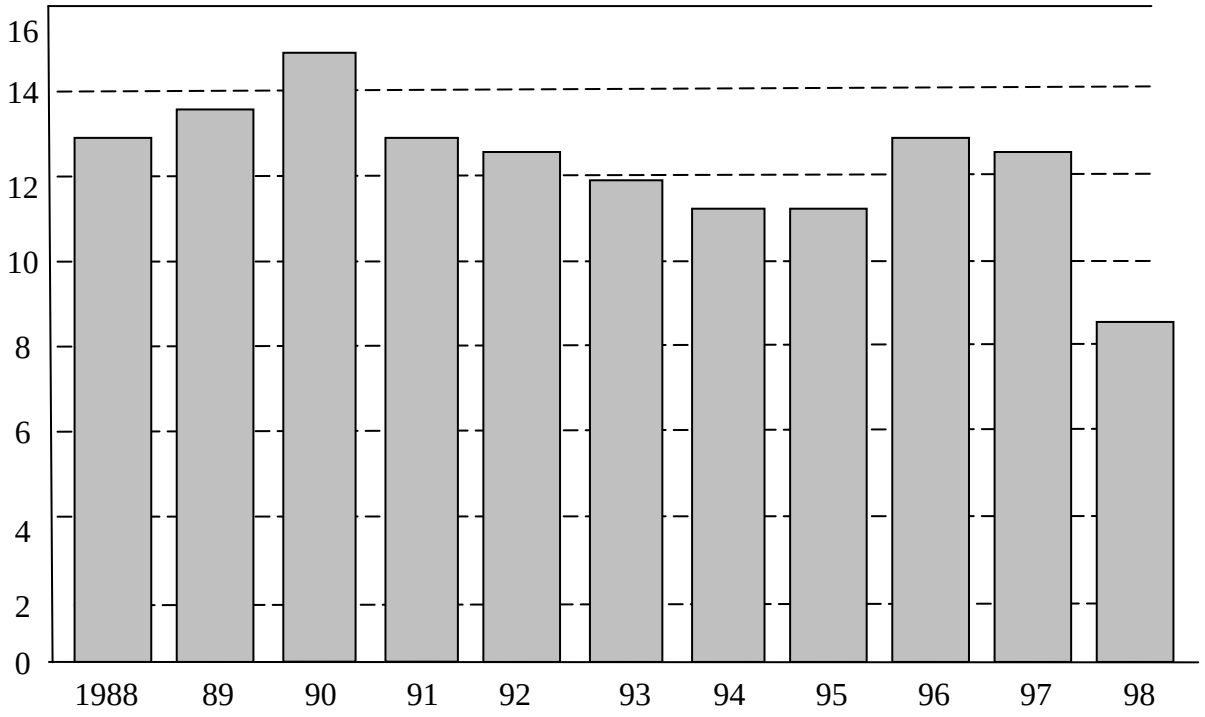


РИС. 5.13. ДОЛЯ РАСХОДОВ НА ТОПЛИВО И СМАЗОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ В ЭКСПЛУАТАЦИОННЫХ РАСХОДАХ РЕГУЛЯРНЫХ АВИАКОМПАНИЙ МИРА (Источник: форма отчентности ИКАО EF-1)

Резюмируя вышесказанное, следует акцентировать внимание на следующих тенденциях развития авиакомпаний:

инфляционные процессы влияют на эксплуатационные расходы в области рабочей силы, капиталовложений и горюче-смазочных материалов;

дальнейшее повышение производительности авиакомпаний должно по-прежнему обеспечиваться за счет обновления парка воздушных судов, которые, однако, требуют более высоких капиталовложений, что, в свою очередь, снижает степень экономии расходов;

актуальными направлениями в перспективе должны стать развивающиеся коммерческая деятельность авиакомпаний, продажа и реклама, и административные расходы, эффективность которых определяется эффективностью авиакомпании в целом;

возрастает роль участия иностранного капитала в развитии национальных авиакомпаний;

на региональном уровне развиваются многосторонние механизмы регулирования сферы авиаперевозок.

2.5.3. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МИРОВОГО РЫНКА АВИАПЕРЕВОЗОК

В основе методики применяемой ИКАО для разработки прогнозов

развития сферы воздушного транспорта лежат методы эконометрического анализа, с помощью которых оценивается комплекс факторов, определявших в прошлом совокупный спрос на регулярные пассажирские и грузовые перевозки. Результаты эконометрического анализа используются для разработки прогнозов дальнейшего экономического развития в мире и будущих тенденций в международной торговле и изменении средних уровней авиатарифов, на основе которых проектируется будущий спрос на перевозки. В дальнейшем прогнозируемые темпы роста перевозок корректируются в соответствии с ожидаемыми изменениями других факторов, которые не могли быть учтены в эконометрическом анализе.

Более детальные прогнозы международных и внутренних регулярных перевозок для авиакомпаний каждого географического региона первоначально выводятся из прогнозов общих регулярных перевозок путем анализа исторических тенденций в области перевозок и доли рынка авиакомпаний, базирующихся в отдельных географических регионах. Затем эти прогнозы перепроверяются в свете экономических тенденций и других факторов, относящихся к конкретным регионам.

Вышеописанная процедура относится к прогнозам перевозок по выполненным пассажиро-километрам и грузовым тонно-километрам. Кроме того, прогнозы количества перевезенных пассажиров и тонн груза разрабатываются для общих регулярных международных и внутренних перевозок. Они выводятся из прогнозов пассажиро-километров и тонно-километров на основе перспективных оценок будущих тенденций в изменении средней дальности перевозки для различных типов перевозок.

При разработке прогнозов роста перевозок пассажиров, осуществляемых регулярными авиакомпаниями на выбранных межконтинентальных группах маршрутов, учитываются экономические изменения в регионах на каждом конце указанного маршрута, средний удельный доход авиакомпаний на соответствующем маршруте, а также другие факторы, относящиеся к конкретной группе маршрутов. На этом этапе по мере возможности при прогнозировании используются методы эконометрического анализа.

На основе прогнозов ИКАО, касающихся тенденций изменения факторов, определяющих рост перевозок, в 1999-2010 гг., лежат следующие предположения:

а) «наиболее вероятный» средний темп роста мировой экономики составит 2,5% в год (в реальном выражении);

в) умеренный рост мировой торговли при «наиболее вероятных» средних темпах роста около 4,0% в год;

с) на 0,5% в год будет уменьшаться средний уровень доходных ставок пассажирских и грузовых перевозок (авиатарифы) в реальном выражении в течение пятилетнего периода 1999-2004 гг. и в целом по миру не будет изменяться средний уровень доходных ставок (в реальном выражении) в пятилетний период 2004-2010 гг;

д) в наличии будет достаточное количество капитальных ресурсов для развития авиации и инфраструктуры туризма.

На основе исторических данных ИКАО было разработано несколько эконометрических моделей спроса на регулярные пассажирские перевозки, грузовые перевозки и для географических регионов, а также для различных групп маршрутов, когда это было возможным.

В анализе использованы две эконометрические модели, разработанные для предсказания спроса, выраженного в общих мировых регулярных выполненных пассажиро-километрах (ВПК) и общих мировых грузовых тонно-километрах (ГТК). Первая модель дает оценку влияния на регулярные пассажирские перевозки изменений в мировом ВВП и в средних уровнях пассажирских тарифов (в обоих случаях исчисляемых в реальном выражении). Вторая модель дает оценку влияния на регулярные грузовые перевозки изменений в мировом экспорте и средних уровнях грузовых тарифов (также в реальном выражении).

Для подобных расчетов за основную принята следующая форма моделей:

$$y = ax_1^{b_1} \times ax_2^{b_2}, \quad (5.1.)$$

Для модели пассажирских перевозок:

y – выполненные пассажиро-километры (ВПК);

x_1 – валовой внутренний продукт в реальном выражении (ВВП);

x_2 – доход от перевозки пассажиров на пассажиро-километр в реальном выражении (PYIELD).

Для модели грузовых перевозок:

y – выполненные тонно-километры (ВТК);

x_1 – мировой экспорт в реальном выражении (EXP);

x_2 – доход от перевозки грузов на грузовой тонно-километр в реальном выражении (FYIELD),

где a, b_1, b_2 являются постоянными коэффициентами, значения которых были получены с помощью статистических оценок, на основе

эконометрического анализа; b_1 и b_2 равны эластичности спроса в отношении соответствующих значений x_1 (ВВП) и x_2 (PYIELD), то есть эластичности дохода и эластичности цен. «Формальная» переменная была ведена для учета воздействия последних изменений в мировой экономике и тенденций воздушных перевозок.

С помощью логарифмирования вышеуказанная зависимость была переведена в эквивалентную линейную зависимость:

$$\ln y = a + b_1 \ln x_1 + b_2 \ln x_2, \quad (5.2.)$$

В последующем эконометрическом анализе используются годовые данные за 22-летний период, при этом получены следующие результаты для всемирного уровня:

$$\ln \text{ВПК} = -2{,}995 + 1{,}87 \ln \text{ВВП} - 0{,}48 \ln \text{PYIELD} - 0{,}09 \qquad R^2 = 0{,}991$$

$$(6{,}8) \qquad (-2{,}9) \qquad (-2{,}8) \qquad \text{S.E.} = 0{,}04 \quad (5.3.)$$

где: R – коэффициент корреляции; S.E. – стандартная погрешность оценки; цифры в скобках - статистические данные «t» оценок соответствующего коэффициента.

Источниками использованных в моделях данных авиакомпаний и общеэкономических являлись соответственно ИКАО и Международный валютный фонд. Хотя для всемирного уровня эти модели дают довольно надежные результаты, для регионального уровня они менее точны.

Всемирные прогнозы пассажирских перевозок. Использование в эконометрических моделях предположений для экономики и доходных ставок дало темпы роста в следующем десятилетии мировых регулярных перевозок, равные 5,5% в год для пассажиро-километров. Однако, с учетом других факторов, влияние которых не может быть определено количественно, этот темп понижен на одну процентную единицу, т.е. до 4,5% в год.

Как и в прошлом, рост по годам будет значительно колебаться. Как показатель чувствительности роста перевозок к другим предположениям относительно экономического роста и тенденций в изменении себестоимости, «нижняя» граница прогноза пассажирских перевозок, равная 3,0% в год, вытекает из предположений о том, что реальный экономический средний рост составит 2% в год, а увеличение реальных тарифов (удельных доходов) составит 1,0% в год. «Верхняя граница прогноза, равная 6,0 % в год, вытекает из предположений о том, что экономический рост составит 3,0% в год, а среднегодовое снижение реальных тарифов – 1,0%. На рис. 5.14. приводятся «наиболее вероятная», «нижняя», и «верхняя» тенденции развития.

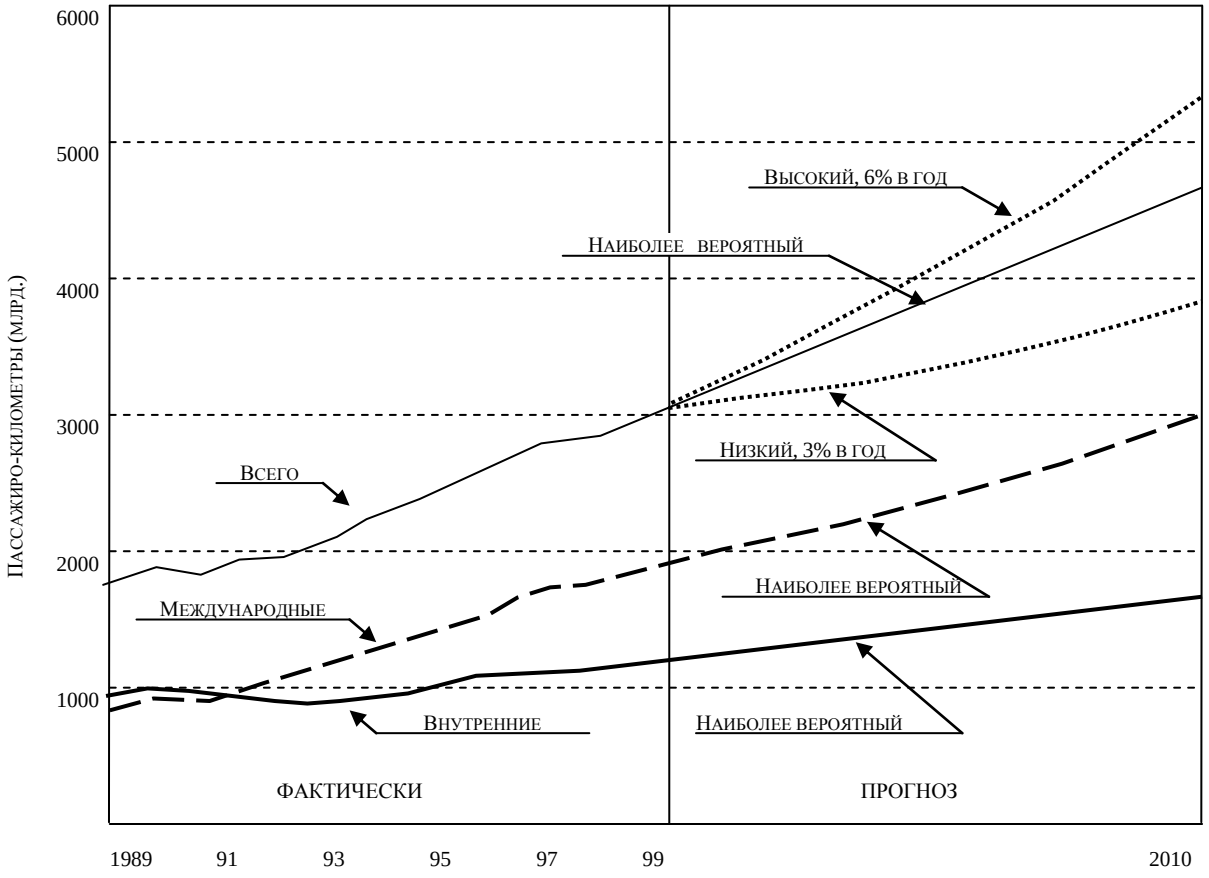


РИС. 5.14. ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ МИРОВЫХ РЕГУЛЯРНЫХ ПАССАЖИРСКИХ ПЕРЕВОЗОК

Международные регулярные пассажирские перевозки (ВПК) в соответствии с прогнозом будут расти в среднем на 5,5% в год по сравнению с 3,0% в год для внутренних регулярных пассажирских перевозок, как это показано в таблице 2.12., и проиллюстрировано на рис.5.7. Более медленный рост внутренних перевозок объясняется тем, что около 65% всех внутренних регулярных перевозок приходится на уже высокоразвитую систему внутренних перевозок США, где ожидаются умеренные темпы роста.

В соответствии с прогнозами регулярных пассажирских перевозок и относительно количества перевезенных пассажиров, ожидается, что темпы роста перевозок пассажиров в отличие от пассажиро-километров будут более низкими ввиду того, что в последнем случае проявляется влияние постепенного увеличения среднего расстояния поездки пассажира при среднегодовом темпе роста, равном приблизительно 1%. В 1989-1999 гг. увеличение средней дальности путешествия было более заметным при международных перевозках, чем при внутренних. К 2010 году общее количество перевезенных регулярными авиакомпаниями пассажиров, как ожидается, достигнет 2,3 млрд. человек.

Таблица 5.7.

Суммарный прогноз ИКАО пассажирских регулярных перевозок на период до 2010 года

Показатели	Фактически 1989	Фактически 1999	Прогноз 2010	Годовой темп роста (в%)	
				1989-1999	1999-2010
Пассажиро – километры (млрд.)					
Регулярные перевозки	1779	2788	4620	4,6	4,5
Международные	822	1614	2960	7,0	5,5
Внутренние	957	1174	1660	2,1	3,1
Перевезено пассажиров (млрд.)					
Регулярные перевозки	1109	1558	2300	3,5	3,5
Международные	262	489	840	6,4	5,0
Внутренние	847	1069	1560	2,4	3,0

Региональные прогнозы пассажирских перевозок. В табл. 5.8. приводятся «наиболее вероятные» прогнозы пассажирских перевозок регулярных авиакомпаний по регионам их регистрации вместе с фактическими данными за 1989 г. и 1999 г..

Таблица 5.8.

Прогнозы регулярных пассажирских перевозок по регионам

Регулярные пассажирские перевозки	Пассажиро – километры (млрд.)			Среднегодовой темп роста (%)		Доля региона в мировых перевозках (%)		
	1989	1999	2010	1989-1999	1999-2010	1989	1999	2010
Африка	40,8	60,9	100	4,1	4,5	2,3	2,2	2,2
Международные	31,8	52,5	90	5,1	5,0	3,9	3,3	3,0
Внутренние	9,0	8,4	10	-0,7	1,5	0,9	0,7	0,6
Азия/Тихий океан	318,9	665,5	1405	7,6	7,0	17,9	23,9	30,4
Международные	223,7	462,3	1025	7,5	7,5	27,2	28,6	34,6
Внутренние	95,2	203,2	380	7,9	6,0	10,0	17,3	22,9
Европа	546,2	743,0	1240	3,1	4,5	30,7	26,7	26,8
Международные	284,7	622,8	1070	8,1	5,0	34,6	38,6	36,2
Внутренние	261,5	120,2	170	-7,5	3,0	27,3	10,2	10,2
Ближний Восток	47,8	79,1	130	5,2	4,5	2,7	2,8	2,8
Международные	39,5	67,7	115	5,5	5,0	4,8	4,2	3,9
Внутренние	8,3	11,4	15	3,2	2,5	0,9	1,0	0,9
Северная Америка	741,8	1104,9	1520	4,1	3,0	41,7	39,6	32,9
Международные	195,2	327,7	520	5,3	4,5	23,7	20,3	17,6
Внутренние	546,6	777,2	1000	3,6	2,5	57,1	66,2	0,36
Латинская Америка и Карибский бассейн	83,5	134,5	225	4,9	5,0	4,7	4,8	4,9
Международные	47,5	81,0	140	5,5	5,0	5,8	5,0	4,7
Внутренние	36,0	53,5	85	4,0	4,5	3,8	4,6	5,1
Всего в мире	1779,0	2787,9	4620	4,6	4,5	100,0	100,0	100,0
Международные	822,4	1614,0	2960	7,0	5,5	100,0	100,0	100,0
Внутренние	956,6	1173,9	1660	2,1	3,0	100,0	100,0	100,0

Ожидается, что у авиакомпаний региона Азии/Тихого океана будут по прежнему наблюдаться самые высокие темпы роста пассажирских перевозок, равные 7,0% в год в течение периода до 2010 г., в то время как у авиакомпаний Северной Америки ожидаются самые низкие темпы роста – около 3,0% в год.

Как ожидается, темпы роста объема перевозок авиакомпаний региона Латинской Америки/Карибского бассейна будут несколько выше среднемировых, а именно 5% в год, в то время как объемы перевозок авиакомпаний Африки, Европы и Ближнего Востока будут увеличиваться примерно так же, как и в среднем по миру, т.е. на 4,5% в год.

В результате прогнозируемого роста пассажирских перевозок регион Азии/Тихого океана, как ожидается, увеличит свою долю мировых регулярных пассажирских перевозок примерно на 6,5 процентных пункта, до 30,4% общего мирового объема перевозок к 2010 г., а его доля в общих международных регулярных пассажирских перевозках превысит 34%.

Другое значительное изменение в региональных долях, как ожидается, произойдет в Северной Америке, доля авиакомпаний которой в соответствии с прогнозами снизится примерно на 6,7 процентных пункта до 32,9% к 2010 г. Долевое участие авиакомпаний других регионов, как ожидается, останется почти неизменным

Прогнозы пассажирских перевозок по группам межконтинентальных маршрутов. В таблице 5.9. представлены прогнозы количества перевезенных пассажиров на регулярных рейсах 9 групп межконтинентальных маршрутов, на долю которых приходилось почти 44% международных пассажиров, перевезенных в 1999 г. Темпы роста в соответствии с прогнозом на период 1999-2010 гг. будут несколько ниже, чем в 1989-1999 гг. Объем перевозок через Северную Атлантику под благоприятным воздействием стимулирующих конкурентных условий 1990-х гг. быстро увеличивался, несмотря на зрелость этого рынка. В первом десятилетии нового тысячелетия показатели роста перевозок на этом рынке должны быть более умеренными. Из всех указанных в таблице 2.15. групп маршрутов авиалинии между Северной Америкой и Южной Америкой и Центральной Америкой/Карибским бассейном будут, как ожидается, наиболее быстро растущими группами и среднегодовые темпы роста на каждом из них составят 7,0%. Рост спроса на воздушные перевозки на этих рынках обеспечивается конкурентным обслуживанием и возрастанием туризма.

После спада перевозок в 1998 г., рынок перевозок через Тихий океан восстановился в 1999 г. и, как ожидается, будет расти со средним темпом 6,5% в год в перспективе до 2010 г. Такой же рост прогнозируется и для группы маршрутов между Европой и Азией/Тихим океаном.

Таблица 5.9.

Прогноз международных регулярных пассажирских перевозок по группам маршрутов

Международные регулярные сообщения	Перевезено пассажиров (тыс.)			Среднегодовой темп роста (в%)	
	Фактически 1989	Фактически 1999	Прогноз 2010	1989-1999	1999-2010
Северная Атлантика	32200	64900	108000	7,3	4,5
Центральная Атлантика	1817	3223	6120	5,9	6,0
Южная Атлантика	1785	3227	6000	6,1	6,0
Через Тихий океан	14729	27688	54400	6,5	6,5
Между Европой и Азией/Тихим океаном	18599	44027	88000	9,0	6,5
Между Европой и Африкой	12138	19213	30530	4,7	4,5
Между Европой и Ближним Востоком	8463	11938	18100	3,5	4,0
Между Северной Америкой и Южной Америкой	3522	9559	19710	10,5	7,0
Между Северной и Центральной Америкой /Карибским бассейном	20577	33519	70960	5,0	7,0
Всего по вышеуказанным маршрутам	113830	217294	401820	6,7	5,5
Прочие маршруты	148112	271596	438180	6,3	4,5
Всего в мире	261942	488890	840000	6,4	5,0

Остальные группы маршрутов из приведенных в таблице 5.9. являются меньшими по количеству пассажиров. Их темпы роста на перспективу до 2010 г. прогнозируются в пределах от 6,0% для Центральной и Южной Атлантики до 4,0% для группы маршрутов между Европой и Ближним Востоком. Показатели последней особенно подвержены влиянию политических факторов и экономических условий, связанных с тенденциями в сфере мировых цен на нефть.

Всемирный прогноз грузовых перевозок. Эконометрический анализ вместе с предположениями, о которых говорилось выше, дал «наиболее вероятный» прогнозируемый темп роста мировых регулярных грузовых перевозок в тонно-километрах, равный 6,0% в год на 1999-2010 гг. Это несколько ниже, чем рост на 6,6% в год в период 1989-1999 гг. Альтернативные предположения, касающиеся основных факторов, влияющих на грузовые перевозки, дают диапазон прогнозируемых темпов роста от «нижней» границы, равной 4,0% в год, до «верхней» границы, равной 8,0% в год, как это показано на рис.5.15.

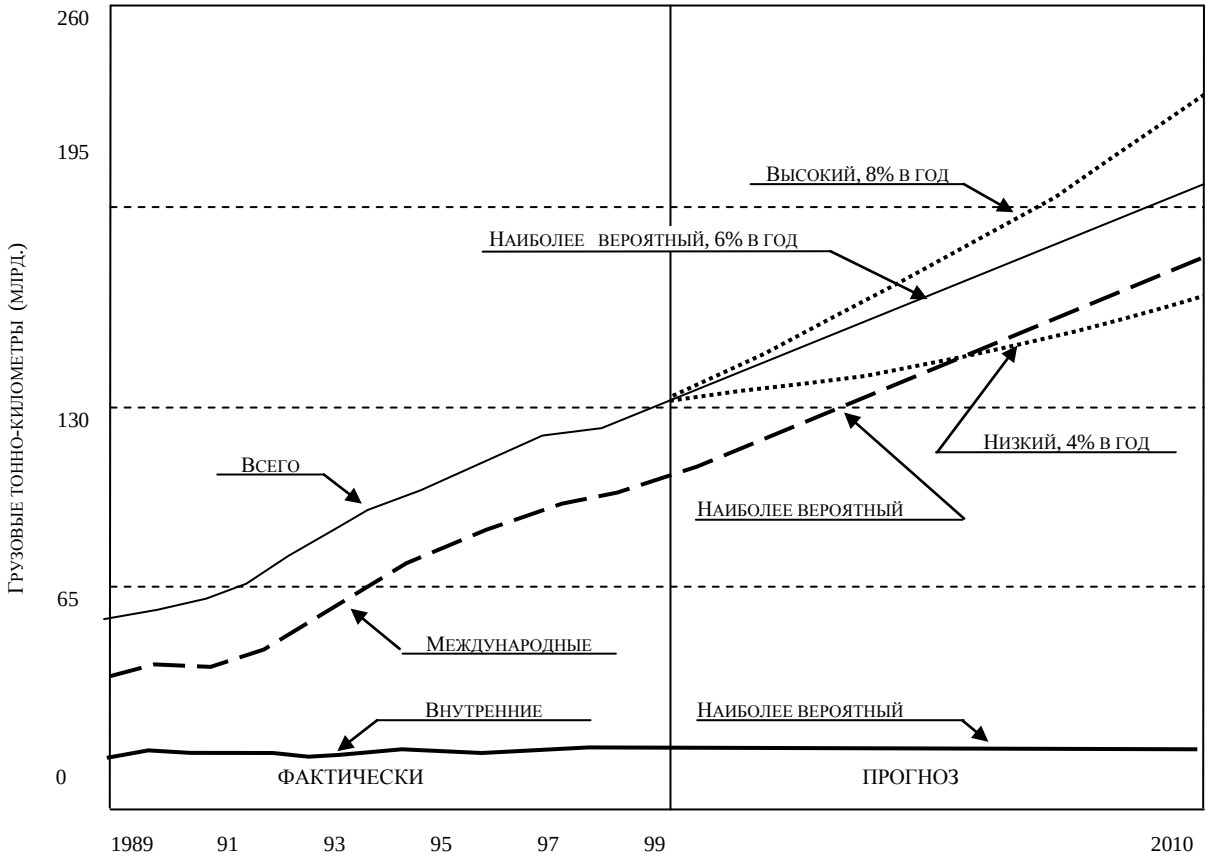


Рис. 5. 15. Тенденции развития мировых регулярных грузовых перевозок

Прогнозы ИКАО относительно роста регулярных грузовых перевозок (международных и внутренних) как в выполненных тонно-километрах, так и в перевезенных тоннах приводятся в таблице 5.11. Предполагается, что международные грузовые перевозки будут расти быстрее, чем внутренние грузовые перевозки, частично благодаря относительно быстрому росту международной торговли. Основной объем внутренних грузовых перевозок приходится на более зрелый рынок США, что является еще одной причиной умеренного роста всех внутренних грузовых перевозок. Предполагается, что рост в тоннах будет медленнее, чем в грузовых тонно-километрах вследствие продолжающего увеличения средней дальности перевозки.

Региональные прогнозы грузовых перевозок. «Наиболее вероятные» прогнозы развития регулярных грузовых перевозок по регионам регистрации авиакомпании представлены в таблице 5.11. Региональные тенденции роста весьма близки к тенденциям роста пассажирских перевозок. Предполагается, что Азия/Тихий океан останется регионом с наиболее высокими темпами роста, хотя прогнозируемые в нем темпы роста несколько ниже темпов роста в 1989-1999 гг.

Таблица 5.10.

Суммарный прогноз ИКАО роста регулярных грузовых перевозок на период до 2010 года

Показатели	Фактически 1989	Фактически 1999	Прогноз 2010	Годовой темп роста (в%)	
				1989-1999	1999-2010
Грузовые тонно-километры (млн.)					
Регулярные перевозки	57214	108043	202650	6,6	6,0
Международные	44925	92680	181480	7,5	6,5
Внутренние	12289	15363	21170	2,3	3,0
Перевезено тонн груза (тыс.)					
Регулярные перевозки	18088	28201	44500	4,5	4,0
Международные	8635	17160	31000	7,1	5,5
Внутренние	9453	11041	13500	1,6	2,0

Ожидается, что к 2010 г. регион Азии/Тихого океана увеличит свою долю грузовых перевозок на 6,3 процентных пункта до более 41% общих мировых грузовых перевозок. Эта доля будет намного превышать долю любого другого региона.

Таблица 5.11.

Прогнозы регулярных грузовых перевозок по регионам

Регулярные грузовые перевозки	Грузовые тонно-километры (млн.)			Среднегодовой темп роста (%)		Доля региона в мировых перевозках (%)		
	Фактически 1989	Фактически 1999	Прогноз 2010	1989-1999	1999-2010	1989	1999	2010
Африка	1176	1969	3440	5,3	5,0	2,1	1,8	1,7
Международные	1067	1910	3370	6,0	5,5	2,4	2,0	1,9
Внутренние	109	59	70	-6,0	1,5	0,9	0,4	0,3
Азия/Тихий океан	15634	37564	83000	9,2	7,5	27,3	34,7	41,0
Международные	14306	34550	77300	9,2	7,5	31,9	37,3	42,6
Внутренние	1328	3014	5700	8,5	6,0	10,8	19,6	26,9
Европа	19246	31193	52120	4,9	4,5	33,6	28,9	25,7
Международные	16545	30430	51200	6,3	5,0	36,8	32,8	28,2
Внутренние	2701	763	920	-11,9	1,5	22,0	5,0	4,4
Ближний Восток	2570	4068	6140	4,7	4,0	4,5	3,8	3,0
Международные	3481	3970	6010	4,8	4,0	5,5	4,3	3,3
Внутренние	89	98	130	1,1	2,5	0,7	0,6	0,6
Северная Америка	15962	29028	51000	6,2	5,0	27,9	26,9	25,2
Международные	8496	18320	37600	8,0	6,5	18,9	19,8	20,7
Внутренние	7466	10708	13400	3,7	2,0	60,8	69,7	63,3
Латинская Америка / Карибский бассейн	2626	4221	6950	4,9	4,5	4,6	3,9	3,4
Международные	2030	3500	6000	5,6	5,0	4,5	3,8	3,3
Внутренние	596	721	950	1,9	2,5	4,8	4,7	4,5
Всего в мире	57214	108043	202650	6,6	6,0	100,0	100,0	100,0
Международные	44925	92680	181480	7,5	6,5	100,0	100,0	100,0
Внутренние	12289	15363	21170	2,3	3,0	100,0	100,0	100,0

Краткое изложение прогнозов воздушных перевозок других организаций. Некоторые из последних долгосрочных прогнозов роста регулярных перевозок в мире, подготовленные главными изготовителями планеров и двигателей ВС,

приводятся в таблице 5.12. Эти прогнозируемые темпы роста находятся в пределах от 4,4 до 5,6% в год для объема пассажиро–километров, а рост грузовых тонно-километров прогнозируется обычно с несколько более высокими темпами.

Международная ассоциация воздушного транспорта (ИАТА) регулярно готовит отдельные прогнозы количества пассажиров и тонн груза, перевозимых на международных маршрутах авиакомпаниями – членами этой организации. Согласно последнему прогнозу среднегодовые темпы роста количества международных пассажиров составят 5,0%.

ТАБЛИЦА 5.12.

ПРОГНОЗЫ РОСТА РЕГУЛЯРНЫХ ПЕРЕВОЗОК, ПОДГОТОВЛЕННЫЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ АВИАТЕХНИКИ (СРЕДНЕГОДОВЫЕ ТЕМПЫ РОСТА)

ИСТОЧНИК ПРОГНОЗА	ПРОГНОЗИРУЕМЫЙ ПЕРИОД	ПАССАЖИРО – КИЛОМЕТРЫ (%)	ГРУЗОВЫЕ ТОННО – КИЛОМЕТРА (%)
«ЭРБАС ИНДАСТРИ»	1999-2009 2009-2019	5,2 4,6	6,1 5,3
«БОИНГ»	1999-2009 2009-2029	4,7 4,8	- -
«РОЛЛС – РОЙС»	1999-2009 2009-2019	5,6 4,4	7,2 5,7

В соответствии с методологией, используемой ИКАО процесс прогнозирования движения воздушных судов начинается с прогнозов пассажирских перевозок и включает предположения о будущих коэффициентах загрузки и размерах ВС.

Прогноз мирового объема самолето-километров базируется на прогнозах роста перевозок в пассажиро-километрах и предположениях о среднем коэффициенте занятости кресел и о размере ВС. Поскольку чисто грузовые перевозки составляют менее 4% от общего объема перевозок, их влияние на общую тенденцию является незначительным. Прогноз роста количества вылетов ВС во всем мире составлен на основании прогноза самолето-километров и предположениях о будущих тенденциях изменений средней протяженности этапа полета ВС. Основные предположения о росте мировых регулярных пассажирских перевозок и тенденциях изменения коэффициентов загрузки, размера ВС и протяженности этапа полета ВС в 1999-2010 гг. приводятся ниже:

а) рост перевозок в пассажиро-километрах на 4,8% в год;

в) увеличение среднего коэффициента загрузки с 69 до 71%;

с) рост среднего пассажирского ВС (количество кресел) на 0,8% в год;

д) рост средней протяженности этапа полета ВС на 1,2% в год.

Модель прогнозирования объема движения воздушных судов основана на существующей связи между самолето-километрами, коэффициентами загрузки и размером воздушного судна (количество кресел в воздушном судне), которая определяется в отношении пассажирских воздушных судов следующими образом:

$$\text{Самолето-км} = \frac{\text{Пассажиро-км}}{[(\text{Пассажиро-км/Кресло-км}) \times (\text{Кресло-км / Самолето-км})]} =$$

$$= \frac{\text{Пассажиро-км}}{\text{Коэффициент загрузки} \times \text{Размер воздушного судна}} \qquad (5.4.)$$

Прогноз на 2010 г. самолето-километров для регулярных пассажирских воздушных судов был получен путем подстановки в эту формулу допущений по пассажиро-километрам, средним коэффициентам загрузки и среднему размеру воздушного судна в 2010 г. (за исключением СНГ. Допущение по пассажиро-километрам берется из прогнозов перевозок, изложенных ниже.

Прогнозы средних темпов роста самолето-километров до 2010 г. были использованы для определения прогнозируемого количества самолето-километров при всех регулярных перевозках, включая чисто грузовые, а также комбинированные (пассажирские и грузовые) перевозки (исключая СНГ).

Связь между вылетами воздушных судов, самолето-километрами и протяженностью этапа полета воздушного судна в отношении всех пассажирских и чисто грузовых воздушных судов определена следующим образом:

$$\text{Вылеты воздушных судов} = \frac{\text{Самолето-км}}{\text{Самолето-км / Вылеты воздушных судов}} = \frac{\text{Самолето-км}}{\text{Протяженность этапа}} \qquad (5.5.)$$

Факторы, влияющие на развитие сферы авиаперевозок. Планирование авиационных средств и служб и разработка авиационной политики требуют проведения оценки будущих тенденций движения ВС, а также потоков пассажирских и грузовых перевозок. Данный фактор становится особенно важным ввиду озабоченности перегруженностью аэропортов и воздушного пространства в некоторых регионах. Объем движения ВС в течение последнего десятилетия увеличивался довольно быстро, в результате чего возрастала нагрузка на аэропорты и на средства обеспечения управления воздушным движением.

Основным фактором, влияющим на объем движения ВС, является спрос

на пассажирские перевозки. Поэтому прогноз пассажирских перевозок является ключевым исходным фактором для прогнозирования объема движения ВС.

При возрастании спроса на пассажирские перевозки авиакомпании могут ввести дополнительные рейсы, использовать более крупные ВС или повышать коэффициент загрузки. В 1970-е гг. авиаперевозчики удовлетворяли растущий спрос путем введения в эксплуатацию более крупные ВС. В результате увеличения размеров ВС и коэффициента загрузки рост объема движения ВС был весьма небольшим в 1970-х гг., несмотря на быстрый рост пассажирских перевозок. С начала 1980-х гг. средний размер ВС стал увеличиваться незначительно и темпы роста объема движения ВС приблизились к темпам роста пассажирских перевозок. На рис. 5.16. приводятся тенденции изменений за прошлый период среднего размера ВС и среднего коэффициента загрузки для мировых регулярных перевозок в целом (исключая СНГ).

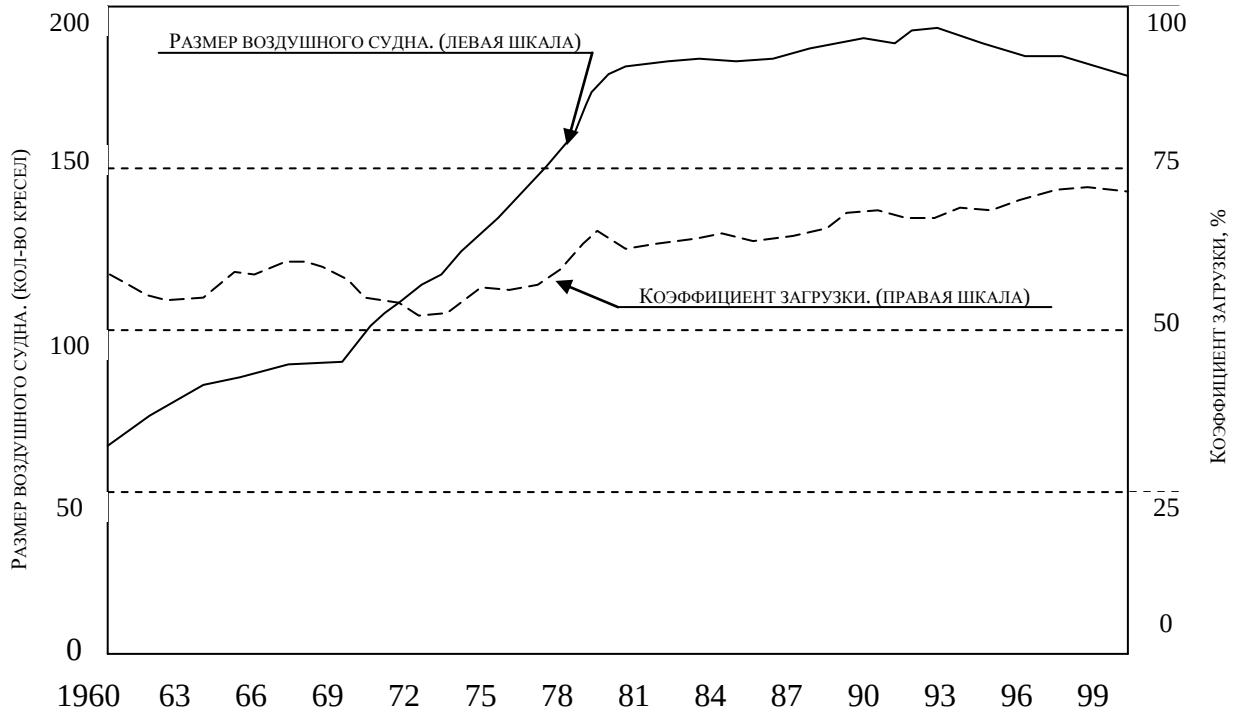


РИС.5.16. СРЕДНИЙ РАЗМЕР ВОЗДУШНОГО СУДНА И КОЭФФИЦИЕНТ ЗАГРУЗКИ (ПАССАЖИРСКИЕ ВОЗДУШНЫЕ СУДНА, ВЫПОЛНЯЮЩИЕ РЕГУЛЯРЫНЫЕ ПЕРЕВОЗКИ). (Источник: форма отчетности ИКАО А-1. Примечание: исключая чисто грузовые перевозки; исключая СНГ)

Постепенное улучшение среднего коэффициента загрузки явилось результатом инициатив маркетинга и внедрения программ регулирования доходных ставок, но есть основания полагать, что темпы улучшения коэффициента загрузки замедляются. Это ожидалось, так как отрасль постепенно приближается к верхнему пределу коэффициента загрузки, который частично определяется периодическими и случайными изменениями спроса.

Тем не менее, ожидается, что коэффициент занятости кресел в мировом регулярном сообщении, который возрос с 66% в 1989 г. до 69% в 1999 г., возрастет до 71% к 2010 г.

Услуги, которые предоставляются перевозчиками в целях удовлетворения спроса, являются результатом большого количества решений в отношении структуры сети маршрутов, типов ВС и частоты полетов. Эти решения зависят от таких факторов, как наличие прав на осуществление перевозок, характеристик альтернативных ВС, предпочтения пользователей и соотношения между ценами и качеством обслуживания. Несмотря на сложность этого процесса, возможно выделить несколько ключевых факторов, которые в определенной мере влияют на наблюдаемые изменения в среднем размере ВС, и тем самым установить зависимость между спросом на перевозки и объемом движения ВС.

Первым из этих факторов является тенденция к либерализации или дерегулированию некоторых важных рынков. Дерегулирование на рынке внутренних авиаперевозок США началось в 1978 г., за которым последовала постепенная либерализация воздушных сообщений внутри Европейского Союза, и после этого шла эволюция конкурентных стратегий и структуры рынка. Важными инструментами конкуренции стали надлежащая частота полетов, удобные стыковки между рейсами как одной и той же, так и разных авиакомпаний, а также низкие цены. Более либеральные условия регулирования также постепенно возникли на других внутренних и международных рынках. Последовавшая повышенная степень приоритетности, придаваемая частоте и прямым рейсам, привела к увеличению количества полетов ВС, необходимых для удовлетворения данного уровня спроса.

Вторым фактором является появление новых, среднего размера высокотехнологичных ВС. В 1970-х гг. парк ВС авиакомпаний принял B-747, DC-10 и L-1011. Эти ВС имеют благоприятную дальность полета и себестоимость и занимали верхнюю строчку в таблице размеров. В противоположность этому новые ВС 1980-х гг., такие, как B-757, B-767, MD-80 и A-310, имели средние размеры. Следовательно, экономические соображения, связанные с заменой и расширением парка ВС, способствовали значительно меньшим изменениям среднего размера ВС в 1980-е гг., чем 1970-е гг.

Северная Атлантика является примером группы маршрутов, где изменения в области регулирования и характеристики новых типов ВС содействовали использованию в последние годы ВС меньших размеров.

Например, самолет B-767 повышенной дальности полета после 1984 г. был способен обслуживать некоторые вторичные рынки путем прямых трансатлантических рейсов. Это привело к распространению прямых трансатлантических рейсов между Северной Америкой и Европой. На рынке маршрутов через Тихий океан также увеличилось количество пар городов с прямым обслуживанием, но проникновение на него самолета B-767 было более ограниченным, чем на авиалиниях через Северную Атлантику с соответствующим воздействием на тенденцию развития.

Эти факторы из области регулирования и технологии, по-видимому, будут продолжать действовать и в дальнейшем. Однако более либеральные условия регулирования и мотивы конкуренции заставляют авиакомпании объединяться и заключать союзы, что может, в конечном счете, привести к уменьшению потребности на увеличение частоты рейсов за счет размеров ВС. Возрастающая перегруженность аэропортов и воздушного пространства в течение следующего десятилетия является еще одним фактором, который содействовал бы использованию более крупных ВС, что очевидно в свете возможного ввода в эксплуатацию таких самолетов как 747 удлиненный и A3XX. Предполагается, что средний размер ВС возрастет до почти 200 кресел к 2010 г. по сравнению с 182 креслами в 1999 г.

Единицы измерения движения воздушных судов. Движение ВС может измеряться количеством пролетаемых в воздушном пространстве самолето – километров (или самолето-часов) или количеством вылетов ВС из аэропортов. Хотя каждая единица измерения является уместной для определения спроса на средства управления воздушным движением, вылеты ВС являются ключевым параметром для планирования деятельности аэропортов.

Связующим звеном между этими двумя единицами измерения является средняя протяженность этапа полета ВС. На рис. 5.17. приводится тенденция изменения средней протяженности этапа полета. В 1960-х гг. средняя протяженность этапа для регулярных перевозок увеличивалась более чем на 4% в год и, таким образом, количество самолето-километров возрастало на 4-5% в год быстрее, чем количество вылетов ВС. За последние 20 лет рост средней протяженности этапа составлял 1-2% в год. Изменение протяженности этапа отражает изменение модели спроса, при росте пассажирских и грузовых перевозок больше для маршрутов большей протяженности, чем для коротких маршрутов. Другим фактором явилось увеличение возможностей полетов на дальние расстояния новых типов самолетов, которые постепенно вводились в

парк ВС. Это было особенно важно в 1960-х гг., когда вводились реактивные ВС. На прогнозируемый период особенно важно (1999-2010 гг.) предполагается, что средняя протяженность этапа будет возрастать примерно на 1,2% в год.

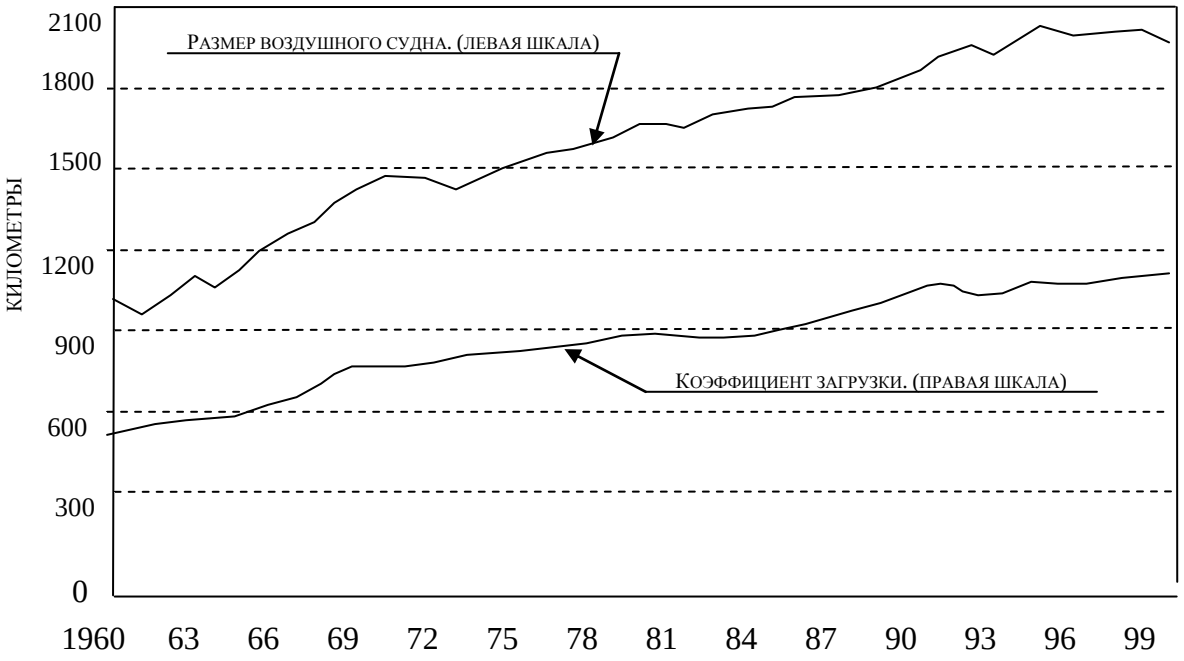


РИС. 5.17. СРЕДНЯЯ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ЭТАПА ПОЛЕТА
(Источник: форма отчетности ИКАО А-1. Примечание: исключая чисто грузовые перевозки; исключая СНГ)

Прогноз движения воздушных судов в мире в регулярном сообщении. Проведенный анализ позволил спрогнозировать средний мировой ежегодный прирост объема движения на 3,7% для самолето-километров и на 2,5% для вылетов ВС в период 1999-2010 гг.

Темпы роста самолето-километров ниже темпов роста пассажиро-километров на 1,1 процентный пункт в год ввиду увеличения коэффициента загрузки и размера ВС. Рост количества вылетов ВС ниже роста самолето-километров на 1,2 процентных пункта в год, что эквивалентно росту протяженности этапа полета.

В таблице 5.13. приводится сравнение прогноза объемов движения ВС с фактическими цифрами в прошлом. Представленные в таблице темпы роста являются средними показателями в течение соответствующих десятилетних периодов; темпы за более короткий период могут быть другими. Рост объема движения ВС в 1989-1999 гг. был относительно более оживленным по сравнению с ростом в 1979-1989 гг. Это было следствием более быстрого роста объемов перевозок и более медленного роста средних размеров ВС.

Таблица 5.13.

Прогноз ИКАО объема движения воздушных судов в регулярном сообщении на период до 2010 года

	Фактически 1979	Фактически 1989	Фактически 1999	Фактически 2010	Среднегодовые темпы роста (%)		
					1979-1989	1989-1999	1999-2010
Самолето – километры (млн.)	9147	13493	22950	34100	4,0	5,5	3,7
Вылеты воздушных судов (тыс.)	10666	13945	20220	26400	2,7	3,8	2,5

Примечание: включая чисто грузовые перевозки; исключены СНГ

В этой главе отмечалось, что рост перевозок в 1980-х гг. вызвал возросшие требования к авиационной инфраструктуре. Хотя спад спроса в начале 1990-х уменьшил это давление, прогнозы предполагают рост самолето-километров примерно на 49%, а количества вылетов ВС – на 31% в период 1999-2010 гг. Как ожидается, в абсолютном выражении рост самолето-километров составит 11,2 млрд. в период 1999-2010 гг. в сравнении с 9,5 млрд. в период 1989-1999 гг. Абсолютное увеличение количества вылетов ВС прогнозируется равным примерно 6,2 млн. в период 1999-2010 гг. по сравнению с 6,3 млн. в период 1989-1999 гг. Общее увеличение данной величины может привести к серьезной перегруженности некоторых уже находящихся в затруднительном положении аэропортов и средств и служб управления воздушным движением. Важно сознавать, что при получении этих прогнозируемых данных не было сделано допущения в отношении воздействия этих потенциальных ограничений на объем перевозок. То есть, если обеспечение со стороны УВД и служб аэропорта не будет отвечать потребностям в той же степени, что и в прошлом, то фактический объем потоков перевозок окажется ниже уровня прогнозируемого спроса.

Итак, анализ статистических данных, характеризующих тенденции развития мирового авиатранспорта показывает, что все они отражаются на функционировании Национальной авиакомпании. Особенно подвергаются влиянию глобальных процессов материально-техническая и кадровая составляющие производственного потенциала, трансформация которых в новое качественное состояние невозможна без привлечения финансового капитала в виде иностранных инвестиций. Эти особенности находят своё отражение в процессе развития организационной структуры управления авиакомпании.

ГЛАВА 6. ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ АВИАКОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДНОЙ ЭКОНОМИКИ

В первой главе этого раздела были раскрыты фундаментальные положения, представляющие в совокупности систему регулирования сферы воздушного транспорта, охватывающую практически весь мир. Центральным объектом этой системы является организация, имеющая либо статус авиапредприятия, находящегося в частной или корпоративной формах собственности, либо национальной авиакомпании. Особенности функционирования такой организации в условиях переходной экономики связаны с вхождением в мировую систему воздушного транспорта, освоением регламентов регулирования и адаптацией собственных ресурсов к требованиям конъюнктуры мирового рынка авиаперевозок. Однако, национальность авиакомпании предполагает соблюдение правовых регламентов установленных государством, к которому она относится.

Таким образом, национальная авиакомпания является объектом регулирующих воздействий различных организаций, как на международном, так и государственном уровнях.

Объектом исследования в этой главе является Национальная авиакомпания «Узбекистон хаво йуллари», представляющая собой яркий пример развития сферы воздушного транспорта в условиях переходной экономики. Для интеграции Узбекистана, удаленного от морских путей, в мировое сообщество авиация играет первостепенную роль, поэтому столь важны проводимые в отрасли реформы. Поэтому актуальным становится исследование авиакомпании во всех аспектах её деятельности, с целью выявления перспективных направлений повышения эффективности воздушного транспорта, на фоне достаточно высокой себестоимости перевозочного процесса, как основании проводимых в отрасли реформ.

2.6.1. Актуальные аспекты развития сферы воздушного транспорта в условиях переходной экономики

Национальная авиакомпания «Узбекистон хаво йуллари», являясь предприятием обеспечивающем инфраструктурные связи в рыночных отношениях - наглядный пример проблем и перспектив, отражающих характерные тенденции для многих предприятия переходной экономики.

Авиакомпания, как агент рыночной инфраструктуры, начала́ своё функционирование с 28 января 1992 года в соответствии Указом Президента Республики Узбекистан в рамках государственной программы развития Гражданской авиации суверенного Узбекистана, предусматривающей реорганизацию самолетного парка, реконструкцию и строительство новых аэровокзальных комплексов, коренное переоснащение аэропортов в соответствии с требованиями ИКАО, создание собственной базы подготовки высокопрофессиональных кадров. Основой функционирования гражданской авиации в Республике является Воздушный кодекс.

Вхождение Национальной авиакомпании «Узбекистон хаво йуллари» (НАК) в международный авиатранспортный рынок началось с приобретения и интенсивной модернизации производственно-технической базы, освоения новой авиационной техники и технологий, используемых в практике зарубежных авиакомпаний. Первый А-310 появился на авиалиниях НАК в 1993 году, а сегодня треть авиапарка компании составляют такие самолеты, как аэробусы А-310, Боинги- 767 и 757, RJ-85. Сеть маршрутов «Узбекских авиалиний» охватывает более 20 стран мира, налажены прочные воздушные связи со многими городами СНГ, работают около 40 представительств в различных регионах мира.

Кроме этого, в авиакомпании на базе авиатехнического комплекса и авиаремонтного предприятия «Uzbekistan Airways Technics» создан Центр технического обслуживания (ЦТО) самолетов западного производства, обеспечено их полное техническое сопровождение на самом высоком уровне. Европейский сертификат качества JAR-145, дает возможность выхода ЦТО на международный рынок в сфере предоставления услуг по техническому обслуживанию самолетов западного флота. Всего за последние несколько лет в отрасль было направлено инвестиций в размере 1 млрд. 150 млн. долл. США

В настоящее время функционально-организационное обеспечение деятельности Национальной авиакомпании «Узбекистон хаво йуллари» предполагает функционирование юридически самостоятельных унитарных предприятий, имеющих производственные технологические взаимосвязи в процессе организации авиаперевозок. А именно: Авиакомпания «Региональные авиалинии», Главное агентство воздушных сообщений (ГАВС), Аэропорт «Ташкент», Унитарное предприятие по производству бортпитания «Кетринг». Все эти предприятия имеют собственный производственный замкнутый цикл, подчиняются первому заместителю генерального директора. Каждое

предприятие имеет свой устав, в соответствии с которым осуществляет производственную, коммерческую и финансовую деятельность.

В целом организационная структура авиакомпании представляет собой дивизиональную структуру с элементами адхократического типа, то есть совокупность подразделений, объединяющих виды деятельности, выполняемые высококвалифицированными специалистами. Организационная структура производственных подразделений построена преимущественно с преобладанием линейных структур. Принципами создания подразделений в рамках организационной структуры авиакомпании являются рыночный, продуктовый и инновационный. Это означает, что в управлении авиакомпанией используются гибкие подходы, направленные на:

удовлетворение потребностей в авиауслугах определенной группы клиентов (рыночный принцип);

удовлетворение потребностей клиентов в определенных авиауслугах (продуктовый принцип);

освоение принципиально новой техники (инновационный принцип)**.**

Развитие этих принципиальных подходов должно способствовать решению задач обеспечения безопасности полетов воздушных судов и соблюдения авиационной безопасности всей авиационной инфраструктуры Республики Узбекистан. Из сказанного следует, что приоритетными направлениями деятельности Национальной авиакомпании являются:

обеспечение и выполнение комплекса мероприятий по повышению уровня безопасности полетов;

наиболее полное и своевременное удовлетворение потребностей народного хозяйства и населения в перевозках пассажиров, грузов и предоставлении других авиауслуг;

обеспечение максимальной экономической эффективности деятельности авиатранспортной отрасли;

развитие и модернизация авиационной инфраструктуры, обновление авиационной техники;

обеспечение летной годности воздушных судов, исправности авиационной техники и улучшение авиационно-технической и ремонтной базы авиакомпании;

укрепление конкурентоспособности авиакомпании и внедрение на новые рынки международных авиационных услуг;

повышение уровня авиасервисного обслуживания пассажиров;

предоставление всех видов авиационных услуг в соответствии с международными стандартами;

подготовка высококвалифицированных кадров.

Основные функции авиакомпании подразделяются на производственные, коммерческие и правовые, имущественно-финансовые в соответствии с Уставом (табл. 6.1.).

ТАБЛИЦА 6.1.

ФУНКЦИИ НАЦИОНАЛЬНОЙ АВИАКОМПАНИИ «УЗБЕКИСТОН ХАВО ЙУЛЛАРИ»

I.ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ФУНКЦИИ
1.1. Обеспечение безопасности и регулярности полетов, организация летной и технической эксплуатации воздушных судов, наземной техники, аэродромов, средств навигации, связи и посадки.
1.2. Комплексное использование современных информационных технологий, внедрение современных научно-технических разработок, передового опыта, а также стандартов и рекомендуемой практики международных организаций гражданской авиации в практической деятельности Авиакомпании
1.3. Взаимодействие с органами метеорологического обеспечения полетов по республиканским и международным трассам, осуществление контроля за метеорологическим обеспечением полетов
1.4. Обеспечение полетов средствами связи, радионавигации и светотехническими средствами, осуществление контроля за их работой, внедрение необходимых средств радиолокации, радионавигации, связи и других технических средств; обеспечение полетов аэронавигационной информацией, в том числе информацией, издаваемой за рубежом; обеспечение лидирования иностранных воздушных судов в воздушном пространстве Республики Узбекистан на основании и в соответствии с условиями договоров
1.5. Обеспечение управления воздушным движением в установленной зоне ответственности; разработка и осуществление мероприятий по обеспечению безопасности полетов при управлении воздушным движением
1.6. Поддержание и восстановление летно-технических, эксплуатационных качеств авиационной техники, эксплуатируемой авиапредприятиями Республики Узбекистан и иностранными авиакомпаниями
1.7. Осуществление программы по освоению ремонта новых видов авиатехники
1.8. Обеспечение технической исправности авиационной техники, высокого качества технического и иного обслуживания собственных воздушных судов, воздушных судов, принадлежащих другим юридическим лицам, а также воздушных судов иностранных авиапредприятий на основании и в соответствии с условиями договоров
1.9. Высокоэффективное использование наземных средств технического и коммерческого обслуживания авиационной техники
1.10. Обеспечение безопасного функционирования и эксплуатации аэродромов и аэропортов
1.11. Обеспечение комплекса работ по приему и выпуску воздушных судов авиапредприятий Республики Узбекистан, а также иностранных воздушных судов, в соответствии с условиями договоров
1.12. Материально-техническое снабжение предприятий и структурных подразделений Авиакомпании, организация правильного хранения и эффективного использования запасных частей, материалов, сырья топлива и электроэнергии
1.13. Проведение авиаработ для нужд сельского хозяйства на основе договоров, производства различного рода авиафотосъемок, визуальное наблюдение с воздуха за объектами большой площадью и протяженностью, доставка срочных грузов в труднодоступные районы
1.14. Обеспечение бортовым и наземным питанием пассажиров, членов экипажей воздушных судов авиакомпании и частных лиц, осуществляющих полеты по/из/через территорию Республики Узбекистан
1.15. Обеспечение высокого уровня профессиональной подготовки летного, инженерно-технического персонала и других специалистов; организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров Авиакомпании
1.16. Подбор и расстановка кадров командно-руководящего состава структурных подразделений Авиакомпании, а также кадров для работы в представительствах Авиакомпании за границей, в дирекциях дочерних и совместных предприятиях
1.17. Осуществление статистического учета авиаперевозок, оперативного и бухгалтерского учета, статистической отчетности результатов работы по формам и в порядке, установленном законодательством Республики Узбекистан; проведение экономического анализа производственно-финансовой деятельности
1.18. Разработка предложения о частоте полетов и об открытии новых воздушных линий, в том числе и международных, осуществление планирования и организация выполнения внерейсовых полетов и чартерных рейсов на основе и в соответствии с условиями договоров
II.Коммерческие и правовые функции
2.1. Освоение новых видов конкурентоспособной на внутреннем и внешних рынках авиационной техники и эффективное использование существующего самолетно-моторного парка, аэропортов, наземной техники, зданий и сооружений
2.2. Осуществление модернизации и технологического перевооружения Авиакомпании с широким привлечением иностранных инвестиций и кредитов в целях финансирования наиболее капиталоемких проектов на закупке (аренде) новой авиационной и наземной техники, модернизации наземной инфраструктуры, строительству аэропортов
2.3. Организация и управление деятельностью представительств Авиакомпании за границей с целью повышения эффективности коммерческой деятельности
2.4. Создание в установленном законодательством порядке в Республике Узбекистан и за границей отделений, филиалов, представительств, агентств, совместных предприятий необходимых для осуществления своей деятельности
2.5. Организация высокоэффективного коммерческого обслуживания собственных воздушных судов, воздушных судов других юридических лиц и физических лиц, а также воздушных судов иностранных авиакомпаний и частных лиц в аэропортах Авиакомпании на основании и в соответствии с условиями договоров и соглашений
2.6. Развитие всех видов внешнеэкономической деятельности и расширение экспорта авиационных услуг
2.7. Участие в работе международных авиационных организаций, в пределах компетенции Авиакомпании
2.8. Обеспечение и соблюдение правильного применения норм законодательства Республики Узбекистан, исполнения межправительственных соглашений о воздушных сообщениях, а также международных конвенций по вопросам гражданской авиации в части, касающейся Авиакомпании
2.9. Расширение коммерческого сотрудничества, установление и поддержание необходимых контактов с иностранными авиакомпаниями, туристическими фирмами и другими организациями как за границей, так и на территории Республики Узбекистан, проведение протокольных мероприятий
2.10. Заключение и совершение в пределах совей компетенции как в Республике Узбекистан, так и за ее пределами коммерческих валютно-финансовых, технических и других соглашений, договоров и иных правовых актов с юридическими и физическими лицами, в том числе иностранными; выступать истцом и ответчиком в судах, арбитражных судах
2.11. Организация правовой, коммерческой, валютно-финансовой и рекламной работы, связанной с авиаперевозками, услугами, другой связанной с авиацией деятельности и осуществление необходимых для этого экспортно-импортных операций

Продолжение таблицы 2.19.

III.Имущественно-финансовые функции
3.1. Ведение финансовых расчетов по обязательствам и требованиям Авиакомпании с иностранными фирмами, организациями, авиакомпаниями, а также с предприятиями, учреждениями и организациями Республики Узбекистан и других государств в отношении авиаперевозок, коммерческого и технического обслуживания воздушных судов и других услуг
3.2. Строительство, приобретение, эксплуатация и сдача в аренду, как в Республике Узбекистан, так и за ее пределами, для осуществления своей деятельности производственных и иных помещений, а также всякого рода движимого и недвижимого имущества в порядке, установленном законодательством Республики Узбекистан
3.3. Организация взаиморасчетов с предприятиями гражданской авиации других государств, осуществление контроля за состоянием расчетов и полнотой предъявления требовании об оплате расходов по обслуживанию самолетов во всех аэропортах Авиакомпании, разработка и осуществление мероприятий по улучшению расчетов с иностранными авиакомпаниями, а также предприятиями, учреждениями, организациями Республики Узбекистан за оказанные услуги; составление и представление в установленные сроки статистической отчетности, сводных бухгалтерских отчетов и балансов по производственно-хозяйственной деятельности, осуществление проверок структурных подразделений в пределах компетенции Авиакомпании в соответствии с законодательством Республики Узбекистан
3.4. Продажа авиаперевозок и оказание услуг предприятиям, фирмам, организациям и гражданам, как на территории Республики Узбекистан, так и за ее пределами, по тарифам, устанавливаемым с учетом договоров и соглашений в области гражданской авиации, конъюнктуры рынка и заинтересованности в получении прибыли

Источник: Устав Национальной авиакомпании «Узбекистон хаво йуллари»

Таким образом, можно сказать, что развитие авиакомпании зависит от двух типов безопасности. Первая – безопасность полетов воздушных судов, которая обеспечивается тенико-технологическими и кадровыми составляющими производственного потенциала авиакомпании. Вторая – экономическая, находящаяся в прямой зависимости от финансового потенциала. Причем оба типа находятся во взаимосвязи и развиваются в последовательном взаимодействии.

Необходимость обеспечения безопасности и конкурентоспобности невозможны без эффективного государственного регулирования, осуществляемого в форме лицензирования, сертификации, формирования политики налогообложения, предоставления различных форм государственной поддержки, правительственных гарантий, формирования цен на социально значимые перевозки, единой социальной и научно-технической политики. Государственная инспекция по авиационному надзору Республики Узбекистан обеспечивает надзор за деятельностью эксплуатантов воздушного транспорта в области обеспечения безопасности полетов воздушных судов, а также сертификацию и лицензирование предприятий авиационной отрасли. Применение гибкой технологии лицензирования обеспечивает допуск на рынки только квалифицированных перевозчиков, эксплуатирующих технически пригодные транспортные средства, а также полноту охвата лицензированием без ущемления экономических интересов участников транспортного рынка.

Национальная авиакомпания «Узбекистон хаво йуллари» совместно с министерствами и ведомствами Республики Узбекистан обеспечивает:

разработку и реализацию политики по совершенствованию и дальнейшему развитию авиатранспортного комплекса, производственное регулирование деятельности всей авиационной инфраструктуры Узбекистана;

представление интересов Республики Узбекистан при заключении международных соглашений в области гражданской авиации, решение проблем правового регулирования авиатранспортной деятельности при международном сотрудничестве;

разработку и контроль исполнения нормативных документов, регламентирующих правовые, экономические, финансовые и договорные отношения Национальной авиакомпании.

Основными задачами государства в сфере формирования и расширения рынков авиатранспортных услуг является:

обеспечение безопасности транспортного процесса;

содействие формированию и расширению рынка транспортных услуг;

защита интересов потребителей авиатранспортных услуг и предпринимателей;

содействие снижению стоимости авиатранспортного обслуживания населения и предприятий;

повышение качества авиатранспортного обслуживания;

жесткие требования к предприятиям гражданской авиации в области охраны окружающей среды;

совершенствование национальной нормативной базы в целях сближения ее с требованиями международных норм и стандартов.

Основными функциями государства в направлении реализации перечисленных задач являются:

проведение работы по формированию рынков авиатранспортных услуг на основе республиканской и региональных программ развития транспорта;

разработка и принятие нормативных актов;

совершенствование организационных форм управления гражданской авиации;

дальнейшее развитие и совершенствование системы сертификации;

углубление изучения современного состояния и прогнозирования развития рынков авиатранспортных услуг;

привлечение иностранных инвесторов в авиатранспортную отрасль.

Государство оказывает регулирующее воздействие на гражданскую авиацию не только посредством рассмотренных выше задач, функций и реализующих их органов, но и посредством общеэкономической политики, направленной на углубление рыночных отношений во всех отраслях экономики, и в том числе, - как приоритетной инфраструктурной отрасли – гражданской авиации.

Актуальные направления регулирования сферы воздушного транспорта

определяются в соответствии с достигнутым уровнем развития Национальной авиакомпании, которая, завершив этап становления и укрепив свои позиции на мировом рынке авиационных услуг, в настоящее время переходит к этапу развития авиационных перевозок и улучшения авиационной инфраструктуры Узбекистана.

Дальнейшее приведение всей авиационной инфраструктуры Республики в соответствие с международными стандартами и современными требованиями, обновление самолетного парка и авиационной техники требует значительных финансовых затрат. Имеющийся потенциал Национальной авиакомпании позволяет в основном возвращать уже привлеченные инвестиции за счет своей коммерческой деятельности. С другой стороны это состояние достигнуто благодаря поддержке Правительства Республики Узбекистан, обеспечившей частичное обновление самолетного парка в короткий период, проведение реконструкции нескольких аэропортов и объектов управления воздушным движением, для чего требовались большие финансовые ресурсы. Стратегически важные для государства направления, такие как развитие внешнеэкономических и туристических связей находятся в зависимости от состояния сферы воздушного транспорта, поэтому в дальнейшем государство будет оказывать поддержку развития авиакомпании

Повышение экономической эффективности работы гражданской авиации возможно при реализации следующих направлений государственной политики:

1. Налоговая политика: предоставление налоговых и других льгот авиакомпании с целью снижению себестоимости перевозок и создания условий для снижения тарифов;

2. Таможенная политика: предоставление таможенных льгот при импорте авиационно-технического имущества для собственных технологических нужд - для поддержания летной годности авиационной техники, обслуживания рейсов и в целях обеспечения безопасности полетов и авиационной безопасности.

3. Топливно-энергетическое обеспечение Национальной авиакомпании неразрывно связано с дальнейшим развитием авиационных перевозок и услуг. Для увеличения авиационных перевозок Национальной авиакомпании и увеличения авиационных услуг аэропортами Республики Узбекистан должны быть предусмотрены меры по обеспечению авиакомпании отечественными топливно-энергетическими ресурсами. С целью увеличения

экспорта услуг и соответственно валютных ресурсов целесообразно привлечение рейсов иностранных авиакомпаний для полетов в аэропорты Узбекистана. При отсутствии в достаточном количестве отечественного авиаГСМ, должны быть предусмотрены возможности импорта данной продукции Национальной авиакомпанией, с учетом таможенных льгот.

Программа модернизации авиационной инфраструктуры и обновления самолетного парка Национальной авиакомпании обеспечивает дальнейшее развитие авиатранспортной отрасли Республики Узбекистан. Интенсивная реализация данной программы, проводимая в интересах государства должна предусматривать соответствующую государственную кредитную политику, а при необходимости возможности по реструктуризации внутренних кредитных обязательств.

5. Поддержка авиационной промышленности Республики Узбекистан направлена на обновление самолетного парка Национальной авиакомпании отечественными самолетами и авиационной продукцией . Для выполнения программы по обновлению самолетного парка для местных воздушных линий должны быть предусмотрены механизмы лизинга и схемы финансирования.

В настоящее время, в соответствии с Указом Президента Республики Узбекистан от 22 декабря 2003 года № УП-3366 «О совершенствовании системы органов хозяйственного управления» проводится подготовка к акционированию, которое с учетом специфики отрасли может быть осуществлено лишь при условии решения основных задач авиакомпании, то есть проведении реконструкции производственных объектов и переоснастки собственного парка ВС с соблюдением всех требований предъявляемых службами безопасности.

Постановлением КМ Республики Узбекистан № 185 от 18 апреля 2003 г. «О программе разгосударствления и приватизации предприятий на 2003-2004 годы», в перечень предприятий, подлежащих приватизации в 2003-2004 г.г. включены: ООО «USTA-AVIA» (срок реализации 2003 год) и Авиапредприятие «Uzbekistan Airways Technics» (в уставном фонде которого сохранится 51% акций в собственности государства).

В проекте правительственного решения по преобразованию НАК в ОАО, предусмотрено сохранение АП «UAT» в качестве государственного унитарного предприятия, с реализацией, при наличии отдельного правительственного решения, пакета акций стратегическому инвестору.

Основной целью всех этих изменений является рациональное использование ресурсов. Для того, чтобы повысить степень рациональности и обосновать перспективы совершенствования организационных структур и процессов в системе воздушного транспорта Республики Узбекистан необходимо:

I. Сформировать методологическую основу совершенствования организационных процессов и структур. Это значит, что, во-первых, технология управления, на всех уровнях иерархии должна опираться на разработанную нормативно-правовую базу. В настоящее время этот аспект не является разработанным в достаточной мере. Это объясняется тем, что в Республике на уровне государственной экономической политики разработаны фундаментальные положения и на их основе создано правовое поле, обеспечивающее условия развития рыночных отношений, адекватных международным нормам. Однако, на уровне отрасли и предприятия имеются белые пятна в области нормативно-методического обеспечения функций управления, в частности организации производства. Технология организационного процесса, так же как технология производственного процесса должна содержать не только описание функций менеджеров, но и технологию контроля качества управления, технологию корректировки принимаемых решений. Создание нормативно-методического обеспечения предполагает разработку системы оценочных показателей, регламентирующих систему управления авиакомпанией с точки зрения её финансовой устойчивости.

II. Усовершенствовать технологию менеджмента посредством изменения экономических форм управления. Проблемы освоения новых технологий производства, соответствующих требованиям конъюнктуры мирового рынка связаны с перестройкой мышления персонала, переобучением специалистов, переоснащением производства, а, следовательно, с привлечением капитала. Национальная авиакомпания «Узбекистон Хаво Йуллари» наиболее полно отражает весь комплекс общих проблем. Компания является монополистом на внутреннем рынке авиауслуг Узбекистана, но не является конкурентоспособной на зарубежных рынках. Наличие морально устаревшего парка самолетов и сложное финансовое положение, не позволяют повысить конкурентоспособность компании и двигаться в направлении завоевания независимой позиции на мировом рынке авиауслуг.

Укрепление позиций авиакомпании и внедрение на новые рынки

международных авиационных услуг, повышение уровня авиасервисного обслуживания пассажиров, предоставление всех видов услуг в соответствии с международными стандартами, подготовка высококвалифицированных кадров – цели, продиктованные условиями глобализации. Основными факторами, заставляющими авиакомпанию следовать по пути глобализации, являются гомогенизация вкусов потребителей во всем мире и развитие технологий. При этом глобализация деятельности авиакомпании может развиваться как в форме экспорта авиауслуг, так и в форме прямого иностранного инвестирования. Актуальность прямого инвестирования обусловлена необходимостью привлечения дополнительных финансовых ресурсов, обеспечивающих дальнейшее развитие производственно-технической базы авиакомпании. Причем прямое инвестирование может осуществляться как в форме непосредственных инвестиций, когда инвестор участвует в менеджменте компании, но не управляет им, так и в праве собственности, когда менеджмент и риски делятся между двумя и более собственниками. В силу того, что компания, являясь монополистом на внутреннем рынке, испытывает жесткое конкурентное давление со стороны альтернативных видов транспорта, она стремится компенсировать убытки на зарубежных рынках авиаперевозок, как за счет расширения географии полетов и предоставления авиауслуг зарубежным авиакомпаниям, так и за счет создания коммерческих альянсов. Примером этой формы глобализации могут служить возможности, предоставляемые Interline – соглашениями, когда пассажир может воспользоваться одним авиабилетом для полета по маршруту рейсами различных авиакомпаний, заключивших такие соглашения, а также соглашениям «CODE-share», когда авиакомпании имеют возможность использовать расписание партнера для перевозки своих пассажиров. В настоящее время подписаны коммерческие соглашения «Interline» между Национальной авиакомпанией и авиакомпаниями «Иран Эйр», «Эйр Балтик Корп», «Arkia Israeli Airlines», «Вьетнам Эйрвэйс», «JAT-Югославские авиалинии», British Airways, Turkish-Airlines, «Иранскими авиалиниями», Al Italia, Трансаэро, ОАО «Аэрофлот-РМАЛ», Domodedovo Airlines, Belavia и др.

Следует отметить, что если, в настоящее время, существующая структура управления позволяет успешно использовать преимущества таких форм как экспорт, альянсы, иностранное инвестирование в форме кредитов и лизинга, то приватизация и акционирование с привлечением таких партнеров, реализация интересов которых привела бы к новому витку развития для руководства

компании, является трудноразрешимой проблемой. Причина кроется в том, что дирекция НАК «Узбекистон хаво йуллари» имеет возможность полного контроля всех направлений деятельности авиакомпании, всех структур входящих в НАК, путем обязательного исполнения структурными предприятиями нормативно-распорядительных документов. С одной стороны, это объективно обусловлено целью создания законченного технологического процесса, обеспечивающего в целом безопасность полетов и авиационную безопасность, предупреждение актов незаконного вмешательства в деятельность гражданской авиации. С другой, возникает отрицательный эффект, характерный для систем такого типа, поскольку в настоящее время дирекция НАК также жестко регулирует уровень оплаты труда, хозяйственную деятельность, расписание полетов и т.д., т.е. все аспекты деятельности отрасли. При изменении формы собственности руководство компании потеряет возможность безраздельного влияния на решение производственно-хозяйственных и социально-экономических задач стратегического и оперативного значения. Поэтому проблема эффективности и рациональности использования собственных ресурсов и эффективного использования привлеченных средств зависят не столько от сохранения старой структуры управления, сколько от обоснованности использования преимуществ экономических форм управления.

Резюмируя вышесказанное, можно сформулировать основные этапы акционирования авиакомпании, реализация которых приведет к обоснованию преимуществ этой формы управления:

четкое определение производственных и социально-экономических целей;

организационное проектирование, то есть обоснование структуры управления, соответствующей сформулированным целям;

аудит активов всех структурных подразделений авиакомпании и оценка состояния внутренней среды;

оценка перспектив развития внешней среды;

обоснование необходимости реструктуризации собственности и акционирование тех структур, которые позволят получить положительный экономический эффект и повысить конкурентоспособность компании в целом.

Очень важным и определяющим фактором является привлечение таких акционеров, которые были бы заинтересованы в перспективном развитии авиакомпании. Предположительно, в таком качестве могут выступить авиакомпании, составляющие альянсы с Национальной авиакомпанией

Узбекистана на основе коммерческих соглашений «Interline» и «CODE-share». Как правило, собственные средства таких компаний недостаточны для развития, но дают возможность инвестировать в совместные предприятия, что приносит взаимную выгоду всем участникам не только в форме капитализации, но и в использовании технологий.

III. Обосновать структуру системы нормативной документации менеджмента авиакомпании. Здесь основным направлением должна стать оценка информационного обеспечения организационных процессов и его корректировка. Это означает - построение иерархии нормативной документации в соответствии с международными нормами и правилами авиации. На основе сформированной системы можно будет определить актуальные направления работы по обоснованию оптимального состава нормативной документации и ее содержания. Большое количество нормативных документов обращающихся в авиакомпании на различных уровнях управления делает необходимым формулирование классификационных критериев, позволяющих сформулировать комплекс требований к нормативной документации. На основе этих требований можно будет формировать документы, позволяющие осуществлять объективный контроль над их выполнением.

Таким образом, необходимость структурных преобразований вызвана основными тенденциями развития мирового авиарынка, усилением конкуренции, необходимостью развивать научно-техническую базу производства в соответствии с задачами стратегического и оперативного уровней. Организационные структуры управления авиакомпанией должны развиваться в соответствии со следующими принципами: развитие инновационного потенциала; минимизация издержек; гибкость организационных структур и своевременность управленческой реакции адекватная рыночным изменениям; открытость; использование преимуществ глобальных тенденций для укрепления экономического потенциала авиакомпании.

В заключение следует отметить, что особенности разработки организационной структуры управления авиапредприятием в условиях глобализации зависят от подходов, выбранных руководством авиакомпании, поскольку в практическом менеджменте речь идет не о формировании новой организационной структуры, а о реструктуризации управления. Поэтому и решение об изменении системы целей и задач организации, с которого

начинается реструктуризация, полностью зависит от руководства авиакомпании, её ресурсов и возможностей.

2.6.2. Характеристика организационной структуры Национальной авиакомпании «Узбекистон хаво йуллари»

Понятием «организационная структура» как правило, аппелируют в тех случаях, когда необходимо рассмотреть статические особенности системы управления и определить её целевые установки. Поэтому, представляя подробное описание функций и задач структурных подразделений НАК можно оценить тенденции в развитии менеджмента авиакомпании, с тем, чтобы выделить наиболее перспективные аспекты с точки зрения повышения экономической эффективности и финансовой устойчивости.

Структурные изменения в авиакомпании обусловлены требованиями конъюнктуры рынка, в соответствии с которыми происходит не только модернизация материально-технической базы, но и технологий управления коммерческой деятельностью. Динамичность изменений во внешней среде предполагает постоянную корректировку стратегий, планов и соответственно структур, отвечающих за их исполнение. Поэтому структура должна, в первую очередь, обеспечивать эффективность реакции менеджмента на происходящие изменения. Существуют основные требования, обусловленные спецификой отрасли, которые необходимо соблюдать при формировании структур управления производственным процессом. Эти структуры могут изменять свои функции в соответствии с изменением технологии организации перевозочного процесса. Функции управления коммерческой деятельности авиакомпании основаны на экономическом инструментарии оценки результатов деятельности авиакомпании. В соответствии с этим определяется последовательность изучения структуры управления авиакомпанией от функций и задач производственных подразделений к функциям и задачам коммерческих и аналитических служб.

Роль коммерческой эксплуатации воздушного транспорта существенно возросла современном мире. Это объясняется тем, что коммерческая деятельность по своей сущности предопределяет свободу распоряжения активами предприятия с целью извлечения из их эксплуатации максимального дохода. Поэтому коммерческая политика авиакомпании в равной степени учитывает и макроэкономические, и микроэкономические факторы, что позволяет ответить на вопрос: каким образом обеспечивается финансовая

устойчивость предприятия и его прибыльность? Таким образом, в коммерческом успехе авиакомпании принимают участие все его производственные и коммерческие структуры.

Генеральному директору авиакомпании подчиняются заместители, ответственные за функционирование производственных подразделений и руководители финансово-экономического департамента, департамента организации перевозок и коммерческой деятельности, а также отделы и службы, обеспечивающие подготовку и контроль за исполнением регламентирующих документов (рис.6.1.).

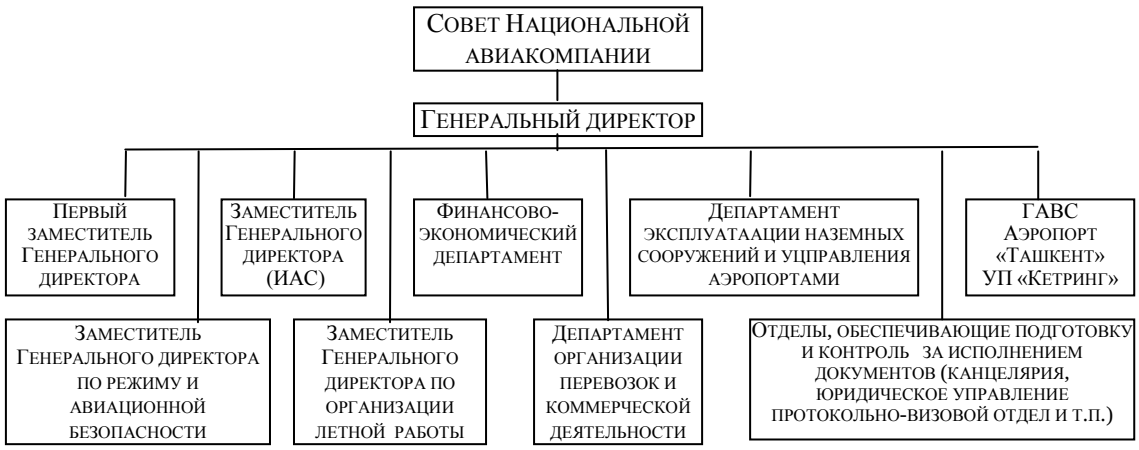


Рис. 6.1. Основные структурные единицы Дирекции Национальной авиакомпании

Первому заместителю Генерального Директора Национальной авиакомпании подчиняются отдел охраны труда, центрально производственно-диспетчерская служба (ЦПДСА), отдел снабжения и отдел организации сервиса на борту воздушных судов (рис. 6.2.).

Под прямым контролем Первого Заместителя Генерального Директора находятся Центр «Узаэронавигация» и комплекс материально-технического снабжения «Узавиатехснаб» с отдельной финансовой и бухгалтерской системой в этих организациях.

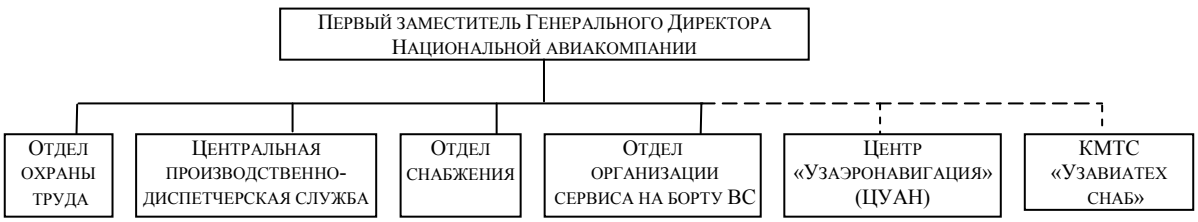


Рис.6.2. Структуры, подчиняющиеся первому заместителю Генерального директора Национальной авиакомпании. Примечание: 1. пунктиром отмечены связи с подразделениями авиакомпании, являющимися юридически самостоятельными предприятиями, но обеспечивающими обслуживание процесса организации авиаперевозок.

КМТС «Узавиатехснаб» - это комплекс таможенных и снабженческих

складов, работа которых строится в соответствии с технологией выполнения погрузочно-разгрузочных, транспортных и внутрискладских работ с учетом требований производственного процесса и условий выполнения договорных обязательств перед заказчиками. Схема технологического процесса работы склада КМТС представлена на рис. 6.3.

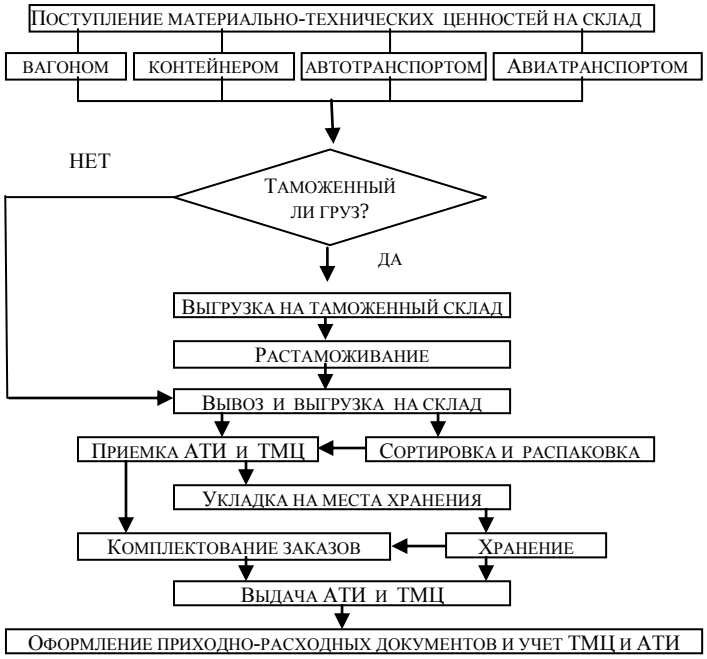


Рис.6.3. Технология работы КМТС «Узавиатехснаб»

Предприятие ***Центр «Узаэронавигация»*** является государственным предприятием (созданным 1.04.1996г.), входящим в состав Национальной Авиакомпании «Узбекистон хаво Йуллари». В то же время Центр «Узаэронавигация» является самостоятельным юридическим лицом.

Центр «Узаэронавигация» (ЦУАН) осуществляет управление воздушным движением, а также регулирование и контроль за соблюдением порядка использования воздушного пространства РУз; радиотехническое обеспечение полетов, обеспечение потребности авиакомпании производственной и коммерческой электрорадиосвязью. ЦУАН управляет использованием воздушного пространства при взаимодействии и под контролем государственных органов.

Основными задачами Центра «Узаэронавигация» являются:

обеспечение безопасности, регулярности и экономичности воздушного движения в воздушном пространстве Республики Узбекистан;

максимальное удовлетворение потребностей пользователей воздушного пространства в радиотехническом обеспечении полётов воздушных судов, производственной и коммерческой деятельности электросвязью;

повышение экономической эффективности от всех видов хозяйственной деятельности.

Развитие Центра «Узаэронавигация» обеспечивается совершенствованием производственно-технической базы по основным направлениям деятельности, а также расширением видов коммерческой деятельности, не противоречащих законодательству Республики Узбекистан.

Модернизация и организация новых элементов структуры воздушного пространства РУз, оснащение новым радиотехническим оборудованием всех органов обслуживания воздушного движения, подготовка специалистов управления полетами и радиотехнического обеспечения являются необходимыми условиями повышения качества управления полетами воздушных судов над территорией РУз и связаны с необходимостью расширения сферы управления, связанной с инвестиционной деятельностью. Это - участие специалистов и менеджеров ЦУАН в комиссиях по экспертизе новых проектов строительства и реконструкции аэропортов и на приаэродромных территориях; в наземных и летных проверках при приеме объектов связи, РТО и ОВД в эксплуатацию, в облете воздушных трасс и аэропортов; совместное с аэропортами, отделами НАК и научно-исследовательскими организациями изучение потребностей в открытии новых объектов ОВД, РТО и связи, проведение эксплуатационных испытаний оборудования; организация выполнения монтажных и пусконаладочных работ по замене и вводу в эксплуатацию средств связи, РТО и ОВД, охранно-пожарной сигнализации.

Таким образом, основная деятельность ЦУАН тесно связана с международными отношениями и, соответственно, характеризуется экспортно-импортными операциями. Экспортной деятельностью Центра «Узаэронавигация» считается предоставление услуг по аэронавигационному обслуживанию воздушных судов стран дальнего зарубежья и СНГ. Импортом Центра «Узаэронавигация» является - приобретение аэронавигационной информации для обеспечения безопасности полётов; оплата облётов радиолокационного оборудования; аренда спутникового канала связи для аэронавигационного обслуживания воздушных судов; приобретение, сопровождение и ремонт импортного радиолокационного, радионавигационного и связного оборудования и т.п.

В настоящее время услугами международного аэропорта «Ташкент» и Центра «Узаэронавигация» пользуются такие известные авиакомпании как:

«Турк хава йуллари», «Британ Медитерреньен Эйрвайс», «Азиана Эйрлайнс», «Аэрофлот», «Домодедовские авиалинии», «Сибирь», «Иран Эйр», «Кореан Эйр», «Трансаэро», «Армянские авиалинии», «АИР-ЗЕНА», авиакомпания «ИМЭЙР», авиакомпания «Пермские авиалинии», «Белавия», «Алтын эйр», «Авиалинии Украины», «Туркмерхавайуллари», «Кавминводыавиа», «Уральские авиалинии», «ПУЛКОВО», «Эйр Казахстан», «Татарстан», «Красноярские авиалинии», «РУСАЭРО» и т.д.

По документам ИКАО аэронавигационное обслуживание рассматривается как более тесно связанное с безопасностью воздушных судов. Более того, аэронавигационные службы имеют значение для национальной безопасности и внешних сношений в ракурсе суверенитета воздушного пространства Государства. Поэтому большинство правительств предпочитает сохранять свой контроль над аэронавигационными службами.

Заместителю Генерального директора по режиму и авиационной безопасности подчиняются служба режима, отдел авиационной безопасности, служба поискового и аварийно-спасательного обеспечения полетов (СПАСОП), первый отдел и бюро пропусков (рис. 6.4.)

Рис. 6.4. Службы режима и авиационной безопасности Дирекции Национальной авиакомпании

Авиационная безопасность является определяющим фактором в оценке качества эксплуатационной деятельности Национальной авиакомпании. По определению ИКАО авиационная безопасность относится к техническому аспекту регулирования воздушного транспорта национальными органами управления. Показатеди безопасности полетов зависят от типов воздушных судов, аэронавигационного обслуживания, а также качества технического обслуживания ВС. ИКАО расширяет свою деятельность в рамках созданной в 1999 году универсальной программы по проведению проверок контроля за обеспечением безопасности полетов с целью выявления недостатков, связанных с контролем за обеспечением безопасности полетов и установления порядка решения этих вопросов на глобальном и региональном уровнях (политический аспект регулирования).

В границах управления Национальной авиакомпанией целесообразно

решать задачи контроля за обеспечением безопасности одновременно с задачами обеспечения качества эксплуатации воздушных судов. Иначе говоря, все аспекты вопроса о безопасности полетов решаются в процессе организации авиаперевозок, когда осуществляется всесторонний контроль за качеством всех работ, выполняемых производственными службами Национальной авиакомпании. Таким образом, основной целью обеспечения безопасности полетов должно стать обеспечение высокого качества эксплуатации и безопасности полетов ВС за счет организации системы контроля качества работ, осуществляемых производственными службами и подразделениями авиакомпании. Целями, соответствующими функциям производтсвенных подразделений и служб являются: контроль качества технического обслуживания и ремонта ВС; контроль технического состояния ВС, а также мест их стоянок и обслуживания; метрологический контроль и стандартизация качества эксплуатации ВС; контроль качества эксплуатации ВС средствами объективного контроля; медицинский контроль готовности личного состава эксплуатационных авиапредприятий к эксплуатации ВС; эргономическое обеспечение качества эксплуатации ВС (рис.6.5.).

Следует отметить, что уровень безопасности полетов, как технический аспект регулирования, оказывает прямое воздействие и на авиационную безопасность, трактуемую как «акты незаконного вмешательства, нападения на авиационные объекты, захваты воздушных судов, диверсии и т.п.». Эта зависимость определяется качеством работы авиационного персонала, которая также попадает в поле проблем обеспечения безопасности и решается в рамках программы ИКАО ТРЕЙНЕР, направленной на подготовку государственных инспекторов по безопасности полетов. Инспекция по безопасности полетов находится в прямом подчинении Генерального директора Национальной авиакомпании.

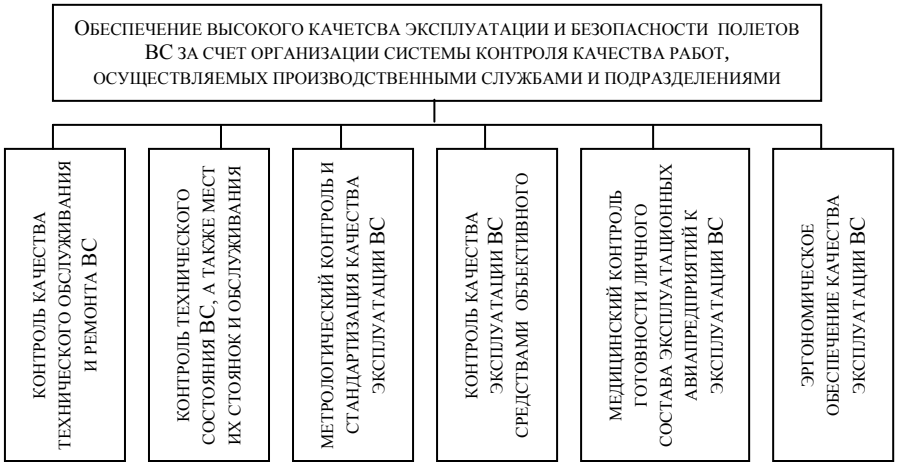


РИС. 6.5. СТРУКТУРА ЗАДАЧ УПРАВЛЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПОЛЕТОВ ВС

Заместителю Генерального директора по организации летной работы (ОЛР) подчиняется департамент летной службы Дирекции и организации, не входящие в структуру Дирекции НАК, но являющиеся подразделениями авиакомпании – Летный комплекс, Авиакомпания САР (специальные авиационные работы, преимущественно сельскохозяйственные), Учебно-тренировочный центр, Летно-испытательная станция (рис.6.6.).

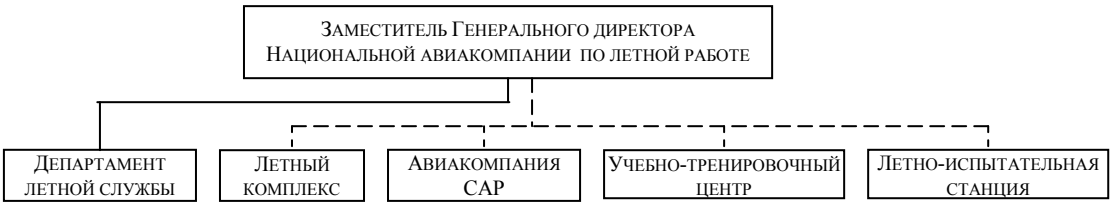


Рис. 6.6. Структура управления летной работой Национальной авиакомпании

Летный комплекс является структурным подразделением авиакомпании, наделен правами юридического лица, работает на принципах внутрисистемного финансирования, то есть Национальная авиакомпания отвечает по обязательствам летного комплекса. Летный комплекс обеспечивает выполнение авиаперевозок на воздушных судах НАК экипажами (летчики, бортпроводники). Основной целью летного комплекса является выполнение перевозок пассажиров, багажа, почты, груза; реализация социально-экономических интересов членов трудового коллектива; выполнение договорных обязательств на авиационные услуги и обеспечение безопасности полетов; выполнение полетов на внутренних и международных линиях; подготовка и переподготовка кадров; присвоение квалификации членам летных подразделений и т.д.

Учебный тренировочный центр производит первичное обучение, переподготовку и повышение квалификации летного, инженерно-технического, управленческого персонала, работающего на воздушных судах, системах и оборудовании, а также в представительствах НАК за рубежом.

Авиакомпания «САР» **в**ыполняет специальные авиационные работы в сельском хозяйстве и других отраслях экономики.

Центр технического обслуживания «Uzbekistan airways techniks» (ЦТО UAT). Стратегия развития технического обслуживания и политика безопасности и качества; организацию финансирования технического обслуживания; координация взаимодействия между руководством UAT и авиакомпании; надзор за выполнением технического обслуживания самолетов

или компонентов самолетов; обзор общих результатов системы качества и принятия мер для обеспечения поддержания одобрения по Part-145 – являются функциями заместителя Генерального директора. отвечающего за авиатехническую составляющую производственного потенциала авиакомпании. Схема управления центра технического обслуживания представлена на рис. 6.7.

Тесное взаимодействие в производственном процессе инженерно-авиационных и летных служб со структурами, обеспечивающими безопасность, соответствует требованиям рынка и интересам потребителей.

Директор UAT несет общую ответственность за управление производственной и финансовой деятельностью центра в соответствии с требованиями стандартов. Функции первого заместителя выполняет Главный инженер, отвечающий за обеспечение производства необходимыми ресурсами и выполняющий функции председателя квалификационной комиссии UAT. Главный менеджер подчиняется непосредственно Директору и реализует координационные и функциональные связи между главным инженером, заместителями директора и главными специалистами, координацию работы отделов и цехов по техническому обслуживанию самолётов и их компонентов; политику качества и безопасности; управление персоналом; контроль за условиями производства; надзор за выполнением технического обслуживания; производит необходимые экономические расчеты. Заместитель главного менеджера подчиняется непосредственно главному менеджеру, и отвечает за обеспечение реализации функций главного менеджера необходимыми ресурсами.

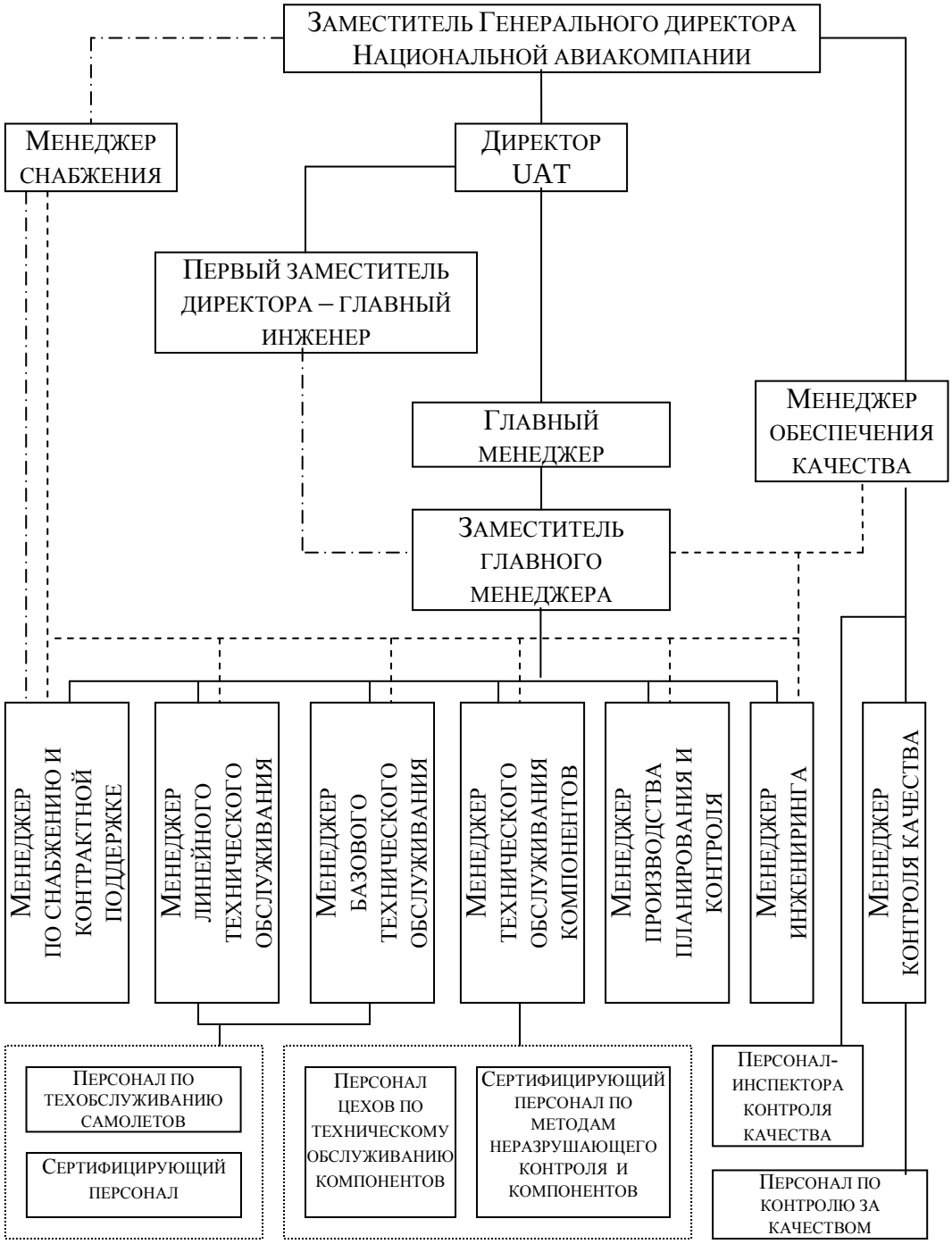


РИС.6.7. СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ТЕХНИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ВОЗДУШНЫХ СУДОВ.

ПРИМЕЧАНИЕ:

——— - прямой доступ и подотчетность менеджера обеспечения качества директору UAT и руководству авиакомпании обеспечивает независимость системы отслеживания качества.

- - - - - - - связь между отделом контроля качеством с другими отделами обеспечивает затребование необходимых действий исходящих из системы слежения за обеспечением качества, и в случае чрезмерных отклонений.

–·–·– - функциональная связь

Менеджер обеспечения качества подчиняется непосредственно главному менеджеру и имеет прямой доступ к Заместителю Генерального Директора и Директору UAT для обеспечения достоверной информацией о качестве и

значениях соответствия. Он несет полную ответственность за внедрение независимой системы качества и руководство надзором за соответствием цехов требованиям PART-145 и процедур; проведение всех процедур аудита самолета и объектов технического обслуживания; анализ развития центра; контроль файлов сертифицирующего персонала и издание сертификационных полномочий и т.д. Ему подчиняется менеджер контроля качества ответственный за руководство персоналом по контролю качества и персонал-инспекторов, осуществляющих контроль работ по техническому обслуживанию самолета и его компонентов в соответствии с требованиями стандартов; надзор за квалификацией и стажировкой персонала и т.п.

Менеджеры линейного и базового технического обслуживания самолета подчиняются заместителю главного менеджера. Они отвечают за выполнение в установленные сроки назначенного объема работ; наличие необходимого для технического обслуживания и квалифицированного персонала и т.п.

Менеджер технического обслуживания компонентов и специальных процессов подчиняется заместителю главного менеджера и организует работу в цехах технического обслуживания компонентов и цехах поддержки, отвечает за управление техническим обслуживанием компонентов самолетов и выполнением специальных процессов; поддерживает и контролирует эффективную производительность.

Менеджер инжиниринга подчиняется заместителю главного менеджера и осуществляет управление отделом инжиниринга, контролирующим исполнение персоналом должностных инструкций, контроль дисциплины и эффективной работы персонала; разработку необходимой рабочей документации для устранения дефектов, повреждений и выполнения других работ; обеспечение необходимой технической информацией и помощью при определении условий и трудоемкости технического обслуживания и ремонта, выполнения директив летной годности, модификаций, бюллетеней и др. изменений самолета.

Менеджер производства, планирования и контроля подчиняется заместителю главного менеджера и является ответственным за определение объема работ (для самолетов авиакомпании), планирование и контроль сроков выполнения запланированных работ по техническому обслуживанию самолёта и его компонентов, включая устранение дефектов.

Менеджер по снабжению и контрактной поддержке подчиняется главному менеджеру через его заместителя (менеджера по снабжению) и обеспечивает снабжение выполнения конкретных работ. Он отвечает за

наличие, пригодность и хранение материалов.

Непосредственно под контролем Генерального директора Национальной авиакомпании находятся Главное агентство воздушных сообщений (ГАВС), Международный аэропорт «Ташкент», унитарное предприятие, производящее бортовое питание «Кетринг».

Главное агентство воздушных сообщений (ГАВС) является государственным предприятием Республики Узбекистан в структуре Национальной авиакомпании. Основной целью деятельности ГАВС является получение прибыли путем удовлетворения общественных интересов в услугах, предоставленных персоналом агентства. В целях реализации основной задачи ГАВС осуществляет функции: организации коммерческой и рекламно-информационной работы среди населения по привлечению пассажиров на рейсы Национальной авиакомпании; проведения маркетинговых исследований; организация заказных и дополнительных рейсов с целью исключения в аэропортах пассажиров; организации продажи авиабилетов и бронирования мест; подготовки предложений по изменению расписаний движения воздушных судов; осуществления контроля за использованием мест в воздушных судах; обеспечения внедрения новых технологий бронирования и продажи авиабилетов.

Основные направления деятельности ГАВС: организация и совершенствование системы продажи авиабилетов, ведение работы по рациональному размещению сети касс и филиалов ГАВС; анализ и контроль использования броней на рейсах; осуществление предварительного приема заказов и доставки билетов на дом; организация и контроль работы филиалов по автоматизированной системе, обеспечение контроля за использованием мест; разработка совместно с подразделениями НАК и другими авиакомпаниями регламентирующих документов по продаже билетов и обслуживанию пассажиров; организация справочно-информационной работы; заключение хозяйственных и других договоров, необходимых для производственной деятельности, осуществление контроля за их выполнением, а также исполнение договоров, заключенных НАК; разработка и внесение предложений по развитию автоматизированных систем управления; осуществление развития конфигурации сети «Габриэль» с целью подключения агентов НАК за рубежом и по СНГ.

Главное агентство воздушных сообщений сотрудничает с более чем с 6 000 организаций. Ежегодно ГАВС заключает более 10 000 договоров. Среди

них: договора на поставку оборудования; обслуживание транспорта; поставку хозяйственных товаров, строительных материалов на ремонт или отстройку зданий; охрану помещений и договора на приобретение авиабилетов (разовые или по электронной карте). Основное оборудование, используемое в ГАВС - это компьютеры, комплектующие, ксероксы и т.п. ГАВС чаще закупает оборудование не у производителей этого оборудования, а у посреднических организаций, привозящих его из-за рубежа в Узбекистан. При этом ГАВС закупает компьютерное оборудование не только для собственных нужд, но и для подразделений НАК.

Маркетинговая деятельность ГАВС является одним из главных направлений успешного функционирования агентства на рынке авиауслуг. Организация и управление маркетинговой деятельностью осуществляется в рамках ГАВС следующим образом. *Отдел маркетинга* выполняет исследовательскую функцию и функцию стимулирования сбыта, в которую входит: формирование базы данных на основе статистического массива данных; учет загрузки рейсов, реализации мест; изучение конъюнктуры рынка перевозок; предоставление прогнозов; разработка предложений по изменению частоты выполнения рейсов; контроль за разбронировкой рейсов с промежуточной пересадкой; разработка предложений по изменению тарифов; мониторинг рынка транспортных услуг и действий конкурентов; подготовка материалов для разработки планов на будущий год; сравнительный анализ о состоянии загрузки рейсов; ведение контроля за состоянием базы данных расписания; разработка новых расписаний на следующий период; разработка предложений по эффективному использованию и повышению загрузки воздушных судов; контроль за бронировкой на рейсы НАК из периферийных аэропортов; разработка предложений по новым видам услуг с целью привлечения пассажиров.

Функцию рекламы выполняет рекламно-информационный отдел. В обязанности этого отдела входит: организация и осуществление рекламы НАК «Узбекистон хаво йуллари» и пропаганды её достижений через представителей авиакомпании в странах СНГ и за рубежом; информирование граждан и пассажиров о расписании движения воздушных судов, правилах перевозки, тарифах и льготах на услуги, предоставляемые авиакомпанией; выпуск статей и объявлений; изготовление роликов по демонстрации средств безопасности на борту самолетов, учебных фильмов, кинороликов об услугах авиакомпании, международных рейсах в страны СНГ, организация художественно-

оформительских работ; организация и контроль выпуска, корректировки и реализации расписаний движения воздушных судов, правил перевозок пассажиров на рейсах НАК; наладка регулярных связей со средствами массовой информации в целях оперативного освещения авиакомпании в деле развития международного сотрудничества; участие в туристических ярмарках, контроль и организация изготовления стендов и обеспечение печатной продукции.

Функции анализа и контроля маркетинговой деятельности и комплексного экономического анализа деятельности ГАВС в целом, а также функцию ценообразования выполняет *аналитическая служба*, задачами которой являются: контроль за выполнением экономических показателей; участие в маркетинговых исследованиях, составление прогнозов развития рынка услуг; разработка прогнозных планов; формирование бюджета и хода инвестиционных потоков; формирование ценообразования на услуги; осуществление учета; совершенствование организационной структуры; координация сети касс в Ташкенте и областях; формирование предложений по диверсификации; формирование отчетов по производственно-финансовым показателям; участие в определении перспектив развития ГАВС исходя из спроса на услуги, ресурсных возможностей материально-технического обеспечения; формирование статистического массива данных по производственным показателям работы агентства и подразделений; осуществление внедрение передового опыта НАК «Узбекистон хаво йуллари», стран СНГ в совершенствовании экономической работы агентства; осуществление методического руководства и координации деятельности экономических структур областных АВС.

Комплексным изучением рынка туристических услуг занимается *отдел по туризму*, который: изучает спрос на туристические услуги; принимает меры по привлечению туристов в Узбекистан; разрабатывает туристические маршруты, схемы обслуживания групп иностранных туристов в Узбекистан; принимает участие в организации туристических ярмарок, выставок, международных конференций по развитию международного туризма; подготавливают договора с загранпредставительствами, туристическими фирмами.

Изучением рынка и стимулированием сбыта занимается отдел по учету часто летающих пассажиров, который: - осуществляет ввод информации в базу данных об участниках программы «Uz Air plus» - учет часто летающих

пассажиров; ведут нормативно- справочную работу с корректировкой тарифов, условий предоставления призовых услуг.

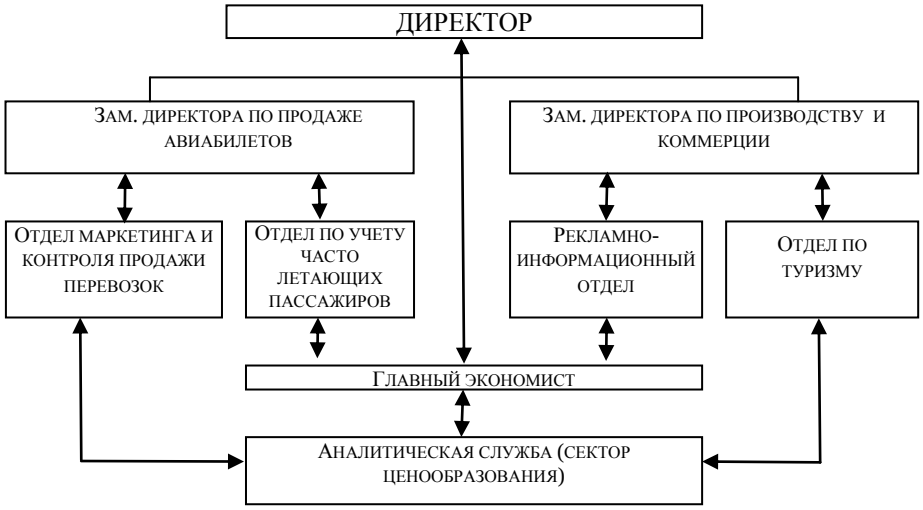


Рис. 6.8. Организационная структура Главного агентства воздушных сообщений Национальной авиакомпании

Функцию планирования ассортимента услуг выполняет руководство ГАВС и НАК. Ассортимент услуг разрабатывается исходя из наблюдений за деятельностью других авиакомпаний, прошлого опыта авиакомпании. Организацией сбытовой сети занимается также руководство ГАВС и НАК.

Структура деятельности ГАВС представляет собой централизованную организационную структуру, характеризующуюся высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, многочисленными нормами и правилами поведения (рис.6,8.).

Унитарное предприятие «Кетринг» обладает статусом юридического лица и осуществляет свою деятельность в рамках агентского соглашения с Национальной авиакомпанией как фабрика бортового питания.. Основной целью деятельности УП «Кетринг» является обеспечение бортовым питанием самолетов всех авиакомпаний, пользующихся услугами Международного аэропорта «Ташкент», а также коммерческая деятельности, торгово-посреднические услуги, организация экспортно-импортных операций, оказание различных видов услуг (в области маркетинга, представительских, рекламных и т.п.) Национальной и зарубежным авиакомпаниям, содействие внутреннему и международному туризму, производство потребительских товаров и другой продукции, благотворительная деятельность на территории Республики Узбекистан, развитие комплекса питания аэропорта «Ташкент», организация дочерних предприятий и т.д. УП «Кетринг» организует свою деятельность в соответствии с законодательством республики и отраслевыми стандартами и

инструкциями Национальной авиакомпании по организации обеспечения бортовым питанием ВС.

Директор УП «Кетринг» выполняет функции по организации производственной и финансовой деятельности предприятия, реализации планов развития и модернизации технологий производства, обеспечивая тем самым эффективность и авиационную безопасность авиауслуг в пределах своей компетенции.

В функции первого заместителя директора входит регулирование и организация коммерческой и производственной деятельности УП «Кетринг» и координация работы отдела снабжения, производственно-диспетчерского отдела, всех цехов и участков, непосредственно связанных с производством бортового питания. Заместитель директора по производству отвечает за непрерывность обеспечения производства бортового питания для пассажиров и членов экипажей ВС, за организацию контроля качества бортового питания и услуг, участвует в проведении презентаций рационов бортового питания, заключении контрактов на его поставку.

Служба главного технолога выполняет функции контроля по отбору продуктов, определению их качества на всех стадиях технологического процесса вплоть до выхода готовой продукции для доставки на борт ВС; разрабатывает технологические процессы, стандарты, инструкции, технические условия и другие, регламентирующие производство бортового питания по классам обслуживания.

Отдел договоров ведёт работу по заключению договоров на обеспечение авиакомпаний бортовым питанием и сопутствующими услугами, на поставку качественных продуктов для бортового питания, в том числе импортные контракты. Кроме того, отдел договоров разрабатывает цены на производство бортового питания и сопутствующих услуг.

Производственно-диспетчерский отдел (ПДО) предназначен для обеспечения оперативного непрерывного управления процессами подготовки бортового питания, комплектования предметов авиасервиса, необходимых в полете для обслуживания пассажиров и членов экипажей самолетов, а также для подготовки салонов самолетов к выполнению рейсов, в соответствии с расписанием полетов. ПДО организует: доставку на самолеты бортового питания, посуды, съемного буфетно-кухонного оборудования (СБКО), предметов авиасервиса; разгрузку с прибывающих в аэропорт самолетов бортовой посуды, СБКО, продуктов бортпитания, не использованных в полете,

а также предметов авиасервиса.

Все работы ПДО осуществляются в соответствии со сменно-суточным планом работы аэропорта «Ташкент» по функциям «Обеспечение бортовым питанием» и выполняет оперативные указания диспетчеров смежных служб (ПДСА, служба «Перрон», службы организации международных перевозок, перевозок по рейсам СНГ, местных воздушных линий) (рис.6.9.).

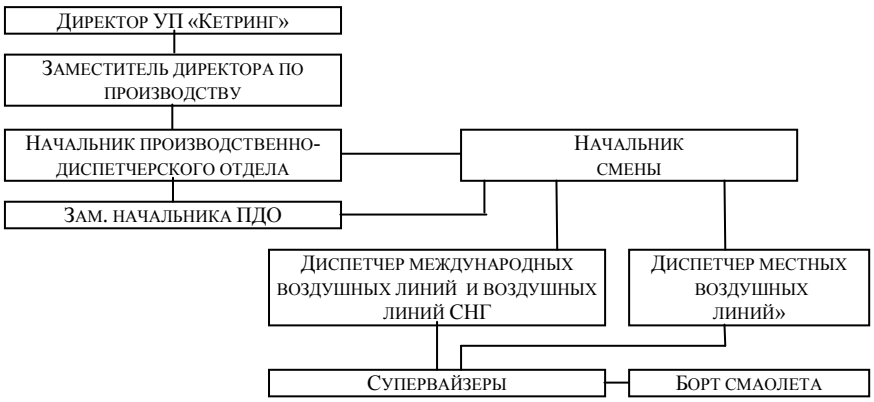


Рис. 6.9. Организационная структура ПДО УП «Кетринг» Национальной авиакомпании

Поскольку Международный аэропорт «Ташкент» является крупным авиапредприятием со сложной многофункциональной структурой, постольку его деятельность нуждается в отдельном и детальном рассмотрении в контексте актуальных проблем совершенствования системы управления и развития современных методов учета.

Кроме рассмотренных выше организационных единиц и структурных подразделений Генеральному директору Национальной авиакомпании подчиняются финансово-экономический департамент, департамент эксплуатации наземных сооружений и управления аэропортами, коммерческий департамент и другие организационные единицы, отделы и службы, обеспечивающие подготовку и контроль за исполнением документов (канцелярия, группа контроля исполнения документов, юридическое управление, отдел договорной работы и т.п.)

Департамент эксплуатации наземных сооружений и управления аэропортами осуществляет управление и контроль развития периферийных аэропортов авиакомпании и системы аэродромно-технического обеспечения полетов в аэропорту «Ташкент». В структуре департамента предусмотрены следующие службы и отделы: отдел аэродромного и технического обеспечения полетов; отдел спецавтотранспорта; отдел экологии; медико-санитарная служба; типография, административно-хозяйственный отдел, управление капитального

строительства (рис.6.10.). В условиях модернизации парка техники авиакомпании особую роль приобретает развитие аэродромных служб, служб спецавтотранспорта и других подразделений представляющих собой производственную инфраструктуру аэропорта.

Рис.6.10. Структура управления департаментом эксплуатации наземных сооружений и управления аэропортами

Все отделы департамента реализуют свои функции посредством производственных линейно-функциональных связей с соответствующими отделами и службами Международного аэропорта «Ташкент» и других аэропортов авиакомпании.

Коммерческий департамент Национальной авиакомпании является структурным подразделением Дирекции, организует и обеспечивает коммерческую эксплуатацию воздушных линий и её самолетного парка. Коммерческий департамент координирует свою деятельность с управлениями, отделами, службами Дирекции, а также со структурными подразделениями авиакомпании. В его структуру входят отделы: коммерческий, тарифов, расписания, внешних связей, контроля бронирования и продажи авиаперевозок, чартерных рейсов и аренды воздушных судов, протокольно-визовой. Коммерческому департаменту оперативно подчинены ГАВС и представительства авиакомпании за рубежом (рис.6.11.).

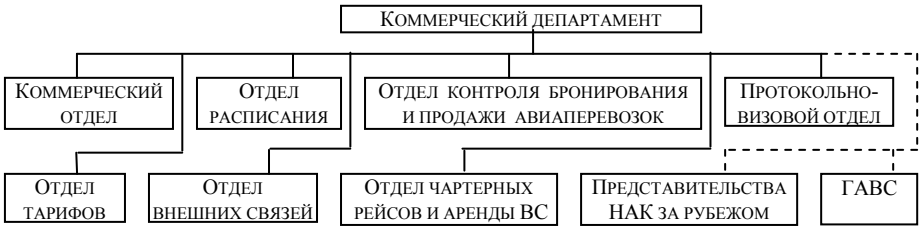


Рис.6.11. Структура коммерческого департамента Национальной авиакомпании

Структура управления коммерческой деятельностью авиакомпании претерпела несколько реформаций только за последние годы. Так, в 1995 году в структуре Дирекции НАК функционировало Управление организации перевозок, включавшее отделы: организации перевозок, нормативно-

методической документации, расписания, организации обслуживания пассажиров на борту ВС и обеспечение производства, претензионную группу и группу отчетности и контроля авиаперевозок. С развитием географии полетов, сети агентств и представительств за рубежом, а также двусторонних международных соглашений возникла необходимость расширения сферы управления коммерческой деятельностью. В 1999 году вместо управления начинает функционирование Коммерческий департамент, в структуру которого входят отделы: тарифов и контроля продажи; аренды воздушных судов и организации нерегулярных перевозок; расписания; информационно-аналитический; по работе с загранпредставительствами; внешних связей; протокольно-визовой; по взаимодействию с SITA. В 2003 г. Положением о Коммерческом департаменте утверждена структура, приведенная на рис.2.30.

Основные коммерческие функции Национальной авиакомпании приведены в табл. 2.19. Реализация коммерческих функции Национальной авиакомпании контролируется Коммерческим департаментом и коммерческим отделом Международного аэропорта «Ташкент». Следует отметить, что приоритет в принятии решений касающихся коммерческой деятельности аэропорта принадлежит Дирекции НАК. Поэтому рассмотрение нормативно методического обеспечения коммерческой деятельности аэропорта невозможно без характеристики соответствующих документов на уровне авиакомпании. Основными документами являются Воздушный Кодекс, Устав Авиакомпании и Положение о Коммерческом департаменте.

Основными задачами и функциями коммерческого департамента являются:

разработка (совместно с другими структурными подразделениями Национальной авиакомпании) единой коммерческой политики авиакомпании, единой политики в организации перевозочного процесса, централизованное руководство коммерческой деятельностью НАК на территории Республики Узбекистан и за её пределами;

подготовка и заключение новых, а также внесение изменений в действующие коммерческие соглашения с иностранными авиакомпаниями, фирмами, агентами и другими организациями; контроль за исполнением условий этих соглашений;

повышение коммерческой эффективности эксплуатации действующих регулярных воздушных линий и открытие новых авиалиний;

анализ коммерческой деятельности загранпредставительств и повышение её

эффективности;

сотрудничество с зарубежными авиапредприятиями, туристскими фирмами и другими организациями по всем вопросам коммерческой деятельности в целях эффективного и качественного выполнения международных перевозок пассажиров, грузов и почты; расширение сферы контактов с партнерами по авиабизнесу и потенциальными клиентами, фирмами и организациями, как в Узбекистане, так и за его пределами;

комплексные маркетинговые исследования рынка международных воздушных перевозок; разработка и реализация маркетинговой стратегии по продвижению авиауслуг Национальной авиакомпании как на международных линиях, так и на линиях СНГ и в Республике Узбекистан;

исследование международной практики разработки тарифов на авиаперевозки и её практическое применение; совершенствование действующей системы тарифов и правил их разработки; реализация тарифной политики Национальной авиакомпании;

организация и выполнение заказных (чартерных) и дополнительных рейсов; разработка гибкой коммерческой политики в регулировании стоимости заказных перевозок; рекламно-информационная работа в этой области;

подготовка к заключению межправительственных соглашений и других договоров, а также взаимодействие с международными авиационными организациями (ИАТА, ИКАО и т.п.) по вопросам организации коммерческой деятельности;

разработка проектов расписания движения воздушных судов в целях наиболее эффективного использования провозных емкостей, а также правил, инструкций, положений и других нормативных документов регламентирующих коммерческую деятельность авиакомпании;

контроль за работой агентов по бронированию мест и продаже авиабилетов на рейсы Национальной авиакомпании в целях повышения коммерческой загрузки;

организация работы в загранпредставительствах и взаимодействия с местными властями в странах их пребывания по обеспечению безопасности ВС, пассажиров, членов экипажей и работников представительств;

ведение протокольной работы при переговорах Национальной авиакомпании с зарубежными партнерами по внешнеэкономической деятельности; оформление виз работниками авиакомпании.

Таким образом, коммерческий департамент выполняет функции, от

которых максимально зависит прибыльность, а, следовательно, и финансовая устойчивость Национальной авиакомпании, оценку которой осуществляет аппарат финансово-экономического департамента.

Финансово-экономический департамент находится в прямом подчинении Генерального директора авиакомпании и имеет в своей структуре три службы: финансовую, экономическую и информационно-вычислительную.

Заместитель директора департамента по финансовым вопросам возглавляет службу международных расчетов (включает отдел проверки и контроля финансовых отчетов загранпредставительств, отдел взаиморасчетов с иностранными партнерами, отдел контроля продажи авиаперевозок и БСО (бланков строгой отчетности), отдел расчетов по прорейтам и интерлайнам) и финансовую службу, состоящую из отдела сводного учета и отчетности и финансового отдела. Экономическая и информационно-вычислительные службы подчиняются первому заместителю директора департамента. Экономическая служба включает планово-экономический отдел, отдел организации труда и заработной платы, отдел прогнозирования и статистики. Информационно-вычислительная служба состоит из отдела проектирования (включает группу нормативно-справочной документации и группу системного программирования), отделов эксплуатации автоматизированных систем «Обработка и учет БСО международных рейсов», «Обработка и учет БСО на рейсах СНГ и РУз», а также технический отдел, отдел по ведению архивов БСО, отдел по стыковке полетных и контрольных купонов (рис. 6.12.).

Основными задачами финансово-экономического департамента являются учет, контроль и планирование финансов авиакомпании с целью повышения её финансового потенциала и укрепления финансовой устойчивости. В своей работе службы департамента находятся в тесном производственном взаимодействии с финансовыми и аналитическими службами Аэропорта «Ташкент», ведущими учет доходов и расходов, а также с другими участниками финансовой деятельности по поводу взаимоотношений с бюджетом и кредитными организациями.

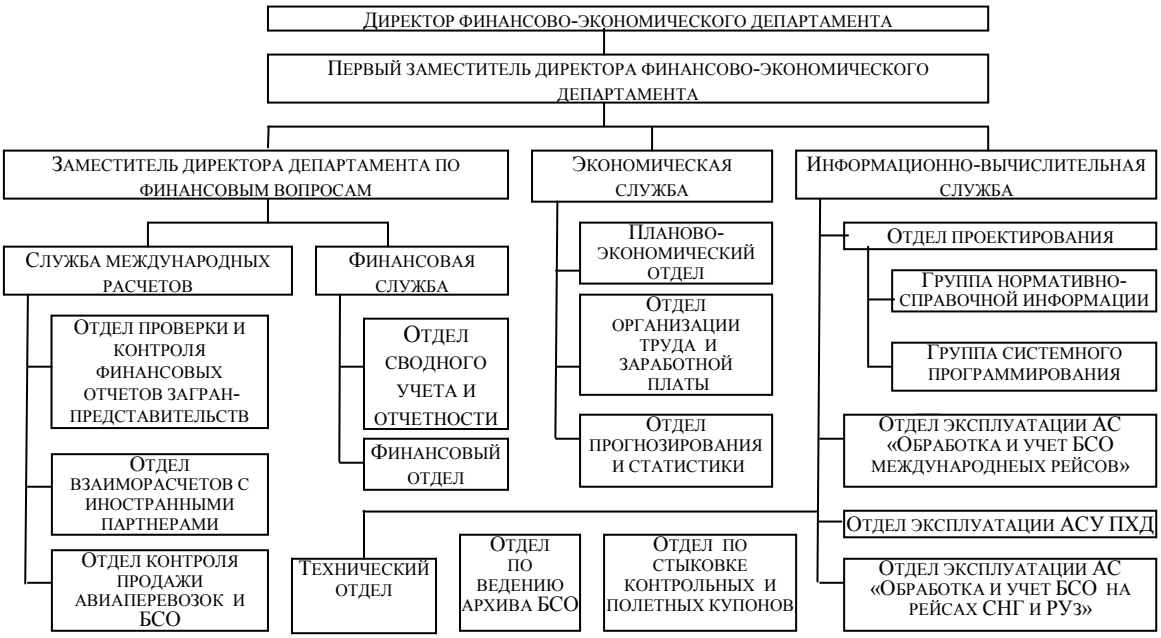


Рис. 6.12. Структура Финансово-экономического департамента Национальной авиакомпании

Специфика управления финансово-экономическим аспектом деятельности авиакомпании предполагает контроль над источниками доходов, который осуществляется в соответствии с технологией формирования структуры затрат в основных производственных подразделениях, одним из которых является Международный аэропорт Ташкент», осуществляющий свою деятельность в тесном сотрудничестве с другими предприятиями авиакомпании.

Характеристика производственной структуры Международного аэропорта «Ташкент»

Международный аэропорт «Ташкент» является государственным предприятием, входящим в состав Национальной авиакомпании. Устав аэропорта, разработанный в соответствии с законодательством Республики Узбекистан, регламентирующими документами НАК и рекомендациями ИКАО и ИАТА, утвержден по резолюции НАК в Кабинете Министров Республики Узбекистан (№ 232 от 21.06.1995 г.). Став полноправным участником международного рынка авиаперевозок Аэропорт приобрел соответствующие обязанности по следующим направлениям:

разработка и обеспечение оборудования и средств в ходе консультаций с соответствующими государственными органами и пользователями аэропорта и в соответствии со стандартами, указанными в документах ИКАО;

выполнение признанных в мире процедур по безопасному ведению

деятельности аэропорта, а именно: обеспечение и обслуживание визуальных средств навигации; обеспечение аварийно-спасательных и противопожарных работ; обеспечение и обслуживание указателей на перроне, освещения и систем стыковки; контроль над транспортом на перроне; регулирование движения транспорта в зоне движения за исключением тех частей, где УВД осуществляет прямой контроль; уборка снега и отчет; парковка ВС; оценка срабатывания тормозов и измерение глубины воды; меры по отпугиванию птиц и других представителей фауны; координация действий по выводу поврежденного ВС; принятие мер по снижению влияния аэропорта на окружающую среду и т.д.

Все перечисленные обязанности предъявляют высокие требования к организации производственной деятельности аэропорта и к организационной структуре управления. В соответствии с этим возникла необходимость модернизации и реконструкции имеющихся производственных ресурсов. С этой целью по инициативе Правительства Республики Узбекистан были проведены различные исследования консалтинговыми и аудиторскими фирмами ведущих авиационных государств: Lufthansa Consulting (1993-1995гг.), British Aerospace Consultancy (1996 г.), Kocks Consult GmbH (1998-1999 гг.), Airoport Consulting Venna GmbH (1999-2000 гг.). На основе этих исследований был разработан план модернизации аэропорта до ввода в эксплуатацию в 2005 году нового терминала. Основные первоначальные мероприятия: реконструкция международного пассажирского терминала, новый внутренний пассажирский терминал, новое производственное здание и контрольно-диспетчерский пункт управления воздушным движением, полная реконструкция северной и южной взлётно-посадочных полос, временное использование бывшего внутреннего терминала для транзитных пассажиров, частичная реконструкция перрона и рулевых дорожек, и т.д. Стратегические перспективы развития производственной деятельности аэропорта связаны с повышением спроса на авиаперевозки в регионе, развитием международных экономических отношений Республики Узбекистан, благоприятным геополитическим положением аэропорта и т.п.

Вышесказанное позволяет сделать вывод о том что, для повышения эффективности системы управления аэропорта необходимо привести все документы, регламентирующие организационные и производственные процессы, к состоянию, отвечающему международным стандартам и требованиям зарубежных авиакомпаний-партнеров, инвесторов и клиентов. Тем более, что по заключению международных экспертных групп действующая

функционально-организационная структура аэропорта имеет свои преимущества и недостатки. К преимуществам относятся: хороший уровень функциональной исполнительности, четкие границы ответственности, нормальный уровень координации в рамках служб и подразделений, возможность контроля исполнительской дисциплины каждого сотрудника, краткие пути принятия решений в рамках служб, небольшое количество иерархических уровней, экономическая централизация. К недостаткам относятся отсутствие рыночной ориентации и низкая эффективность. Отсутствие рыночной ориентации сказывается, в первую очередь, на низком уровне организации в рамках коммерческой деятельности рекламы, маркетинга, неавиационного бизнеса. Соответствующие организационные единицы не предусмотрены в структуре. Низкая управленческая эффективность именно в развитии коммерческого потенциала аэропорта объясняется тем, что преимущественными являются линейные связи, предопределяющие ответственность за все производственные процессы в целом директора аэропорта, отсутствие центров ответственности и затрат на уровне производственных подразделений, служб и отделов, неразвитость экономических методов управления, низкое качество информативности и унификации организационных процессов, влекущее за собой слабую консолидацию функциональной деятельности таких отделов, как планово-экономический и бухгалтерия, дублирование функций.

Для анализа деятельности аэропорта большое значение имеет не только анализ обязанностей и полномочий руководителей, но и анализ протекания основных производственных процессов. Организационная структура представляет ответственность подразделений и исполнителей, а последовательность выполнения операций между службами и подразделениями представляют собой общую технологию выполнения производственных и экономических операций. Технология управления производственной деятельность аэропорта основана на взаимодействии всех служб аэропорта и производственных структурных единиц авиакомпании.

Аэропорт «Ташкент», как зафиксировано в его уставе, является структурным элементом системы воздушного транспорта, предназначенным для наземного обслуживания авиационных перевозок и применения авиации в народном хозяйстве, обеспечении безопасности полетов, высокого качества обслуживания, а также для выполнения неавиационных, коммерческих работ и услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения

прибыли в интересах аэропорта и его трудового коллектива.

Предметом деятельности Аэропорта является:

обеспечение приема и выпуска воздушных судов, осуществление коммерческого обслуживания воздушных судов предприятий и авиакомпаний, в том числе иностранных и частных, на основании и в соответствии с условиями договора и соглашений в соответствующем виде обслуживания;

обеспечение безопасного функционирования и эксплуатации аэродрома и аэропорта;

обеспечение таможенного, пограничного и санитарно-карантинного контроля;

оказание сервисных и других платных услуг;

закупка и реализация ГСМ;

внешнеэкономическая, благотворительная, консультативная и другие виды деятельности в пределах прав и полномочий, определенных законодательством РУз и Уставом предприятия.

Руководство всей производственно-хозяйственной деятельностью аэропорта «Ташкент» осуществляет директор аэропорта, в подчинении которого находятся заместители, стоящие на одинаковом иерархическом уровне и осуществляющие управление организационными единицами – службами, отделами и подразделениями аэропорта – по различным направлениям деятельности (рис.6.13.).

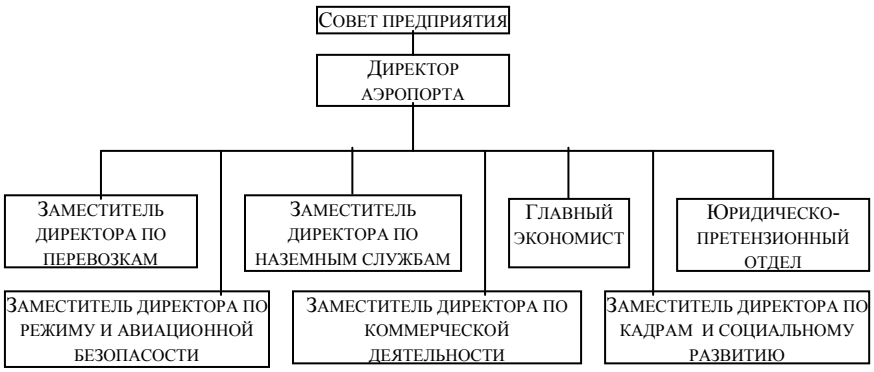


Рис.6.13. Структура управления аэропорта

Директор аэропорта самостоятельно решает вопросы деятельности аэропорта за исключением вопросов, отнесённых к компетенции конференции трудового коллектива и совета аэропорта. Директор представляет интересы аэропорта, распоряжается имуществом аэропорта, заключает контракты и договора, утверждает штаты, издаёт приказы и даёт указания, обязательные для всех работников аэропорта.

В соответствии с положениями Устава основной формой осуществления

полномочий трудового коллектива аэропорта является конференция. Конференция трудового коллектива решает вопросы выкупа и имущества аэропорта, решает вопросы о необходимости заключения с администрацией аэропорта коллективного договора, рассматривает и утверждает его проекты, определяет перечень и порядок предоставления работникам аэропорта дополнительных социальных льгот в пределах заработанных средств.

Все заместители директора имеют соответствующие именные обязанности. Это авиационная безопасность, производство, организация пассажирских и грузовых перевозок, наземные службы, эксплуатация наземных сооружений и социальное развитие. Каждое подразделение под управлением соответствующего заместителя директора является отдельной организационной единицей, но они тесно связаны друг с другом по каждой службе. Взаимосвязь служб определена соответствующими положениями, наставлениями и технологиями, на основе которых обрабатываются вопросы взаимодействия служб по отдельным технологическим процессам и цепочкам обслуживания пассажиров, грузов, почты, багажа и воздушных судов аэропорта Ташкент.

Свою производственную деятельность все службы и подразделения осуществляют в сменном режиме в рамках Единой комплексной смены, которая создается в целях координации оперативного взаимодействия структурных подразделений авиакомпании, аэропорта и смежных ведомств, обеспечивающих прибытие, вылеты, подготовку ВС, обслуживание пассажиров и клиентуры.

Основными задачами единой комплексной смены являются:

обеспечение выполнения производственного плана перевозок и движения ВС, по установленным показателям;

выполнение технологических графиков технического и коммерческого обслуживания ВС в соответствии с расписанием полетов;

организация обслуживания пассажиров в аэровокзальном комплексе по всем функциям обеспечения установленных стандартов и технологических норм, регламентирующих пассажирские, багажные и грузовые перевозки и т.д.

В состав Единой комплексной смены входят основные производственные службы аэропорта: производственно-диспетчерская служба аэропорта (ПДСА); службы организации международных пассажирских перевозок (СОМП); службы организации пассажирских перевозок на местных воздушных линиях (СОМВЛ); службы организации почтово-грузовых перевозок (СОПГП); служба спецавтотранспорта (ССТ); служба ГСМ; аэродромная служба (АС); отдел

главного механика; служба электросветотехнического обеспечения (ЭСТОП); база эксплуатации радио-технического обеспечения связи (БЭРТОС), СПАСОП. Кроме производственных подразделений аэропорта в процессе организации авиаперевозок участвуют структурные подразделения авиакомпании: оперативно-техническое обслуживание ВС инженерно-техническими подразделениями авиакомпании; ГУП «Кетринг»; ГАВС в аэропорту «Ташкент». Кроме того, по согласованию с Дирекцией авиакомпании и в целях обеспечения безопасности в аэропорту функционируют службы министерства внутренних дел и ташкентский зональный авиаметеоцентр.

Сменный заместитель директора аэропорта (СЗДА) является руководителем единой комплексной смены. Ему подчинены в вопросах организации выполнения суточного производственного плана, обеспечения регулярности полетов, культуры обслуживания пассажиров, обеспечения авиационной безопасности, охраны аэропорта, общественного порядка в аэровокзальном комплексе начальники смен и цехов службы оперативного технического обслуживания ВС авиационно-технической базы, служб организации перевозок, военизированной охраны, СГМ, ЭСТОП, ГСМ, аэродромной службы и т.д. Сменный замдиректора аэропорта организует и координирует взаимодействие всего комплекса производственных подразделений, участвующих в процессе перевозок и контролирует соблюдение правил, регламентирующих их производственно-оперативную деятельность.

Производственно-диспетчерская служба аэропорта «Ташкент» осуществляет оперативное руководство и координацию деятельности предприятия в целях обеспечения выполнения суточного плана авиационных работ и перевозок, регулярности движения ВС.

Основные функции и задачи ПДСА сводятся к обеспечению, координации и контролю всех служб в процессе выполнения суточного плана по пассажирским и грузовым перевозкам и отправке почты; сбор, обработка, анализ информации о выполнении суточного плана полетов и причин отклонений от него; обеспечение всех служб аэропорта и авиакомпании необходимой оперативной информацией и т.д.

Диспетчерской службой управляет заместитель директора аэропорта по производству, подчиняющийся Директору аэропорта и его первому заместителю. Все сотрудники диспетчерской службы подчиняются начальнику ПДСА. В тоже время смены диспетчерской службы и операционные смены

других служб и подразделений представляют собой общую смену всего предприятия, которой управляет сменный замдиректора аэропорта.

Диспетчерская служба включает: подразделения по выполнению суточных планов полетов; подразделение по координации и контролю обслуживания самолета для полета; подразделение по тарифам за обслуживание самолета; отдел оперативной информации о движении самолета.

Начальник диспетчерской службы аэропорта отвечает за: организацию непрерывного оперативного руководства службами и подразделениями аэропорта по выполнению плана перевозок; эффективное управление информационной службы; определение причин задержек; точность в составлении отчетов по вылетам рейсов по расписанию; выполнение договорных обязательств с другими авиакомпаниями; точность в подготовке актов о предоставленных услугах; точное использование и выполнение других распоряжений НАК и аэропорта; эффективное выполнение рабочей технологии; трудовую дисциплину; охрану труда и безопасность производства.

Аэродромная служба (АС) осуществляет содержание летного поля в состоянии, обеспечивающем безопасность и возможность выполнения полетов. АС должна своевременно и качественно осуществлять капитальный и текущий ремонт, организационные и технические мероприятия по контролю и содержанию, обеспечивать безопасное и долгосрочное содержание построек на летном поле, а также экономию расходов.

Основные задачи и функции АС сводятся к следующим положениям: поддержание состояния эксплуатационной готовности летного поля; организация и выполнение работ по текущему и капитальному ремонту летного поля, дренажных устройств и дорог на летном поле; организация и выполнение мер по охране труда, предотвращения несчастных случаев, санитарной защиты и защиты окружающей среды; контроль над проведением капитального ремонта и всех видов реконструкции аэродромных сооружений, а также над сооружениями любого вида и высотными объектами, которые не соответствуют требованиям норм безопасности и содержания аэродрома, усовершенствование организации работы аэродромной службы, механизация и автоматизация средств труда.

АС управляет начальник, подчиняющийся заместителю директора аэропорта по содержанию наземных сооружений. Начальнику АС подчиняются главный инженер АС, сменный инженер АС, инженер по орнитологии и бригадиры аэродромной службы. По указанию директора аэропорта начальник

АС имеет представительские полномочия в общественных и кооперативных организациях по вопросам, связанным с деятельностью аэродромной службы, содержания аэропорта, а также по вопросам безопасности полетов. Начальник аэродромной службы участвует в работе комиссии по расследованию причин авиакатастроф, повреждений самолета и происшествиям на аэродроме.

Отдел эксплуатации наземных сооружений (ОЭНС) обеспечивает сохранность и правильную технологию эксплуатации производственных, пассажирских, служебных, складских, культурно-бытовых зданий и сооружений аэропорта путем осуществления организационно-технических мероприятий по надзору, уходу и производству всех видов ремонта. Действует на правах заказчика по капитальному и текущему ремонту зданий и сооружений аэропорта.

Отдел материально-технического снабжения (ОМТС) аэропорта определяет потребности в материальных ресурсах по службам; составляет прямые договора и контракты; своевременно представляет и защищает материальные заявки в вышестоящих органах; своевременно и полно обеспечивает службы всеми материальными ресурсами; организует снабжение, обеспечение сохранности материальных ценностей, контроль за рациональным и экономным их использованием и поддержание производственных запасов в пределах установленных нормативов.

Отдел капитального строительства (ОКС) создан для организации оформления, финансирования и приемки нового строительства, реконструкции, технического перевооружения, расширения объектов и комплексного капитального ремонта.

Проектно-сметная группа (ПСГ) выполняет проектно-сметные работы по объектам, подлежащим реконструкции за счет собственных и государственных капвложений, а также по капитальному ремонту и техническому перевооружению согласно заявкам дирекций аэропорта «Ташкент» и НАК.

Отдел инвестиций и строительства (ОИС) осуществляет организацию проектирования и строительства новых и реконструкцию существующих объектов по инвестиционным программам и проектам аэропорта; обеспечивает выполнение планов капиталовложений, установленных аэропортом «Ташкент»; ввод в действие фондов производственных мощностей силами подрядных строительных организаций; эффективное использование инвестиционных средств, материальных и трудовых ресурсов, выделяемых на капитальное строительство.

Служба главного механика (СГМ) обеспечивает нормативную исправность, эксплуатацию стационарных и передвижных средств внутриаэропортовой механизации.

Служба электросветотехнического обеспечения полетов (ЭСТОП) осуществляет обеспечение полетов ВС и производственную деятельность аэропорта электросветотехническими средствами. Основными задачами службы являются: бесперебойное элекросветотехническое обеспечение полетов ВС средствами ЭСТОП; снабжение электроэнергией промышленной частоты электросилового и осветительного оборудования служебно-производственных объектов аэропорта и других подразделений НАК по договору; организация и осуществление технической эксплуатации средств ЭСТОП; обеспечение своевременного ввода в эксплуатацию поступающего на замену электросветотехнического оборудования; обеспечение рационального и экономного использования электроэнергии авиапредприятия.

Аэровокзальный комплекс (АВК) аэропорта обеспечивает жизнедеятельность аэровокзальных зданий – пассажирских терминалов, зала транзитных пассажиров, здание местных воздушных линий. Подразделения АВК осуществляют техническую эксплуатацию всех систем жизнеобеспечения; вентиляцию и кондиционирование воздуха, водоснабжение, теплоснабжение, электроснабжение, эксплуатацию и обслуживание технологического оборудования, предназначенного для регистрации пассажиров и обработки багажа, ведет надзор за общей санитарией и дизайном здания.

База электро-радио-технического обеспечения связи (БЭРТОС) обеспечивает техническую эксплуатацию, исправное состояние и высокое качество работы: автоматизированных систем управления воздушным движением, средств радиолокации, радионавигации, посадки, авиационной наземной и воздушной электросвязи, автомобильных, стационарных и носимых радиостанций, технических средств визуальной информации и радиооповещения пассажиров в аэропортах и агентствах,. Технических средств досмотра пассажиров, а также обеспечивает своевременность и качество передачи информации по каналам электросвязи.

Информационно-справочная служба (ИСС) осуществляет выдачу справочной информации по вопросам движения ВС и воздушных перевозок смежным службам аэропорта, пассажирам в аэровокзальных комплексах и клиентуре города по телефонам; эксплуатацию автоматизированных систем (АС) информирования пассажиров «Визинформ», «Визинформ ТВ»; речевого

оповещения с помощью сетей табло, телевизоров, динамиков речевого оповещения, системы «громкой » связи, системы служебной видеоинформации.

Группа контроля доступа и теленаблюдения (ГКД и Т) осуществляет контроль доступа на КПП и теленаблюдение территории аэропорта «Ташкент» в целях обеспечения авиационной безопасности и повышения уровня культуры обслуживания авиапассажиров.

Служба горюче-смазочных материалов (СГСМ) осуществляет бесперебойное обеспечение всеми видами ГСМ и спецжидкостями, необходимыми для выполнения производственного плана, техническую эксплуатацию объектов ГСМ, стационарных средств заправки ВС топливом в соответствии с эксплуатационными нормами. На основе производственных планов, утвержденных предприятием, служба ГСМ выявляет потребность в ГСМ и спецжидкостях, составляет и своевременно предоставляет заявки в соответствующие планирующие организации для выделения необходимых фондов и поставки ГСМ, согласовывает и обеспечивает их реализацию. Служба ГСМ организовывает заправку ВС, автомашин и механизмов, а также обеспечивает подразделения и службы предприятия необходимыми авиаГСМ и спецжидкостями для выполнения производственных задач.

Служба спецавтотранспорта (ССТ) предназначена для обеспечения всех служб аэропорта и структурных единиц Национальной авиакомпании автотехникой. Основными задачами службы являются: обеспечение спецмашинами работ по проведению своевременного и качественного технического обслуживания ВС по технологическим графикам и установленным правилам; обеспечение спецмашинами работ по проведению коммерческого обслуживания ВС согласно технологии; обеспечение спецмашинами работы по заправке авиаГСМ ВС, а также слив ГСМ из баков ВС; обеспечение аэродромными механизмами работ по эксплуатационному содержанию аэродрома; осуществление перевозки авиатехимущества, хозяйственных грузов и других видов транспортных работ авиапредприятий; обеспечение спецмашинами работ по организации радиосвязи с ВС на трассах, аэродромах, машинами скорой помощи для проведения оперативного обслуживания больных пассажиров, медицинского обеспечения безопасности полетов и расследования авиационных происшествий.

Служба организации почтово-грузовых перевозок (СОПГП) обеспечивает предполетное и послеполетное обслуживание грузовой клиентуры; организует обработку отправляемых и прибывших грузов/почты, дипломатической почты

и служебной корреспонденции на складах СОПГП; осуществляет мероприятия по рациональному и эффективному использованию коммерческой грузоподъемности ВС, обеспечению регулярности и безопасности полетов, сохранности обрабатываемых грузов и почты, дипломатической почты и служебной корреспонденции, высокой культуры обслуживания грузовой клиентуры.

Служба организации международных перевозок (СОМП) организует перевозку пассажиров и багажа на международных авиалиниях и линиях СНГ, осуществляет мероприятия по рациональному и эффективному использованию ВС, обеспечению безопасности полетов и высокой культуры обслуживания пассажиров. Основные задачи СОМП: удовлетворение потребностей населения РУз в международных авиаперевозках; обеспечение регулярности и безопасности полетов в пределах своей компетенции, координирование своей работы с пограничной, таможенной, санитарно-карантинной службами и службой авиационной безопасности; совершенствование технологии обслуживания пассажиров, обработки багажа, повышение культуры обслуживания пассажиров в аэропорту; обеспечение сохранности и своевременной доставки багажа; рассмотрение жалоб и претензий пассажиров, организация оперативного розыска багажа.

Служба организации местных воздушных линий (СОМВЛ) организует перевозку пассажиров и багажа на внутриреспубликанских линиях, осуществляет мероприятия по рациональному и эффективному использованию ВС, обеспечению безопасности полетов и высокой культуры обслуживания пассажиров.

Таким образом, из приведенной характеристик работы отделов и служб производственной структуры Международного аэропорта «Ташкент», можно сделать следующие выводы:

аэропорт обладает сложной многофункциональной структурой внутренней производственной среды, что предполагает необходимость проведения анализа производственного потенциала, как возможного источника возникновения рисковых ситуаций;

любая сбойная, «нештатная» ситуация имеет негативные последствии в виде возможных убытков, что имеет непосредственное отношение к аналитической работе финансовых и экономических отделов аэропорта и авиакомпании;

основой работы финансово-экономических служб является информация, предоставляемая производственными службами аэропорта. Поэтому качество

работы информационной системы управления аэропорта является весомым фактором повышения эффективности его функционирования в целом.

В соответствии с вышесказанным возникает необходимость рассмотреть особенности аналитической работы экономического отдела аэропорта и используемых в её работе информации и инструментов анализа.

2.6.4. Содержание планово-экономической работы в системе управления Международного аэропорта «Ташкент»

Поскольку деятельность современного аэропорта многогранна, ее квалифицированно может проанализировать только коллектив работников разных профессий и специальностей. Организационная структура системы аналитических служб определяется отраслевыми особенностями деятельности предприятия. Однако есть общие правила организации аналитической работы для всех отраслей, которые определяют основные направления экономического анализа. В современных условиях предприятия, относящиеся к одной отрасли, могут обладать разными по уровню возможностями в техническом обеспечении своей работы. Так, например, различие в масштабах и в условиях деятельности аэропортов предполагает различие в организации информационных систем, обеспечивающих аналитические службы информацией. Поэтому, для организации качественного анализа следует определить, в первую очередь, информационные потребности аэропорта. При этом информационная система должна соответствовать специфике аэропорта. Для современного аэропорта, выполняющего все основные виды перевозок характерны следующие категории информации, на основе которой производится анализ деятельности: системы отчетности, системы предупреждения и информационные системы. Системы отчетности относятся к пассивным системам, представленным постоянными информационными потоками, стандартными форматами и фиксированными данными. Системы предупреждения (активные системы) - это, прежде всего, оперативная информация об отклонениях от плана или технологии. Информационные системы (интерактивные) обеспечивают диалоговый режим работы, который не возможен без компьютерного обеспечения.

Уровень организации информационных систем аэропорта должен оцениваться по следующим критериям: актуальность, регулярность, ясная структура, полнота содержания, компактность, учет специфики, экономическая целесообразность. Принципиальная структура информационной системы аэропорта представлена на рис.6.14.

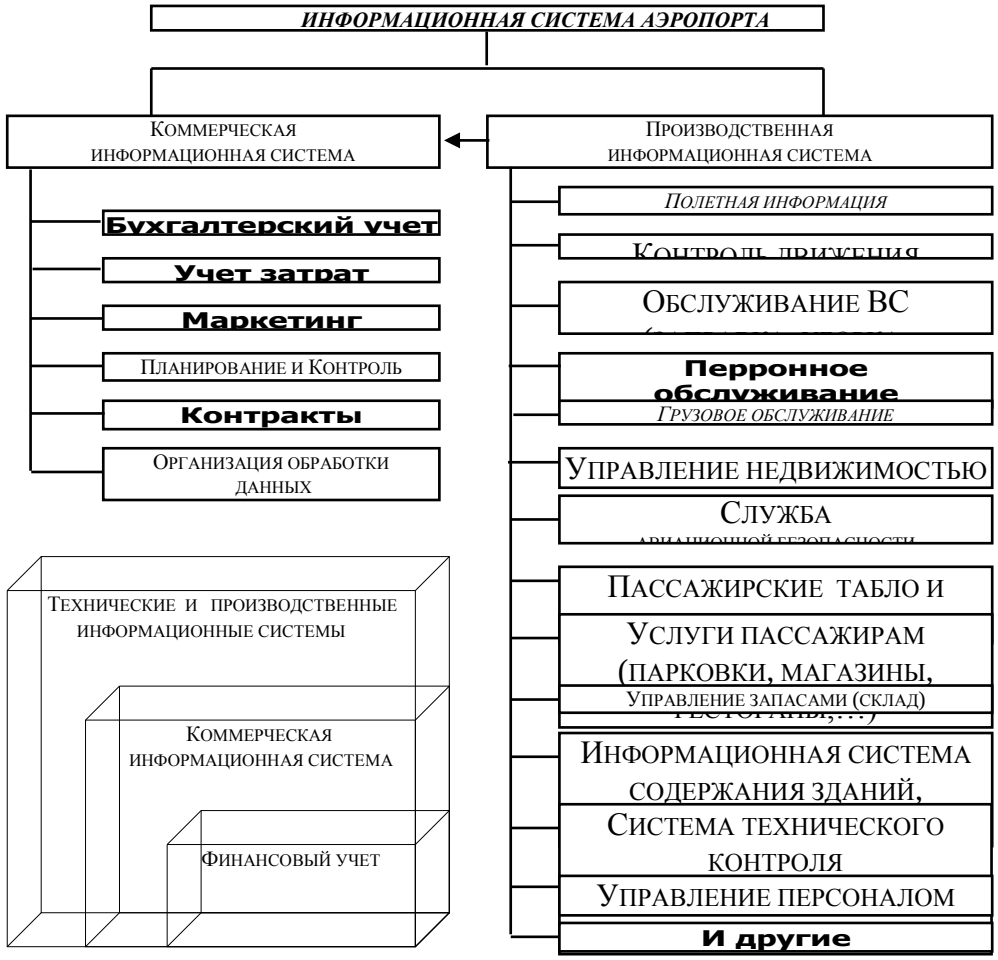


Рис.6.14. Информация в системе управления аэропорта

Информационная система не может функционировать сама по себе, для ее организации необходимы специалисты, работающие с производственно-технической информацией и специалисты, работающие с коммерческой информацией. И коммерческая, и производственная информационные системы взаимосвязаны. Производственная информационная система функционирует параллельно со всеми производственными процессами и отражает движение ресурсов в каждый момент времени. На основе этой информации проводится детальный анализ выполнения производственных программ каждым подразделением. Коммерческая информация отражает ожидаемые и полученные результаты хозяйственной деятельности. Основой коммерческой информации является информация об итогах выполнения планов программ в денежных единицах, т.е. данные финансового учета.

Информация является предметом и объектом работы аналитических служб, имеющих особую роль и место в системе управления аэропорта.

Рассмотрим этот аспект с позиции организационной структуры

экономического анализа в системе управления аэропорта.

Все вышеперечисленные службы и подразделения НАК и аэропорта «Ташкент» выполняют не только функцию организации производства, но и составляют отчетность о выполнении плана перевозок, регулярности полетов, о причинах отклонения от плана и нарушения технологических графиков. Ведение отчетности по регулярности полетов ВС в авиапредприятиях возлагается на производственно-диспетчерскую службу, а где отсутствует ПДС – на службу, которая выполняет эти обязанности.

Официальными отчетными документами по регулярности полетов являются: статистический отчет о прибытии ВС в конечный пункт рейса; отчет о выполнении расписания, плана полетов ВС за истекшие сутки, независимо от принадлежности ВС; анализ регулярности отправления, независимо от принадлежности ВС; анализ регулярности отправления, прибытий ВС грузовых и почтовых рейсов.

Статистический отчет о регулярности прибытия ВС в конечный пункт рейса составляет ЦПДС и направляет в Минмакроэкономстат РУз. Отчет о выполнении расписания, плана полетов ВС за истекшие сутки составляют ПДС авиапредприятий ежесуточно и направляют в ЦПДС. За месяц ПДС авиапредприятия представляют отчет в ЦПДС о выполнении расписания в двух разделах и анализ регулярности отправления ВС ежемесячно с нарастающим итогом. В анализ включается информация по всем направлениям, независимо от принадлежности ВС. Информация содержит краткое описание положения, которое сложилось в авиапредприятии в истекшем месяце по регулярности полетов. Кроме отчета об отправлении ВС ПДС представляет в ЦПДС: копии приказов авиапредприятий по вопросам обеспечения регулярности полетов (по мере их издания); копии решений советов авиапредприятий по вопросам регулярности полетов (по мере их проведения); копии материалов по расследованию задержек (копии актов на задержку рейса).

На основе отчетов авиапредприятий ЦПДС составляет сводный анализ по состоянию регулярности полетов; копии которого рассылаются в аэропорты, комплексы и службы НАК.

С точки зрения анализа оценки аналитической работы особый интерес представляет планово-экономический отдел (ПЭО), который составляет планы и расчеты, определяющие деятельность всей авиакомпании. Согласно Положения, основным назначением ПЭО аэропорта Ташкент является проведение работ и руководство в области: организации, планирования и учета

основных эксплуатационных показателей предприятия, улучшение технико-экономических показателей работ, анализа хозяйственной деятельности по производственным показателям, доходам, внутреннего хозрасчета по службам, взаиморасчетов по договорам на обслуживание ВС в аэропорт Ташкент.

Задачами, вытекающими из назначения ПЭО, являются:

совершенствование экономической деятельности предприятия, направленной на достижение наибольшей экономической эффективности в производственной деятельности аэропорта, увеличение доходов, повышение рентабельности производства;

разработка перспективных комплексных и годовых планов сбалансированного развития служб аэропорта в целях обеспечения более полного удовлетворения потребностей народного хозяйства и населения республики в национальных перевозках пассажиров и грузов при наиболее эффективном использовании материальных, финансовых и топливно-энергетических ресурсов;

ведение статистического учета и предоставление установленной отчетности согласно существующим инструкциям и положениям;

В соответствии с возложенными задачами ПЭО осуществляет следующие функции, отраженные в Положении об отделе:

разрабатывает годовые, квартальные, месячные и перспективные планы для аэропорта и служб в соответствии с установленным порядком;

проводит комплексный анализ оценки результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия;

ведет статистический учет по всем установленным показателям работы предприятия и предоставляет отчетность в соответствии с существующими инструкциями в установленные сроки и по установленным срокам;

осуществляет контроль за распределением выделенных лимитов на электрическую тепловую энергию, планирует и устанавливает лимит автомобильных горюче-смазочных материалов, с распределением его по службам аэропорта и комплексам НАК, лимит на использование авиационного керосина аэродромной техникой;

осуществляет учет выполненных объемов работ по направлениям деятельности аэропорта в соответствии с установленными инструкциями;

совместно с отделом бухгалтерии и финансов осуществляет учет затрат по производству основных видов услуг по эксплуатационной деятельности и платных услуг, оказываемых аэродромом, и производит расчеты стоимости этих услуг.

Начальник ПЭО, в соответствии с возложенными на него обязанностями, осуществляет руководство работой по экономическому планированию на предприятии, направленному на организацию рациональной хозяйственной деятельности, выявление и использование резервов производства с целью достижения наибольшей экономической эффективности; возглавляет подготовку проектов перспективных, годовых, квартальных, месячных планов, а также обоснований расчетов к ним; обеспечивает доведение показателей плана до подразделений предприятия; обеспечивает проведение работ по повышению научной обоснованности планов, комплексного экономического анализа всех видов деятельности предприятия и своевременную разработку мер по эффективному использованию капитальных вложений, материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

В структуре ПЭО отраженны основные направления аналитической работы сотрудников отдела.

Так, экономист по планированию и отчетности по основной деятельности занимается разработкой годовых, квартальных, месячных планов по объемным показателям основной эксплуатационной деятельности аэропорта и обосновывает их расчетами в соответствии с установленными НАК заданиями. На основании месячных планов устанавливает сменно-суточные задания службам организации пассажирских и грузовых перевозок. Производит расчеты стоимости услуг аэропорта по основной эксплуатационной деятельности – обслуживание пассажиров, обработка и отправка грузов, наземное обслуживание воздушных судов и обеспечение самолето-вылета и т.д.

Экономист по доходам аэропорта и взаиморасчетам ежемесячно подготавливает данные по выполненным объемам работ для взаиморасчетов с авиакомпаниями, выполняющими полеты в аэропорт «Ташкент», ведет сбор данных по фактическим расходам аэропорта, формирует доходы аэропорта, составляет финансовый план.

Экономист по наземным службам осуществляет планирование объемов производства в стоимостном выражении, составляет сметы расходов, плановые и фактические, и производит калькулирование услуг, оказываемых наземными службами аэропорта; разрабатывает цены на услуги автотранспорта службы специального транспорта аэропорта «Ташкент» по типам и маркам автотехники за один час использования; рассчитывает транспортные услуги, оказываемые сторонним организациям и другим подразделениям аэропорта; ведет учет и устанавливает задания по использованию топливно-энергетических ресурсов на

основании выделенных государственными фондами лимитов автомобильного бензина, природного газа, дизельного топлива.

Экономист по социальной сфере производит расчеты плановых смет расходов на содержание объектов социальной инфраструктуры аэропорта и анализирует их фактическое выполнение; планирование социальной сферы, необходимое для осуществления расчетов подразделений НАК с аэропортом за пользование услугами объектов социальной сферы.

По роду своей деятельности планово-экономический отдел неразрывно связан почти со всеми подразделениями аэропорта. Эта взаимосвязь выражается в непрерывном обмене информацией между плановым отделом и структурными подразделениями аэропорта и в методическом руководстве службами по вопросам планирования, учета своей деятельности, совершенствования и выявления резервов для повышения эффективности производства, увеличения доходов каждого подразделения и снижения затрат.

Для качественного, рационального и объективного планирования необходима заинтересованность и участие всех подразделений аэропорта в процессе составления и выполнения планов.

Резюмируя вышесказанное, следует отметить, что суть работы отдела сводится к традиционному планированию и сопоставлению фактического уровня с плановым, без детализации показателей в соответствии со структурой производственного потенциала подразделений и служб аэропорта. В этой связи необходимо отметить, что в зарубежной науке и практике управления имеется отработанный инструментарий организации аналитической работы на предприятии, позволяющий определить границы функционирования организации, оценить степень участия каждого структурного подразделения в общей прибыли и выявить центры ответственности и затрат. Интеграция отечественного и зарубежного опыта в практику управления аэропорта позволит обосновать степень коммерческой и хозяйственной самостоятельности аэропорта, повысить эффективность контроля и качество управления, посредством совершенствования стратегического управления.

2.6.5. Экономическая характеристика производственной деятельности Международного аэропорта «Ташкент»

Характеристика производственной деятельности авиакомпании не будет объективной без её сопоставления с альтернативными видами транспорта (железнодорожным и автодорожным). Основной сравнительной

характеристикой в этом случае является пассажиропоток.

По данным Госкомпрогнозстата Республики Узбекистан в среднем за период 2000-2005 гг. среди совокупного пассажиропотока общественного транспорта 85% приходится на долю автобусов, 14% - на городской электротранспорт, 0,5% - на воздушный транспорт. Среднее расстояние перевозки одного пассажира составляет более 1 500 км по воздуху, более 30 км железной дорогой и 10 км автобусом (табл. 6.2.).

ТАБЛИЦА 6.2.

ПАССАЖИРСКИЕ ПЕРЕВОЗКИ ТРАНСПОРТОМ ОБЩЕГО ПОЛЬЗОВАНИЯ (МЛН.ЧЕЛ. В %)

ВИДЫ ТРАНСПОРТА	2000	2001	2002	2003	2004	2005
ВСЕГО	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫЙ ТРАНСПОРТ	0,5	0,5	0,6	0,6	0,5	0,5
АВТОДОРОЖНЫЙ ТРАНСПОРТ	82,1	82,8	81,3	81,9	85,0	85,2
АВИАТРАНСПОРТ	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1
ГОРОДСКОЙ ЭЛЕКТРОТРАНСПОРТ	17,2	16,5	18,0	17,4	14,4	14,2

Грузовые перевозки в общем объеме внутриреспубликанского грузопотока распределяются следующим образом: 83% по автомобильным дорогам, 15% железной дорогой и 0,01% приходится на долю воздушных перевозок. Среднее расстояние перевозки на каждую тонну груза составляет 4,455 км по воздуху, 688 км по железной дороге и 13 км автомобильными дорогами (табл.6.2.).

ТАБЛИЦА 6.2.

ПЕРЕВОЗКА ГРУЗОВ ТРАНСПОРТОВ ОБЩЕГО ПОЛЬЗОВАНИЯ (МЛН.ТН В %)

ВИДЫ ТРАНСПОРТА	2000	2001	2002	2003	2004	2005
ВСЕГО	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫЙ ТРАНСПОРТ	22,7	23,7	21,6	21,6	14,9	17,3
АВТОДОРОЖНЫЙ ТРАНСПОРТ	77,3	76,3	78,4	78,4	85,1	82,7
АВИАТРАНСПОРТ	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01

Железнодорожный транспорт. В 1994 года образована государственная акционерная железнодорожная компания «Узбекистон темир йуллари», управление которой осуществляется в рамках подписанных в 1993 году:

Генеральной программы электрификации железной дороги, принятой Правительством Республики Узбекистан и предусматривающей инвестиционные проекты электрификации железнодорожных путей (до 2007 года) общей стоимостью 600 млн. долл. США;

Программы развития транспортного коридора западно-восточного направления из Европы через Кавказ и Каспийское море в Центральную Азию, получившей название ТРАСЕКА (транспортный коридор Европа-Кавказ – Азия). Проект ТРАСЕКА разработан Европейским союзом и призван соединить Европу с

Центрально-азиатским регионом посредством развития транспортных коммуникаций.

Проект ТРАСЕКА предусматривает развитие всех видов транспорта по следующим направлениям:

реконструкция существующих и строительство новых автомобильных и железных дорог;

реконструкция каспийских портов, принадлежащих Казахстану (Актау), Туркменистану (Туркменбаши), Азербайджану (Баку) и черноморских портов Поти и Батуми; создание дорожной инфраструктуры по оказанию необходимых услуг;

подготовка кадров соответствующей квалификации по осуществлению международных перевозок;

создание соответствующей правовой базы.

Указом Президента Республики Узбекистан «О мерах по демонополизации и акционированию железнодорожного транспорта» (2.03.2001 г.) ГАЖК «Узбекистон темир йуллари» была преобразована в открытое акционерное общество, функционирование которого определено следующими задачами:

поэтапное акционирование предприятий по перевозкам пассажиров, ремонту подвижного состава, рефрижераторного и контейнерного хозяйства;

разгосударствление и приватизация объектов социальной инфраструктуры, обслуживания грузов и пассажиров, ремонтно-строительных, торговых и снабженческих организаций, создание на их базе негосударственных предприятий, включая частные.

Таким образом, характерной чертой развития железнодорожного транспорта является развитие рыночных процессов и повышение его конкурентоспособности на рынке транспортных услуг.

Автомобильный транспорт. Преимущество автомобильного транспорта состоит в том, что он обеспечивает спрос на перевозки малых грузов и пассажиропотоков на небольшие расстояния. Эффективное использование автомобильного транспорта зависит от наличия и технического состояния дорог с твердым покрытием. За годы реформ в Узбекистане построено более 80 тыс. км автомобильных дорог, в том числе 86% из них с твердым покрытием.

Система управления автомобильным транспортом также подверглась изменениям, объективность которых продиктована законами рынка. Так, Указом Президента Республики Узбекистан от 4.06.2001 г. корпорация

«Узавтотранс» ликвидирована, её территориальные государственно-акционерные концерны и объединения преобразованы в территориальные ассоциации автоперевозчиков с передачей их в ведение местных органов управления. Развитию автомобильного транспорта способствует расширение рыночных инфраструктур, обслуживающих отрасль, таких как «Узавтодорбанк», рекламно-сервисная фирма «Узавтотрансервис», совместные предприятия по производству запчастей, резинотехнических изделий, автомобильных стекол и т.п.

Относительно *воздушного транспорта* основными направлениями развития являются:

введение в производственные процессы воздушных судов и оборудования западного производства, повышающие операционную способность всех подразделений Национальной авиакомпании. Например, ввод в эксплуатацию воздушных судов А310-300, В-767-300ER и В- 757-200, а также установление оборудования УВД фирмы «Thomson – CSF»;

расширение географии международных коммерческих полетов, обеспечивающих высокую рентабельность рейсов и, соответственно, высокую прибыль. Так, в настоящее время воздушными судами Национальной авиакомпании выполняется более, чем в 75 международных рейсов в неделю, а также, по крайней мере, 30 рейсов в день в оба конца в 16 пунктов назначения в Узбекистане. Авиакомпания также осуществляет полеты в 30 аэропортов России и Центральной Азии;

развитие воздушного транспорта в Ташкенте, а именно: модернизация Международного аэропорта «Ташкент», ремонт и восстановление взлетно-посадочных полос; установка оборудования управления воздушным движением и аэронавигационных средств; расширение здания аэровокзала;

развитие местных аэропортов, которые необходимо модернизировать с учетом прогнозов развития туризма в Узбекистане;

развитие инфраструктуры отрасли, а именно поддержка авиационной промышленности и техобслуживания, функции которых реализуются:

Ташкентским авиационно-производственным объединением, специализирующимся на производстве самолетов типа Ил-114 с двумя турбовинтовыми двигателями и реактивного Ил-76 с четырьмя двигателями для военного и грузового транспорта;

Центром технического обслуживания, созданном на основе ресурсов авиатехнической базы аэропорта «Ташкент» и Ташкентского авиаремонтного

завода № 243, функции которых рассмотрены выше.

Все эти направления должны обеспечить авиакомпанию и её производственные подразделения потенциалом, необходимым, для того чтобы нейтрализовать причины спада объемов авиаперевозок:

повышение тарифов пассажирских авиаперевозок и грузоперевозок, вызванное повышением тарифов на авиатопливо и других затрат;

снижение интенсивности торговых связей между Россией и другими странами СНГ;

распад производственной инфраструктуры, охватывавшей территорию стран СНГ при централизованной плановой экономике.

В настоящее время авиакомпании удалось преодолеть существенную долю этих проблем, расширив свои экономические связи посредством развития международных отношений и, соответственно, расширения географии полетов. Так, сеть авиамаршрутов обслуживаемых НАК, имеет три составляющих – местные авиамаршруты (табл. 6.3.), маршруты в страны СНГ (6.4.) и международные авиамаршруты (табл. 6.5.). Наиболее высокие показатели приходятся на маршруты, связывающие Узбекистан со странами СНГ (32 маршрута или 109 рейсов в неделю). В то время как на международных маршрутах (22 маршрута) выполняется 58 рейсов в неделю. Маршруты СНГ обслуживаются не только НАК, но другими авиакомпаниями СНГ (18 маршрутов), на международных маршрутах – 5 обслуживаются зарубежными авиакомпаниями. Среди местных маршрутов (19): 16 имеют конечный пункт в Ташкенте, 3 – в «Домодедово» (Москва).

ТАБЛИЦА 6.3.

МАСТНЫЕ АВИАМАРШРУТЫ

МЕСТНЫЙ МАРШРУТ	АВИА КОМПАНИЯ	ВС	КОЛИЧЕСТВО РЕЙСОВ В НЕДЕЛЮ (ЧАСТОТА РЕЙСОВ)	ПРИМЕЧАНИЯ
Ташкент ← → Наманган	НАК	Як - 40	**7**	
		Ан-24	**7**	
		Ту-154	**1**	
Ташкент ← →Андижан	НАК	**Як – 40**	**17**	
		Ан-24	**14**	
		Ту-154	**1**	
Ташкент ← →Фергана	НАК	**Ан-24**	**20**	
		Ту-154	**1**	
Ташкент ← →Коканд	НАК	**Як - 40**	**6**	
Ташкент ← →Самарканд	НАК	**Ан-24**	**14**	
Ташкент ← →Термез	НАК	**Як – 40**	**19**	
		Ан-24	**6**	
		Ту-154	**1**	
Ташкент ← →Сариасия	НАК	**Як - 40**	**7**	
Ташкент ← →Карши	НАК	**Як - 40**	**21**	Включая «Ташкент→Шазрисабз→Карши»
Ташкент ← →Шахрисабз	НАК	**Як - 40**	**2**	В один конец «Ташкент→Шазрисабз→Карши»
Ташкент ← →Бухара	НАК	**Як – 40**	**14**	
		Ан-24	**7**	
		Ту-154	**1**	
Ташкент ← →Навои	НАК	**Як - 40**	**12**	
Ташкент ← →Учкудук	НАК	**Як - 40**	**3**	

Ташкент ← →Заравшан	НАК	**Як - 40**	**7**	
Ташкент ← →Ургенч	НАК	**Ту-154**	**7**	
		Ту-154	**2**	Ташкент← →Ургенч← →Домодедово
Ташкент ← →Нукус	НАК	**Ту-154**	**7**	
		Ту-154	**1**	Ташкент ← → Нукус← →Минеральные воды
		Як – 40	**7**	
Ташкент ← →Турткуль	НАК	**Як - 40**	**7**	
Ташкент ← →Ургенч	НАК	**Як - 40**	**7**	Наманган← →Ургенч← →Домодедово
Ташкент ← →Карши	НАК	**Ту-154**	**1**	Андижан← →Карши← →Домодедово
Ташкент ← →Нукус	НАК	**Ту-154**	**2**	Фергана← →Нукус← →Домодедово

ТАБЛИЦА 6.4.

МАРШРУТЫ В СТРАНЫ СНГ

МАРШРУТ СНГ	АВИА КОМПАНИЯ	ВС	ЧАСТОТА РЕЙСОВ	ПРИМЕЧАНИЯ
Ташкент ← → Алмааты	НАК/К4	Ту-154/Як-40/Ту-134	**6**	НАК-5; К4-1
Ташкент ← →Ашгабад	НАК/Т5/IR	Як-40/Як-42/Ту-154	**5**	НАК-3; Т5-1; IR-1(в Тегеран)
Ташкент ← →Бишкек	НАК/К8/К2	Як-40/Ту-154	**3**	НАК-1; К8-1(в один конец); К2-1
Ташкент ← → Челябинск	НАК/КН6	Ту-154/Ту-134	**2**	НАК-1; КН6-1
Ташкент ← →Домодедово	НАК/Е3	А-310/Ил-86/Ту-154/Ан-62	**32**	НАК-25; Е3 -7 (включая ч/з Ургенч
Ташкент ← →Ектеринбург	НАК/U6	Ту-154	**4**	НАК-2; U6-2
Ташкент ← →Хабаровск	НАК/КН8	Ил-62	**2**	НАК-1;КН8-1
Ташкент ← →Иркутск	КН3	Ту-154	**2**	
Ташкент ← →Калининград	К8	Ту-154	**1**	
Ташкент ← →Казань	НАК/PL	Ту-154	**2**	НАК-1; PL-1 (в Санкт Петербург)
Ташкент ← →Киев	НАК/U6	Ту-154	**2**	НАК -1; U6-1
Ташкент ← →Краснодар	НАК/YuK	Ту-154/Як-42	**4**	НАК-2; YuK-2
Ташкент ← →Красноярск	НАК/7В	Ту-154	**2**	НАК-1;7В-1
Ташкент ← →Минводы	НАК/ MI	Ту-154	**2**	НАК-1(ч/з Нукус); MI-1
Ташкент ← →Минск	V2	Ту-154	**1**	
Ташкент ← →Нижний Новгород	PN	Ту-1ё34	**1**	
Ташкент ← →Новосибирск	НАК/S7	Ту-154	**3**	НАК-2; S7-1
Ташкент ← →Пермь	UP	Ту-134	**3**	
Ташкент ← →Ростов-на-Дону	НАК/D9	Ту-154	**8**	НАК-1; D9-7
Ташкент ← →Самара	НАК/Yeh5	Ту-154/Ту-134	**2**	НАК-1; Yeh5-1
Ташкент ← →Шереметьево	UN	В-737/В-757	**5**	
Ташкент ← →Симферополь	НАК/Mih	Ту-154	**2**	НАК-1; Mih-1
Ташкент ← →Санкт-Петербург	НАК/PL	Ту-154	**2**	НАК-1; PL- ч/з Казань 1
Ташкент ← →Тбилиси	RB	Ту-134	**1**	
Ташкент ← →Тюмень	НАК	Ту-154	**1**	
Ташкент ← →Уфа	НАК/Zh	Ту-154/Ту-134	**3**	НАК -1; Zh-2
Ташкент ← →Волгоград	НАК	Ту-154	**1**	
Ташкент ← →Домодедово	НАК	Ту-154	**3**	
Ташкент ← → Домодедово	НАК	Ту-154	**1**	ч/з Ургенч
Ташкент ← → Домодедово	НАК	Ту-154	**1**	ч/з Нукус
Ташкент ← → Домодедово	НАК	Ту-154	**1**	ч/з Нукус
Ташкент ← → Домодедово	НАК	Ту-154	**1**	ч/з Карши

ТАБЛИЦА 6.5.

МЕЖДУНАРОДНЫЕ АВИАМАРШРУТЫ

МЕСТНЫЙ МАРШРУТ	АВИА КОМПАНИЯ	ВС	ЧАСТОТА РЕЙСОВ	ПРИМЕЧАНИЯ
Ташкент ← → Амстердам	НАК	А-310/В-767	**3**	в Нью Йорк
Ташкент ← →Афины	НАК	Ан-62	**1**	
Ташкент ← →Бахоейн	НАК	Ту-154	**1**	В Мали
Ташкент ← →Бангок	НАК	В-767/А-310	**4**	
Ташкент ← →Пекин	НАК/RD	В-767/А-310	**2**	Нак-1; RD - 1
Ташкент ← →Берлин	НАК	В-767/А-310	**2/2**	В один конец, во Франкфурт
Ташкент ← →Бухарест	RD	А-310	**1**	
Ташкент ← →Дели	НАК	А-310/Ил-62	**4**	
Ташкент ← →Франкфурт	НАК/LH	В-767/А-310	**9**	
Ташкент ← →Исламабад	РК	Ту-154	**1**	НАК-1; КН -3
Ташкент ← →Стамбул	НАК/ТК	В-767/А-310	**8**	В Карачи
Ташкент ← →Джакарта	НАК	В-767	**1**	НАК-4; ТК-4
Ташкент ← →Карачи	НАК/РК	Ту-154	**3**	ч/з Куала-Лумпур
Ташкент ← →Куала Лумпур	НАК	В-767/Ил-62	**3**	НАК-2; РК-1 (включая ч/з Исламабад)
Ташкент ← →Лондон	НАК	В-767	**2**	включая в Джакарту
Ташкент ← →Мали	НАК	Ту-154	**1**	ч/з Бахрейн
Ташкент ← →Нью Йорк	НАК	А-310/В-767	**3**	ч/з Амстердам
Ташкент ← →Пешавар	РК	Ту-154	**1**	
Ташкент ← →Сеул	НАК/OZ	В-767	**3**	НАК-2; OZ-1
Ташкент ← →Шарджа	НАК	Ту-154	**1**	
Ташкент ← →Тегеран	IR	Ту-154	**1**	ч/з Ашгабад
Ташкент ← →Тель Авив	НАК	А-310/В-767	**4**	

Основные направления развития сферы авиаперевозок охватывают все аэропорты и учитывают геополитическое положение Узбекистана, что обусловливает его ведущую роль в развитии воздушного движения в Средней Азии. В соответствии с чем, аэропорт «Ташкент» постепенно приобретет статус регионального узлового центра воздушного транспорта, что потребует приведения в соответствие международным стандартам и требованиям конъюнктуры рынка аэродромных и аэронавигационных средств; сервиса для транзитных пассажиров; информационных услуг; технического обслуживания самолетов западного производства; грузового авиатранспортного центра; средств и оборудования, обеспечивающих экологичность производственной системы.

В настоящее время Международный аэропорт «Ташкент» выполняет более 60% всего объема пассажирских и грузовых авиаперевозок Узбекистана. Так, за период 2003-2005 гг. общий объем отправленных из аэропорта «Ташкент» пассажиров сократился на 3%, в том числе по внутренним маршрутам – на 31%, по маршрутам СНГ – на 4%. Это падение объемов перевозок было компенсировано ростом на международных направлениях, который по сравнению с 2003 годом составил 28%. Аналогично изменялись данные по прибытию пассажиров в аэропорт «Ташкент»: по внутренним маршрутам – уменьшение на 30%; по маршрутам СНГ – увеличение на 12%, по международным направлениям – увеличение на 29%. Однако эти показатели не существенно отразились на общем изменении количества прибывших в аэропорт пассажиров, которое составило 101,8% в 2005 г. по сравнению с 2003 г. (табл.6.6.).

ТАБЛИЦА 6.6.

ДАННЫЕ О КОЛИЧЕСТВЕ ПАССАЖИРОВ, ОБСЛУЖЕННЫХ В АЭРОПОРТУ «ТАШКЕНТ» ЗА ПЕРИОД 2003-2005 ГГ. (ТЫС. ПАСС.)

ПОКАЗАТЕЛИ	ГОДЫ		
	2003	2004	2005
Отправлено пассажиров, в том числе	857889	785198	838276
Международные маршруты	280278	298735	358746
Маршруты СНГ	287570	273449	276504
Внутриреспубликанские маршруты	290041	213014	203026
В том числе транзитных пассажиров, из них	164332	221514	14838
Международные маршруты	101702	149117	7212
Маршруты СНГ	21290	30483	7456
Внутриреспубликанские маршруты	41340	41914	170
Прибыло пассажиров, в том числе	786020	725268	800315
Международные маршруты	265487	281271	342366
Маршруты СНГ	224314	229465	251768
Внутриреспубликанские маршруты	296219	214532	206181

ИСТОЧНИК: ОФИЦИАЛЬНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ АЭРОПОРТА «ТАШКЕНТ»

Данные по грузовым перевозкам свидетельствуют том, что в 2005 г. объем отправленных грузов из аэропорта «Ташкент» увеличился на 2,5%, в то время как объем прибывших грузов сократился на 25% (табл. 6.7.).

ТАБЛИЦА 6.7.

ДАННЫЕ О КОЛИЧЕСТВЕ ГРУЗА ОТПРАВЛЕННОГО И ПРИНЯТОГО В АЭРОПОРТУ «ТАШКЕНТ» ЗА ПЕРИОД 2003-2005 ГГ. (ТОНН)

ПОКАЗАТЕЛИ	ГОДЫ		
	2003	**2004**	**2005**
Отправлено груза, в том числе	8902,9	17604,4	9133,5
Международные маршруты	3855,1	3896,2	5616,8
Маршруты СНГ	4914,8	13433,2	3317
Внутриреспубликанские маршруты	133,0	275,0	199,7
Прибыло груза, в том числе	16855,3	12616,9	12644
Международные маршруты	15434,6	10938,8	10415,8
Маршруты СНГ	1326,5	1573,1	2173,4
Внутриреспубликанские маршруты	94,2	105,0	54,8
Отправлено платного багажа	843,8	761	389,8
Международные маршруты	80,1	55,9	33,5
Маршруты СНГ	668,6	511,1	192,5
Внутриреспубликанские маршруты	95,1	194,0	163,8
Отправлено почты	789,9	580,1	645,9
Международные маршруты	122,3	83,8	50,4
Маршруты СНГ	71,3	55,4	41,6
Внутриреспубликанские маршруты	596,3	440,9	553,9
Прибыло почты	271	268,3	320,7
Международные маршруты	77,4	75,9	104,3
Маршруты СНГ	147,5	153,8	172
Внутриреспубликанские маршруты	46,1	28,6	44,4

ИСТОЧНИК: ОФИЦИАЛЬНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ АЭРОПОРТА «ТАШКЕНТ»

Общее количество самолето-вылетов сократилось за рассматриваемый период на 13%, в том числе по маршрутам СНГ на 5%, по внутренним линиям на 25%. По международным маршрутам наблюдается увеличение на 3,5% (табл. 6.8.).

ТАБЛИЦА 6.8.

ДАННЫЕ О КОЛИЧЕСТВЕ САМОЛЕТО-ВЫЛЕТОВ В АЭРОПОРТУ «ТАШКЕНТ» ЗА ПЕРОД 2003-2005 ГГ.

ПОКАЗАТЕЛИ	2003	2004	2005
Самолето-вылеты, всего	17327	16676	15152
в том числе международные маршруты	5073	6065	5255
Маршруты СНГ	3540	3607	3352
Внутриреспубликанские маршруты	8714	7004	6545

ИСТОЧНИК: ОФИЦИАЛЬНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ АЭРОПОРТА «ТАШКЕНТ»

Итак, приведенные статистические показатели свидетельствуют о том, что в производственной деятельности Международного аэропорта «Ташкент» имеется тенденция смещения акцента на развитие международных перевозок, что естественно, сказывается на структуре дохода (табл. 6.9.).

ТАБЛИЦА 6.9.

СТРУКТУРА ДОХОДА НАЦИОНАЛЬНОЙ АВИАКОМПАНИИ «УЗБЕКИСТОН ХАВО ЙУЛЛАРИ»

СТАТЬИ ДОХОДА	2005 ГОД	1 КВАРТАЛ	2 КВАРТАЛ	3 КВАРТАЛ	4 КВАРТАЛ
	%	%	%	%	%
Всего доходы, в том числе	100	100	100	100	100
1. Выручка от регулярных перевозок	57,67	58,94	56,95	53,4	57,13
2. Коммерческое обслуживание груза, почты, багажа	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
3. Коммерческое обслуживание пассажиров	1,65	1,59	1,76	1,6	1,63
4. Самолетовылеты (аэропорты, метеообслуживание)	4,91	5,24	4,75	4,6	5,12
5. Самолетовылеты (ЦУАН)	2,85	2,65	2,57	2,91	3,3
6. Заказные и чартерные рейсы	5,11	5,23	5,05	5,12	5,06
7. Аренда ВС	0,5	0,51	0,49	0,5	0,49
8. Комиссионные % от пассажирской выручки (по расписанию)	1,13	1,18	1,16	1,11	1,07
9. Комиссионные от грузовой, багажной, почтовой выручки (по расписанию)	0,0003	0,0004	0,0004	0,0003	0,0004
10. Товарооборот по АвиаГСМ	18,17	17	18,62	18,16	18,79
11. Прочие внутрисистемные профильные услуги	0,77	0,85	0,68	0,67	0,89
12. Прочие профильные услуги сторонних организаций	2,81	2,75	2,63	2,78	3,11
13. Аэропортовые сборы	1,22	1,25	1,2	1,17	1,27
14. ПАНХ	1,96	1,69	2,85	2,24	0,88
15. Покупные материалы	0,008	0,01	0,008	0,01	0,008
16. Концессионная плата ГСМ	1,22	1,09	0,01	1,31	1,23

ИСТОЧНИК: ОФИЦИАЛЬНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ НАЦИОНАЛЬНОЙ АВИАКОМПАНИИ «УЗБЕКИСТОН ХАВО ЙУЛЛАРИ»

Данные табл. 6.9. свидетельствуют о том, что основная доля дохода авиакомпании приходится на статьи регулярных авиаперевозок, товарооборота по АвиаГСМ, технического и коммерческого обслуживания самолето-вылетов и аэронавигационного обслуживания.

Увеличение объемов производства закономерно влечет за собой и увеличение производственных затрат. В системе учета и отчетности аэропорта и авиакомпании затраты учитываются методом калькулирования себестоимости по статьям, отражающим характер производственной деятельности подразделения авиакомпании в целом (табл. 6.10.).

ТАБЛИЦА 6.10.

СТРУКТУРА ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СЕБЕСТОИМОСТИ НАЦИОНАЛЬНОЙ АВИАКОМПАНИИ «УЗБЕКИСТОН ХАВО ЙУЛЛАРИ»

СТАТЬИ ДОХОДА	2005 ГОД	1 КВАРТАЛ	2 КВАРТАЛ	3 КВАРТАЛ	4 КВАРТАЛ
	%	%	%	%	%
Всего производственная себестоимость В том числе	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**
1. Производственные материальные затраты	**54,8**	**52,76**	**55,72**	**57,02**	**53,32**
Авиа ГСМ	26,81	27,1	27,01	26,99	26,08
Обеспечение сервиса в аэропортах	42,42	43	42,3	42,54	41,84
Расходы на питание пассажиров	6,15	6,22	6,13	5,15	6,13
Содержание зданий, сооружений, аэродромы, оборудования	1,35	1,61	1,23	1,09	1,55
Покупные материалы, используемые в производственном процессе	17,92	16,65	18,03	17,96	18,93
Аренда ВС, производственного оборудования	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06
Транспортные услуги сторонних юридических лиц	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Расходы по эксплуатации производственных транспортных средств	1,21	1,22	1,13	1,13	1,39
Аренда каналов	4,05	4,12	4,04	4,06	4,01
Потери от недостачи и порчи материальных ресурсов	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
2. Затраты на оплату труда	**2,46**	**2,48**	**2,4**	**2,35**	**2,6**

3. отчисления на соц страхование 38,5 %	**0,95**	**0,95**	**0,92**	**0,91**	**1**
4. отчисления в фонд занятости 1,5%	**0,04**	**0,04**	**0,04**	**0,04**	**0,04**
5. Амортизация основных фондов и нематериальных активов	**3,24**	**3,44**	**3,08**	**3,02**	**3,38**
Амортизация ВС собственного парка	44,75	44,76	44,76	44,75	44,75
Амортизация производственных тр. средств	12,41	12,41	12,41	12,41	12,41
Амортизация прочих основных средств	38,4	38,39	38,39	38,39	38,4
Амортизация нематериальных активов	4,44	4,44	4,44	4,44	4,44
6. Ппрочие затраты производственного назначения	**38,52**	**40,33**	**37,76**	**36,66**	**39,65**
Производственные затраты	80,5	80,39	80,63	80,82	80,13
- капитальный ремонт ВС собственного парка	38,16	36,9	35,86	35,37	36,25
- текущий ремонт ВС собственного парка	27,81	28,49	27,36	27,02	28,58
- капитальный ремонт зданий, сооружений, оборудования	4,18	4,11	4,25	4,11	4,24
- текущий ремонт зданий, сооружений, оборудования	1,79	1,72	1,8	1,8	1,84
Платежи по обязательному страхованию	17,28	17,5	17,16	16,89	17,5
- имущества	0,04	0,03	0,03	0,04	0,04
- воздушных судов	99,87	99,77	99,9	99,89	99,9
- летно-технического состава	0,09	0,19	0,06	0,06	0,06
- прочие производственных работников	0,004	1,004	0,002	0,01	0,003
Командировочные расходы	1,04	0,98	1,02	1,08	1,06
Прочие	1,18	1,09	1,17	1,19	1,29

ИСТОЧНИК: ОФИЦИАЛЬНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ НАЦИОНАЛЬНОЙ АВИАКОМПАНИИ «УЗБЕКИСТОН ХАВО ЙУЛЛАРИ»

Эффективность результата производственной деятельности зависит от качества управления. В условиях рынка структура административно-управленческих расходов свидетельствует об основных направлениях управленческой деятельности, которые определяются требованиями производственного процесса. Так, в управленческих расходах авиакомпании более 10% относится на расходы по сбыту, в общей сумме которых на рекламу и маркетинг приходится 11 %, на издержки обращения – 89 %. Прочие общехозяйственные и операционные расходы занимают 71% в общем объеме расходов АУП. На зарплату управленческого аппарата приходится – 19%.

ТАБЛИЦА 6.11.

СТРУКТУРА РАСХОДОВ ПЕРИОДА НАЦИОНАЛЬНОЙ АВИАКОМПАНИИ «УЗБЕКИСТОН ХАВО ЙУЛЛАРИ»

СТАТЬИ ДОХОДА	2005 ГОД	1 КВАРТАЛ	2 КВАРТАЛ	3 КВАРТАЛ	4 КВАРТАЛ
	%	%	%	%	%
Всего расходов периода В том числе	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**
1. расходы по сбыту, в том числе:	**9,94**	**9,9**	**9,68**	**9,87**	**10,34**
Расходы на рекламу и маркетинг	10,71	11,24	10,96	10,39	10,28
Издержки производства (для торговых)	89,29	88,76	89,04	89,61	89,72
2. Административные расходы, в том числе:	**18,95**	**19,16**	**18,91**	**18,53**	**19,24**
Заработная плата	9,59	9,56	9,57	9,62	9,62
Отчисления на соц. страх. 38%	3,69	3,67	3,68	3,7	3,7
Отчисления в фонд занятости 2 %	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14
Материально – технические хозяйственные, транспортные затраты	86,58	86,63	86,61	86,54	86,54
3. Прочие общехозяйственные и операционные расходы, в том числе:	**71,1**	**70,95**	**71,41**	**71,6**	**70,42**
Обязательные платежи в бюджет, налоги, сборы	51,5	50,16	52,26	52,44	51,07
Налог на экологию	7,64	7,46	7,75	7,88	7,47
Налог на недра	0,002	0,0007	0,005	0,0006	0,0007
Налог на воду	0,33	0,32	0,33	0,32	0,35
Налог на имущество	16,88	17	16,57	16,24	17,73
Налог на землю	2,26	2,31	2,25	2,19	2,31
Отчисления в дорожный фонд	16,56	15,66	17,21	17,52	15,76

Отчисления в пенсионный фонд	7,76	7,34	8,07	8,22	7,4
Налог на выбросы	0,07	0,07	0,08	0,07	0,05
Прочие	48,5	49,84	47,74	47,56	48,93

Источник: официальная отчетность Национальной авиакомпании «Узбекистон хаво

Стратегия развития, которой придерживается НАК, сформулирована с учетом потребностей развития и роли аэропортов, текущего состояния сооружений и оборудования, будущего возможного спроса. Первый этап развития (до 2005 года) предусматривает реализацию инвестиционных программ по модернизации сооружений и оборудования, что необходимо для создания производственной инфраструктуры не только для гражданской авиации, но и для повышения экономической активности страны. Второй этап (2006-2010 гг.) – мероприятия, способствующие увеличению спроса на авиаперевозки, то есть усовершенствование работы с уже действующими сооружениями и оборудованием с учетом безопасности, удобства и комфорта пользователей, а также продолжение и завершение работы по реализации инвестиционных программ. Третий этап (2011-2015 гг.) – прогнозируется, что авиационная индустрия Узбекистана окрепнет, местные магистральные аэропорты будут усовершенствованы в соответствии с международными стандартами. Четвертый этап (2016-2020 гг.) – долгосрочный генеральный план развития будет завершен, и средства воздушного транспорта будут приведены в соответствие сбалансированному национальному и региональному развитию.

Очевидно, что реализация стратегических задач требует не только дополнительного капитала, но и соответствующего экономического инструментария необходимого для принятия эффективных решений.

Рассмотренные организационно-правовые условия и тенденции развития сферы воздушного транспорта в контексте использования возможностей предлагаемых современным инструментарием управления коммерческой деятельностью организации позволяют обосновать подходы и методы совершенствования системы управления аэропорта. Принципиальным в этом направлении является определение экономической ответственности участников производственного процесса и процесса управления адекватно возложенным на них функциям. Определяющим здесь становится вопрос об аналитическом инструментарии, используемом в процессе оценки итогов деятельности, поскольку последние являются базовыми для определения перспектив. Круг аспектов, охватываемых при стратегическом планировании должен соответствовать выполнению задач оперативного уровня. Поэтому стратегическое планирование становится приоритетным направлением в работе

экономического аппарата, как авиакомпании, так и аэропорта. В связи с этим следует рассмотреть методическую базу, используемую в практике экономических служб аэропорта «Ташкент» и оценить перспективы её развития с точки зрения адекватности условиям функционирования. Актуальность этого направления обоснована также и тем фактом, что, находясь в начальной стадии жизненного цикла, которой соответствуют процессы смены и накопления производственного потенциала, его модернизации и реконструкции, авиакомпания должна учитывать необходимость развития рыночных форм управления. Реальность такого учета возможна при условии определенной правовой, хозяйственной и коммерческой самостоятельности аэропорта, что, свою очередь, позволит оценить степень ответственности за участие в прибыли и осуществляемые затраты организационных единиц основных производственных подразделений, а следовательно, проводить политику ресурсосбережения, лежащую в основе любой рыночной стратегии и отвечающую законам развития рынка.

Глава 7. Методический аспект оценки финансового результата деятельности аэропорта

Финансовый результат функционирования авиакомпании является результатом использования ресурсов находящихся в её распоряжении. Структура ресурсов определяется в зависимости от характера производственного процесса. Поэтому для объективного представления особенностей формирования финансового результата необходимо рассмотреть основные характеристики ресурсов авиакомпании, используемых в процессе производства авиауслуг. Используемые методы оценки этих характеристик определяют степень точности, которая в свою очередь влияет на оценку финансового результата. От того, насколько точны и корректны выбранные методы, зависит достоверность не только результатов анализа, но и прогнозов. Поэтому при рассмотрении особенностей формирования финансового результата деятельности авиапредприятия необходимо исследовать особенности оценки производственного потенциала, как фактора, определяющего итоговый результат всей деятельности.

Для того, чтобы понять характер влияния методов учета ресурсов, задействованных в процессе организации авиаперевозок и коммерческой деятельности авиапредприятия, необходимо рассмотреть их общие характерные особенности, присущие всем организациям.

2.7.1. Комплексная характеристика основных производственных фондов авиакомпании

Основные производственные фонды (ОПФ) авиакомпании традиционно можно определить как материально-техническую составляющую процесса производства, компоненты которой эксплуатируются в течение длительного периода, многократно используются и утрачивают свою стоимость по частям в виде амортизационных отчислений. В гражданской авиации стоимость ОПФ переносится на соответствующие авиауслуги, (например, самолето-вылет, отправленный пассажир, пассажиро-км, и т.д.) по частям по мере использования. ОПФ подразделяются на следующие группы:

производственные и служебные здания;

сооружения (объекты аэродромной службы, непосредственно обслуживающие ВПП, рулежные дороги и т.д.) и передаточные устройства (электро- и теплосети);

машины и оборудование, измерительные и регулирующие приборы. Вычислительная техника и т.п.;

транспортные средства (в т.ч. самолетно-вертолетный парк);

внутрихозяйственные дороги;

инструменты, производственный и хозяйственный инвентарь и прочие приспособления. Обновление и пополнение основных производственных фондов в гражданской авиации осуществляется преимущественно за счет инвестиций.

К *непроизводственным основным фондам* относятся объекты социальной инфраструктуры (жилые дома, детские и спортивные учреждения, другие объекты культурно-бытового назначения). Поскольку эти фонды не участвуют в процессе производства, постольку их стоимость не переносится на готовый продукт, а исчезает в процессе их потребления. В условиях переходной экономики социальная инфраструктура авиапредприятий развивается не только за счет средств предприятия, но и за счет национального дохода.

Количественное соотношение групп представляет собой структуру производственных фондов. Имеется различие в структуре ОПФ в авиакомпаниях и аэропортах. Наибольшую долю в ОПФ авиакомпаний занимает активная часть производственных фондов (50%), поскольку суммарная стоимость парка ВС и АТ гораздо выше стоимости недвижимости, находящейся в распоряжении авиакомпании. В среднем по авиакомпаниям структура ОПФ следующая: здания производственные -9,6%, сооружения и передаточные устройства – 6,5%, машины и оборудование – 14,9%, транспортные средства – 58,0%, в т.ч. самолетно-вертолетный парк – 52,7%, инструмент и прочие ОПФ – 1,0%. Что касается аэропорта, то пассивная часть ОПФ превышает активную и может составлять 90% всей стоимости ОПФ. В среднем доля активной части фондов в гражданской авиации выше, чем в других отраслях транспорта и составляет примерно 55%.

Сумма стоимости ОПФ относимая на результаты производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности определяется в зависимости от способа их оценки. В этой связи различают *первоначальную стоимость* основных производственных фондов, определяемую как сумму затрат на изготовление или приобретение, их доставку и монтаж.

Если первоначальная стоимость основных фондов не отражает их действительную стоимость вследствие особенностей рыночных цен, то определяется *восстановительная стоимость*, представляющая собой сумму

действительных затрат на воспроизводство ОПФ.

Основные производственные фонды могут оцениваться по *остаточной стоимости,* которая определяется как разность между первоначальной или восстановительной стоимостью и сумой их *износа*. Износ – это моральное и физическое обесценивание основных производственных фондов. Износ может быть *моральным* и *физическим. Физический износ* ОПФ – это материальное изнашивание, старение, разрушение ОПФ, постепенная утрата ими потребительской стоимости в процессе их эксплуатации или под воздействием естественных сил природы. *Полный физический износ* означает конец срока службы используемых ОПФ и их ликвидацию по остаточной стоимости. *Частичный физический износ* означает необходимость восстановления и ремонта ОПФ. *Моральный износ* – старение и обесценивание ОПФ под влиянием развития прогрессивных тенденций в совершенствовании технологий производственного процесса. Причиной морального износа является прогресс в отраслях машиностроения и сокращение общественно-необходимых затрат на производство ОПФ, и как его следствие, появление новой техники, обладающей преимуществами в отношении технико-экономических параметров, мощности, производительности, безопасности, экономичности, ремонтопригодности, по сравнению с техническими характеристиками ранее действующих ОПФ в отраслях, использующих продукцию машиностроения в качестве ОПФ. Возмещение износа осуществляется в денежной форме. Процесс перенесения стоимости ОПФ на произведенную продукцию и услуги в денежной форме называется ***амортизацией.***

Амортизация (Depreciation, Amortization, Depletion) - распределение стоимости внеоборотных активов на весь период ожидаемого срока их службы. Амортизация представляет собой универсальную методику возмещения затрат, понесённых компанией при покупке и вводе в эксплуатацию ОПФ. Посредством амортизации происходит систематическое и экономически обоснованное списание стоимости ОПФ на расходы в течение срока полезного использования, что позволяет:

обеспечить соответствие расходов и доходов и исключить необоснованные колебания финансового результата деятельности организации при инвестировании во внеоборотные активы (ОПФ);

учесть снижение полезности актива в результате его физического или морального износа.

Термин «Амортизация» имеет несколько англоязычных обозначений:

Depreciation - амортизация основных средств;

Amortization - амортизация нематериальных активов;

Depletion - амортизация истощаемых природных ресурсов (нефть, газ, уголь, древесина и т.д.).

При расчете амортизации используются три показателя: первоначальная стоимость, срок полезного использования и ликвидационная стоимость. *Ликвидационная стоимость* равна сумме денежных средств, которую организация рассчитывает получить за актив при его выбытии по истечении срока его полезного использования, за вычетом затрат на его выбытие.

Наиболее распространёнными методами начисления амортизации являются:

Линейный метод

Метод снижающегося остатка

Метод суммы изделий

Линейный метод подразумевает, что годовые амортизационные отчисления остаются неизменными в течение всего срока полезного использования актива. Годовая сумма начисления амортизационных отчислений определяется в стоимостном выражении, исходя из первоначальной (балансовой) стоимости основных фондов и нормы амортизации, исчисленной исходя из срока их полезного использования. Стоимость основных производственных фондов равномерно распределяется в течение всего срока их использования. Норма износа определяется по формуле:

$$И_Н = \frac{Т_Э}{Т_А} \times 100\%, \quad (7.1.)$$

где $И_Н$ – норма износа основных средств; $Т_Э$ – фактический срок эксплуатации основных средств (лет); $Т_А$ – нормативный срок службы основных средств (амортизационный период основных фондов, лет).

Величина начисленного износа определяется по формуле:

$$И = (S_Б - S_О)И_Н, \quad (7.2.)$$

где $S_Б$ – первоначальная (балансовая) стоимость на момент приобретения; $S_О$ – остаточная стоимость ОПФ.

Метод списания стоимости пропорционально объему продукции (услуг) увязывает годовую сумму амортизационных отчислений актива с ожидаемым объёмом производства, определенным исходя из паспортных данных и технических характеристик ОПФ. В связи с чем, показатель амортизации устанавливается в натуральных показателях производительности. Исходя из

того, что износ является только результатом эксплуатации, период времени не учитывается в этом методе. Норма износа на единицу продукции рассчитывается по формуле:

$$И_Н = \frac{S_Б - S_О}{Q_П}, \quad (7.3.)$$

где $Q_П$ – предполагаемый объем работ в единицах продукции.

Накопленный износ при использовании данного метода увеличивается ежегодно в прямой зависимости от выпуска продукции, произведенной с помощью амортизируемого оборудования:

$$И = Q_Ф И_Н, \quad (7.4.)$$

где $Q_Ф$ – выпуск продукции произведенный с помощью ОПФ, суммируемый нарастающим итогом с момента ввода ОПФ в эксплуатацию.

При использовании *метода снижающегося остатка или ускоренного списания* норма амортизационных отчислений увеличивается по сравнению с линейным методом в два раза, и применяется для расчёта суммы амортизационных отчислений в первый год службы ОПФ ($И_1$):

$$И_1 = S_{Онач} \times 2И_Н, \quad (7.5.)$$

где $2И_Н$ - удвоенная норма износа, исчисленная для линейного метода списания ($2И_Н$); $S_{Онач}$ - величина остаточной стоимости на начало периода.

В каждом последующем году амортизируемая стоимость ОПФ уменьшается на сумму накопленных амортизационных отчислений:

$$S_{О1} = S_{Онач} - И_1, \quad (7.6.)$$

где $S_{О1}$ – остаточная стоимость ОПФ, после первого года эксплуатации.

Сумма износа за второй год ($И_2$) вычисляется по формуле:

$$И_2 = S_{О1} \times 2И_Н, \quad (7.7.)$$

Остаточная стоимость ОПФ после второго года эксплуатации вычисляется по формуле:

$$S_{О2} = S_{О1} - И_2, \quad (7.8.)$$

Таким образом, достигается неуклонное уменьшение суммы годовых амортизационных отчислений до тех пор пока не будет списана балансовая стоимость ОПФ или остаточная стоимость не достигнет величины ликвидационной стоимости.

В гражданской авиации этот метод не распространяется на авиационную технику, несмотря на то, что является выгодным с точки зрения стимулирования научно-технического развития и инвестиционной

привлекательности.

Таким образом, использование метода ускоренного начисления износа преследует цель возмещения морального износа в условиях интенсивного развития технологий. Проблема морального износа может также решаться посредством интенсивного использования ОПФ. От того насколько эффективно используются основные производственные фонды, зависит финансовый результат авиакомпании

Показатель ***«Среднегодовая стоимость ОПФ»*** применяется при расчете показателей использования ОПФ и определяется следующим образом:

$$С_{ОПФ} = С_{НГ} + \frac{С_{ВВ} \times Т_{В} - С_{СП} \times Т_{СП}}{12}, \quad (7.9.)$$

где $С_{НГ}$ – стоимость ОПФ на начало года; $С_{ВВ}$ – стоимость введенных ОПФ в течение года; $С_{СП}$ – стоимость списанных ОПФ в течение года; $Т_{В}$ – количество месяцев, оставшиеся до конца года после ввода новых фондов; $Т_{СП}$ – количество месяцев, оставшиеся до конца года после списания фондов.

Для характеристики использования ОПФ применяются следующие группы показателей:

показатели обеспеченности предприятия ОПФ

показатели эффективности использования ОПФ

показатели использования производственной мощности предприятия

показатели использования технологического оборудования

Показатели обеспеченности предприятия ОПФ рассчитываются на основе плана технического развития, данных баланса и бухгалтерского учета по следующим формулам:

Коэффициент обновления, характеризующий долю новых ОПФ в общей их стоимости на конец года:

$$К_{обн} = \frac{\text{Стоимость поступивших ОПФ}}{\text{Общая стоимость ОПФ на конец периода}} \quad (7.10.)$$

Срок обновления основных средств:

$$Т_{обн} = \frac{\text{Стоимость ОПФ на начало периода}}{\text{Стоимость поступивших ОПФ}} \quad (7.11.)$$

Коэффициент выбытия:

$$К_{В} = \frac{\text{Стоимость выбывших ОПФ}}{\text{Стоимость ОПФ на начало периода}} \quad (7.12.)$$

Коэффициент прироста:

$$К_{ПР} = \frac{\text{Сумма прироста ОПФ}}{\text{Стоимость ОПФ на начало периода}} \quad (7.13.)$$

Коэффициент износа:

$$К_{ИЗН} = \frac{\text{Сумма износа ОПФ}}{\text{Первоначальная стоимость ОПФ на соответствующую дату}} \quad (7.14.)$$

Коэффициент технической годности:

$$К_{ТГ} = \frac{\text{Остаточная стоимость ОПФ}}{\text{Первоначальная стоимость ОПФ}} \quad (7.15.)$$

Все эти показатели в динамике могут дать представление о том, как интенсивно используются и обновляются основные производственные фонды. Кроме них определяется возрастная структура парка техники, а в ней группы ОПФ по продолжительности эксплуатации (до 5 лет, 5-10 лет, 10-20 лет и более 20 лет). Обобщающим показателем уровня обеспеченности производства необходимыми основными средствами является *общая фондовооруженность труда* и *уровень технической вооруженности труда.*

$$\text{Фондовооруженность труда} = \frac{\text{Среднегодовая стоимость ОПФ}}{\text{Среднесписочная численность}} \quad (7.16.)$$

Показатели эффективности использования ОПФ характеризуют удельные величины годового дохода, полученные за счет использования единицы ОПФ:

Рентабельность ОПФ показывает, какую прибыль получает авиапредприятие с каждой единицы денежных средств, вложенных в ОПФ:

$$R_{ОПФ} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Среднегодовая стоимость ОПФ}} \quad (7.17.)$$

Фондоотдача ОПФ отражает количество реализованной продукции, приходящейся на единицу стоимости в денежном выражении использованных ОПФ. Для авиатранспортного предприятия реализованной продукцией может быть доходы, или приведенный грузооборот, или отправленные пассажиры, или доходы за аэронавигационное обслуживание на маршрутах на 1 ден. ед. (руб., сум., долл. и пр.) производственных фондов. Вместо доходов могут быть использованы также натуральные показатели: итог произведения самолето-вылетов и взлетной массы самолета или общая сумма самолето-км с учетом оплаты таких масс.

$$F_{ОПФ} = \frac{\text{Годовой объем реализованной продукции}}{\text{Среднегодовая стоимость ОПФ}} \quad (7.18.)$$

Фондоотдача активной части ОПФ отражает количество произведенной продукции, приходящейся на единицу стоимости в денежном выражении активной части использованных ОПФ:

$$F_{АОПФ} = \frac{\text{Годовой объем реализованной продукции}}{\text{Среднегодовая стоимость активной части ОПФ}} \quad (7.19.)$$

Фондоемкость характеризует стоимость ОПФ, приходящуюся на одну денежную единицу объема реализованной транспортной продукции:

$$f_{ОПФ} = \frac{\text{Среднегодовая стоимость ОПФ}}{\text{Годовой объем реализованной продукции}} \quad (7.20.)$$

Исчисление приведенных показателей и сравнение их в динамике даёт представление об уровне эффективности и интенсивности использования ОПФ. Существует ряд факторов, действие которых отражается на эффективности использования ОПФ и должно анализироваться в случае её снижения (рис.7.1.).

Факторы второго уровня определяют фондоотдачу действующего оборудования. Эта зависимость выражается следующей формулой:

$$F^{Д}_{ОПФ} = \frac{Д \times К_{СМ} \times П \times ЧВ}{Ц}, \quad (7.21.)$$

где Д – количество дней, отработанных за год действующим оборудованием (дн); $К_{СМ}$ – коэффициент сменности работы оборудования, П – средняя продолжительность смены (ч); ЧВ – выработка продукции за к машино-час (ден.ед.), Ц – среднегодовая стоимость технологического оборудования.

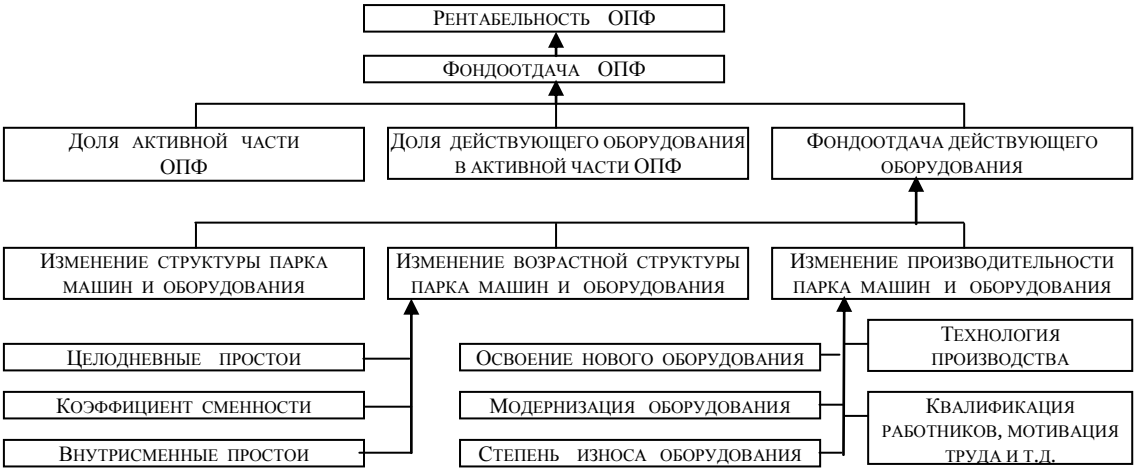


Рис.7.1. Факторы, определяющие эффективность и рентабельность использования основных производственных фондов

Расчеты, произведенные по данным формулам позволят установить неиспользованные резервы повышения эффективности ОПФ. Наиболее

активной частью ОПФ на авиапредприятии является СВАД (самолеты, вертолеты и авиадвигатели), оказывающие решающее влияние на количество и качество авиатранспортной продукции. В связи с этим необходимо рассмотреть следующую группу показателей, характеризующих использование парка ВС и АТ авиакомпании.

Показатели использования производственной мощности предприятия по сути являются факторами, определяющими степень использования производственной мощности предприятия. Все показатели использования ОПФ могут быть объединены в три группы:

показатели экстенсивного использования ОПФ, отражающие уровень их использования во времени;

показатели интенсивного использования ОЛПФ, отражающие уровень использования по мощности (производительности);

показатели интегрального использования ОПФ, учитывающие совокупное влияние всех факторов.

К первой группе показателей относятся коэффициент экстенсивного использования оборудования, коэффициент стойкости оборудования, коэффициент загрузки оборудования, коэффициент сменного режима времени работы оборудования. Эти показатели могут применяться в работе Центра технического обслуживания, ремонтной базы спецавтотехники аэропорта и т.п.

Для основной активной части ОПФ – самолетного парка – показатель экстенсивного использования выражается в виде годового или среднесуточного налета часов, который определяется путем суммирования всего времени полета каждого типа ВС за год или сутки. Количественное значение этого показателя можно также определить как отношение налета часов на списочный самолет к календарному фонду времени:

$$К_{ЭКС} = \frac{W_{ЧАС}}{T_К}, \quad (7.22.)$$

где $К_{ЭКС}$ – коэффициент экстенсивного использования СВАД; $W_{ЧАС}$ – налет часов на 1 списочный самолет данного типа; $T_К$ –календарный фонд времени ($T_К$ = 365дн ×24 час =8760 час).

В мировой практике эксплуатационных авиапредприятий для дальнемагистральных самолетов этот показатель равен 4000-5000 час/год в среднем на одно ВС. По самолетам типа Ту-154 он не превышает 2000 час, Ил – 86 – 1000 час, по остальным типам отечественных самолетов ещё ниже. Высокие показатели использования активной части ОПФ –СВАД наблюдаются

у авиакомпаний, которые эксплуатируют зарубежную авиатехнику (…,302).

Вторая группа показателей включает следующие формулы исчисления интенсивности использования СВАД:

Коэффициент интенсивного использования СВАД:

$$К_{инт} = \frac{А^{Ф}_{ЧАС}}{А^{ПРЕД}_{ЧАС}}, \quad (7.23.)$$

где $К_{ИНТ}$ – коэффициент интенсивного использования СВАД; $А^{Ф}_{ЧАС}$, $А^{ПРЕД}_{ЧАС}$ - фактическая и предельная часовая экономическая производительность полетов авиатехники.

Производительность одного летного часа определяется:

Для грузовых авиаперевозок:

$$П^{ГРУЗ}_{ЧАС} = G_К \times у_{КЗ} \times V_{РЕЙС} \text{ (ткм/час)}, \quad (7.24.)$$

где $G_К$ – предельная коммерческая загрузка данного типа ВС; $у_{КЗ}$ – коэффициент использования предельной коммерческой загрузки; $V_{РЕЙС}$ – рейсовая скорость ВС с учетом времени на взлет-посадку, которая меньше крейсерской скорости этапа самолета (км/час).

Для пассажирских авиаперевозок:

$$П^{ПАСС}_{ЧАС} = N_п \times у \times V_{РЕЙС} \text{ (пасс-км)}, \quad (7.25.)$$

где $N_п$ –число кресел в самолете; у – количество использованных кресел; $V_{рейс}$ - рейсовая скорость ВС с учетом времени на взлет-посадку.

Обобщающим показателем использования активной части ОПФ для всех производственных подразделений авиакомпании и аэропорта является *коэффициент использования производственной мощности*:

$$К_{и} = \frac{\text{Фактический объем произведенной продукции}}{\text{Среднегодовая производственная мощность предприятия}} \quad (7.26.)$$

Факторы изменения величины производственной мощности устанавливаются на основании отчетного баланса, который составляется в натуральном и стоимостном выражении в сопоставимых ценах по всем вид авиатранспортных работ и в целом по предприятию:

$$М_К = М_Н + М_С + М_Р + М_{ОТМ} + \Delta М_{АС} – М_В, \quad (7.27.)$$

где $М_К$ и $М_Н$ соответственно производственная мощность на начало и конец года; $М_С$ – увеличение мощности за счет инвестиций и капитальных вложений в обновление парка ВС, модернизацию и строительство; $М_Р$ – увеличение мощности за счет реконструкции; $М_{ОТМ}$ – увеличение мощности за счет внедрения оргтехмероприятий; $\Delta М_{АС}$ – изменение мощности за счет

изменения предоставляемых авиауслуг; географии полетов, совершенствования сервиса; $М_В$ – уменьшение мощности в связи с выбытием ВС и АТ, оборудования и других ресурсов.

Для характеристики степени использования пассивной части ОПФ рассчитывается показатель выхода на 1 $м^2$ производственной площади, который в некоторой степени дополняет анализ использования производственных мощностей предприятия. Повышение уровня данного показателя приводит к снижению себестоимости, поскольку свидетельствует о более полном задействовании имеющихся производственных площадей. Недоиспользование активной и пассивной частей ОПФ приводит к росту себестоимости, поскольку увеличиваются удельные постоянные расходы.

Показатели использования технологического оборудования применяются для анализа работы парка техники производственных служб аэропорта, осуществляющих техническое обслуживание ВС. Степень привлечения наличного оборудования для авиапредприятия, функционирующего в условиях переходной экономики, является актуальным вопросом относительно парка ВС и АТ отечественного производства, числящихся на балансе, но не эксплуатируемых. Для оценки этой ситуации весь технико-технологический состав имеющегося оборудования классифицируют по следующим группам:

наличное оборудование;

установленное и сданное в эксплуатацию;

фактически используемое в производстве;

находящееся в ремонте и модернизации;

резервное.

Степень привлечения наличного оборудования оценивается посредством следующих показателей:

Коэффициент использования парка наличного оборудования:

$$К_Н = \frac{\text{Количество действующего оборудования}}{\text{Количество наличного оборудования}} \quad (7.28.)$$

Коэффициент использования парка установленного оборудования

$$К_У = \frac{\text{Количество действующего оборудования}}{\text{Количество установленного оборудования}} \quad (7.29.)$$

Для характеристики степени экстенсивной загрузки оборудования используются показатели:

Календарный фонд времени – максимально-возможное время работы

оборудования (количество календарных дней в отчетном периоде умножается на 24 ч и на количество единиц установленного оборудования);

Режимный (номинальный) фонд времени – произведение количества единиц установленного оборудования, количества рабочих дней отчетного периода и количества часов ежедневной работы с учетом коэффициента сменности;

Плановый фонд – время работы оборудования по плану. Отличается от режимного временем нахождения оборудования в плановом ремонте и на модернизации;

Фактический фонд отработанного времени – определяется по данным учета.

Для характеристики степени экстенсивного использования оборудования применяются коэффициенты:

Коэффициент использования календарного фонда времени:

$$К_{КФН} = \frac{Т_Ф}{Т_К}, \quad (7.30.)$$

Коэффициент использования режимного фонда времени:

$$К_{РФВ} = \frac{Т_Ф}{Т_Р}, \quad (7.31.)$$

Коэффициент использования планового фонда времени:

$$К_{ПФВ} = \frac{Т_Ф}{Т_П}, \quad (7.32.)$$

где $Т_Ф$, $Т_П$, $Т_Р$, $Т_К$ – соответственно фактический, плановый, режимный и календарный фонд рабочего времени оборудования.

Для характеристики степени интенсивной загрузки оборудования используется *коэффициент интенсивной загрузки,* характеризующий выпуск продукции (произведенные операции) за единицу времени в среднем на одну машину (1 машино-час):

$$К_{ИНТ} = \frac{ЧВ_Ф}{ЧВ_{ПЛ}}, \quad (7.33.)$$

где $ЧВ_Ф$, $ЧВ_{ПЛ}$ – соответственно фактическая и плановая производительность оборудования (количество произведенных работ или операций за 1 машино-час).

Коэффициент интегральной нагрузки характеризует комплексное использование оборудования и определяется как произведение коэффициента

экстенсивного и коэффициента интенсивного использования активной части ОПФ:

$$К_I = К_{ПФВ} \times К_{ИНТ}, \quad (7.34.)$$

Таким образом, основной формой экстенсивного повышения эффективности использования самолетного парка, как основного производственного ресурса авиакомпании, является увеличение налета часов на списочный самолет, сменности работы ремонтного завода, сокращения простоев авиатехники. Эти факторы приобретают особую роль при предоставлении авиауслуг по техническому и коммерческому обслуживанию и ремонту воздушных судов иностранных авиакомпаний. Основными способами повышения экстенсивного использования производственных мощностей аэропорта являются увеличение налета часов на 1 ВС; увеличение назначенных межремонтных ресурсов; увеличение периодичности регламентных форм технического обслуживания (ТО); сокращение длительности капремонта и ТО; сокращение потерь времени по метеоусловиям, доработкам; повышение степени экстенсивного использования ВС; сокращение простоев на регламентных и периодических формах ТО; сокращение стоянок на погрузочно-разгрузочных работах; рационализация графика оборота ВС.

Повышение интенсивности использования производственных мощностей осуществляется посредством увеличения предельной производительности и коммерческой загрузки; рациональной расстановки по дальности ВС по воздушным линиям; выбора экономичных режимов полетов ВС; модернизации ВС; оптимизации видов загрузки; улучшения использования грузоподъемности, пассажировместимости; обеспечения соответствия между спросом и предложением кресел и грузоподъемности; повышения регулярности рейсов; улучшение организации авиаперевозок.

В силу того, что структура парка техники аэропорта имеет разнородный состав не только в возрастном разрезе, но и по видам, то целесообразно оценивать его *производительность* по группам однородного оборудования:

$$ВП_i = К_i \times Д_i \times К_{смi} \times П_i \times ЧВ_i, \quad (7.35.)$$

где $ВП_i$ – производительность i – той группы оборудования; $К_i$ – количество i - того оборудования; $Д_i$ – количество отработанных дней единицей оборудования; $К_{смi}$ – коэффициент сменности работы оборудования (отношение количества отработанных смен к количеству отработанных дней); $П_i$ – средняя продолжительность смены; $ЧВ_i$ – выработка продукции за 1 машино-час на i-том оборудовании.

Целесообразно для каждого производственного подразделения аэропорта с учетом его специализации и специфики используемой техники определять свою специальную систему показателей, характеризующих техническое состояние, уровень оснащенности и эффективности использования имеющихся ОПФ, а также их влияния на объем, качество и безопасность авиаперевозок.

2.7.2. Оборотные фонды в производственной и коммерческой деятельности аэропорта

Оборотные фонды авиапредприятия это финансовые средства, вложенные в ресурсы, которые полностью потребляются в процессе одного воспроизводственного цикла и полностью переносят свою стоимость на стоимость оказываемых авиауслуг. Оборотные фонды также именуют оборотными средствами, оборотным капиталом или текущими активами предприятия. Кроме того, оборотные средства используются как в сфере производства, так и в сфере обращения.

Оборотные производственные фонды предприятия видоизменяются в зависимости от сферы деятельности и стадии производственного цикла, в которой они находятся. В пределах каждой стадии оборотные средства имеют видовую структуру, которая отражает технологию осуществления операций (рис. 7.2.) . Кроме того, оборотные средства подразделяются на нормируемые и ненормируемые, заемные и собственные.

В зависимости от сферы деятельности оборотные средства рассматриваются в процессе производства и в процессе обмена. ***В процессе производства*** по стадиям производственного цикла оборотные средства распределяются по группам: производственные запасы, продукция в процессе производства. ***В процессе обмена*** *на* готовую продукцию, товары и прочие товарно-материальные ценности, денежные средства.

Производственные запасы – это материальные ресурсы, находящиеся в распоряжении предприятия, но не вступившие в производственный процесс. К ним относятся сырье, основные и вспомогательные материалы, топливо, горючее, покупные полуфабрикаты и комплектующие изделия, тара, запасные части для текущего ремонта, малоценные и быстроизнашивающиеся предметы.

РИС.7.2. КЛАССИФИКАЦИЯ ОБОРОТНЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ФОНДОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Перечень ресурсов, находящихся в производственных запасах определяется технологией основного производства и возможностями подразделений подготовительного производства. Цель создания производственных запасов – бесперебойное обеспечение ремонтного и эксплуатационного процессов на время между появлением потребности в запасных частях и материалов и поступлением их к месту потребления, то есть сокращение простоев и потерь рабочего времени. В связи с этим выделяют текущий, подготовительный, страховой, транспортный и сезонный запасы. *Текущий запас* для оперативного обеспечения процесса организации производства необходимыми ресурсам. *Подготовительный запас* создается в целях покрытия времени необходимого для подготовки ресурсов к производству. *Страховой запас* обеспечивает производство ресурсами в случае незапланированных отклонений от графика их простаки в производственные подразделения. *Транспортный запас* - запасы, находящиеся на момент учета в процессе транспортировки. *Сезонный запас* – создаются в том случае, если производство (например, полеты только в течение нескольких месяцев в году) или доставка оборотных средств (например, только в навигацию) носит ярко выраженный сезонный характер. Величину сезонного запаса определяет продолжительность времени от наиболее ранней даты последней поставки до наиболее поздней даты первой поставки после окончания сезонного перерыва на основании ряда лет.

Продукция в процессе производства – это ресурсы, находящиеся в процессе их обработки, то есть в процессе создания продукта или услуги. Они могут также именоваться незавершенным производством или полуфабрикатами собственного изготовления в зависимости от характера производственного процесса. Для авиапредприятия эта продукция может носить вид перевезенного, но неоплаченного и находящегося на складе груза (при

принятой форме оплаты перевозки грузополучателем - СС). К незавершенному производству могут быть отнесены также *расходы будущих периодов*, представляющие собой нематериальные элементы оборотных фондов, включающие затраты на подготовку и освоение новых видов продукции, маркетинговые исследования и пр. Они осуществляются в течение короткого промежутка времени, но списываются на стоимость продукции в течение нескольких лет. Это расходы, которые авансируются предприятием с последующим частичным списанием на себестоимость продукции или услуг которые будут производится в последующих периодах.

Готовая продукция, как характеристика состояния оборотных фондов для сферы авиауслуг имеет специфическое значение. Это объясняется спецификой потребления услуги как готового вида продукта: совмещение во времени и в пространстве процесса создания услуги и её потребления. Поэтому для авиатранспортной продукции имеют значение оборотные фонды, находящиеся в стадии подготовки производства и в самом производстве. От качества используемых оборотных фондов зависит качество готовой авиауслуги, которое оценивается пассажиром в момент завершения её производства.

Товары и прочие товарно-материальные ценности используются для организации сервиса и являются элементами оказываемых авиуслуг, то есть они могут находится в виде *товаров на складе* и *товаров в пути.*

Денежные средства – это аккумулированные в наличной (в кассе предприятия) и безналичной форме (на банковском счету) деньги предприятия. В ходе работы авиапредприятия денежные средства аккумулируются в денежные потоки, представляющие *денежные средства в пути,* то есть средства, отосланные со счета плательщика, но не зачисленные насчет получателя, или денежная наличность, отосланная из авиакасс кредитному учреждению для зачисления на расчетный счет авиапредприятия.

Все рассмотренные виды оборотных средств могут группироваться в зависимости от особенностей планирования и организации их движения в группы нормируемых и ненормируемых ресурсов, а также собственных и заемных. Соотношение этих групп зависит от обеспеченности предприятия оборотными средствами, оценка которой может осуществляться по следующим направлениям:

нормирование и определение потребности в оборотных средствах;

оценка обеспеченности предприятия материальными ресурсами;

оценка эффективности использования оборотных средств.

В рамках каждого направления действуют соответствующие методы оценки материальных ресурсов, нуждающиеся в детальном рассмотрении, поскольку от них зависит эффективность управления в целом.

Нормирование и определение потребности в оборотных средствах. Своевременное удовлетворение потребностей в материально-технических ресурсах зависит от качества их планирования, в основе которого лежат понятия норматива и нормы.

Нормирование – это установление экономически обоснованных (плановых) норм запаса и нормативов по элементам оборотных средств, необходимых для нормальной деятельности предприятия. То есть в процессе нормирования устанавливается объективная потребность предприятия в оборотных средствах – *норматив,* который не является постоянной величиной, а может изменяться в зависимости от факторов определяющих объемы производства (спрос, цены на ресурсы, технология производства и пр.). Нормативы являются существенным фактором при формировании финансовых планов поскольку отражают совокупную потребность предприятия в оборотных средствах (*совокупный норматив*) с учетом потребностей подготовительных и вспомогательных подразделений, а также исходя из норм запаса и расхода конкретных видов нормируемых запасов (*частные нормативы*).

Нормы оборотных средств – это мера расхода ресурсов, установленная исходя из следующих факторов: периоды работы с максимальной загрузкой мощностей предприятия, а значит и с максимальной потребностью в ресурсах, которые принимаются за базовые периоды; максимальная потребность в ресурсах, устанавливаемая на основе прогнозов на предстоящий период; среднесуточный расход устанавливаемый исходя из данных сметы затрат на производство продукции (работ, услуг) на планируемый период (для производственных запасов) и на основании производственной или полной себестоимости (для незавершенного производства или готовой продукции). Нормы устанавливаются в днях запаса, в процентах или в денежном выражении, в зависимости от нормируемого вида оборотных ресурсов.

Норматив оборотных средств – денежное выражение минимального планируемого запаса оборотных средств, необходимых для нормальной хозяйственной и финансовой деятельности. Поскольку нормативы являются, составляющими норму элементами, характеризующими удельный расход ресурсов при выполнении производственных операций, то они могут

выражаться в процентах или натуральных единицах. Общая сумма необходимых оборотных средств определяется как совокупный норматив. Норматив отдельного компонента оборотных средств (частный норматив) рассчитывается по формуле:

$$Н_{Собствен} = \frac{Об_i}{Т} \times N_i, \quad (7.36.)$$

где $Н_{Собствен}$ - норматив собственных средств по элементу; $Об_i$ - оборот (расход, выпуск) по данному элементу за период; Т – продолжительность периода, дни; $\frac{Об_i}{Т}$ - однодневный расход данного элемента; N_i – норма оборотных средств по данному элементу.

Для нормирования оборотных средств применяются метод прямого счета, аналитический и коэффициентный методы.

Метод прямого счета предполагает расчет необходимого объема каждого вида ресурсов с максимальным учетом факторов, определяющих условия функционирования предприятия. Этот метод требует участия большого количества высококвалифицированных специалистов различных профилей, применения программного обеспечения, но при этом обеспечивает максимальную точность расчетов.

Аналитический метод представляет собой укрупненный расчет норматива оборотных средств с учетом планируемого изменения в динамике производства, с последующей корректировкой на оперативном уровне.

Коэффициентный метод – определение новых нормативов на базе нормативов предшествующего периода, путем его корректировки с учетом изменившихся условий.

Аналитический и коэффициентный методы применимы в более-менее стабильных условиях функционирования предприятия, не предполагающих резких изменений и высоких рисков, поскольку не предусматривают детальных и точных расчетов.

В практическом *нормировании производственных запасов* кроме частного и общего нормативов (определяющих текущий запас) определяются следующие их виды:

Норматив подготовительного запаса устанавливается исходя из однодневной нормы используемых оборотных средств на основании нормативных документов о технологии приемки, разгрузки, сортировки и

складирования производственных запасов. Нормы времени необходимого для этих операций, устанавливаются по каждой операции на средний размер поставки на основании технологических расчетов или посредством хронометража.

Норматив страхового запаса рассчитывается исходя из необходимости компенсировать возможные срывы регулярных поставок в связи с задержками отправки материалов поставщиком, задержками в пути и другими внешними причинами. Величину страхового запаса устанавливают на основе результатов анализа о динамике поставок за предыдущий период и выявления причин их срывов или в размере 50% от текущего запаса.

Норматив транспортного запаса – определяется временем с момента оплаты счета на поставку до момента фактической поставки ресурсов на предприятие, то есть на случай превышения периода грузооборота над периодом документооборота.

Норматив технологического запаса – определяется для процессов, не являющихся частью производства, то есть временем, необходимым для подготовки сырья и материалов к участию в производстве.

Нормативы запасов определяются на основе показателя *материалоемкости продукции*, определяемого как удельного расхода материалов на производство единицы продукции. От его достоверности зависят дальнейшие результаты оценки потребностей в оборотных фондах.

Норматив оборотных средств ($Н_{общ}$), отражающий общую потребность предприятия в оборотных средствах определяется как произведение суммы норм оборотных средств в текущем ($Н_{тек}$), страховом ($Н_{страх}$), транспортном ($Н_{трансп}$), технологическом ($Н_{технол}$) и подготовительном ($Н_{подг}$) запасах и однодневного расхода по всей совокупности элементов производственных запасов ($Р_{Уд}$):

$$Н_{зап} = (Н_{тек} + Н_{страх} + Н_{трансп} + Н_{технол} + Н_{подг}) \times \sum Р_{Уд}, \quad (7.37.)$$

Нормирование незавершенного производства находится в прямой зависимости от:

объема (чем больше производится продукции, тем больше будет размер незавершенного производства), длительности производственного цикла, себестоимости продукции и характера нарастания затрат в процессе производства;

состава производимой продукции (чем выше удельный вес продукции с более коротким циклом производства, тем меньше объем незавершенного

производства, и наоборот);

продолжительности производственного цикла (уровень запасов в незавершенном производстве тем выше, чем длительнее производственный цикл);

себестоимости продукции (чем ниже затраты на производство, тем меньше объем незавершенного производства в денежном выражении);

характера нарастания затрат в процессе производства (чем больше операций и процессов включает производственный цикл, тем выше значение нарастающих в этом процессе затрат).

Все затраты в незавершенном производстве делятся на *единовременные,* осуществляемые в начале производственного цикла и составляющие совокупность необходимых оборотных средств, и *нарастающие*, те которые создаются в процессе производства. Нарастание затрат может происходить равномерно и неравномерно.

Коэффициент нарастания затрат исчисляется при равномерном и неравномерном нарастании по формуле:

$$К_{нз} = \frac{Р_{ед} + \frac{1}{2}Р_{н}}{Р_{ед} + Р_{н}}, \quad (7.38.)$$

где $К_{нз}$ – коэффициент нарастания затрат в незавершенном производстве; $Р_{ед}$ – единовременные затраты, $Р_{н}$ – нарастающие затраты.

Норма оборотных средств в незавершенном производстве:

$$N_{незаверш} = Т_{ср} \times К_{нз}, \quad (7.39.)$$

где $Т_{ср}$ – средняя продолжительность производственного цикла (дн, час).

Норматив оборотных средств в незавершенном производстве определяется как произведение стоимости однодневного расхода по смете затрат на производство и нормы оборотных средств:

$$Н_{незаверш} = Р_{Уд} \times N_{незаверш}, \quad (7.40.)$$

где $Р_{Уд}$ – стоимость однодневного расхода по смете затрат на производство.

К *ненормируемым оборотным средствам* относятся средства в товарах отгруженных, денежные средства, средства в дебиторской задолженности и прочих расчетах.

Определение потребности в оборотных средствах базируется на анализе номенклатуры используемых в производстве сырья и материалов. Например, производственная потребность в оборотных средствах определяется в

соответствии с нормами расхода на летный час, на 10 посадок или на 100 часов налета. Так, потребность в ГСМ определяется на основании расписания полетов по каждому типу ВС как произведение количества рейсов по данной воздушно линии на время рейса и на часовой расход топлива с учетом аэронавигационного запаса.

В целом для определения потребностей в оборотных средствах устанавливается: соответствие наименований, включенных в план материально-технического снабжения, номенклатуре потребляемых ресурсов; возможные изменения в связи с техническим развитием и реорганизацией производства; резервы на случай изменений во внешней среде (повышение цен, появление заменителей и т.п.); степень технической обоснованности норм потребностей в ресурсах; соответствие объема, заключенных с поставщиками договоров и планируемой потребности в ресурсах. Последнее соотношение выражается посредством *коэффициента соответствия* ($К_{соп}$) объема поставок по заключенным договорам ($V_{пост}$) материальных ресурсов конкретного вида *i* потребностям в них ($П_i$):

$$К_{соп} = \frac{V_{пост}}{П_i}. \quad (7.41.)$$

Относительно выполнения плана материально-технического снабжения определяется выполнение договорных обязательств поставщиками по объему и качеству поставляемых ресурсов, анализируется система проверки качества и организация претензионной работы. На внутрипроизводственном уровне анализируются причины перерасхода оборотных средств и возможности их экономии.

Следствием недостаточности оборотных фондов являются простои машин, оборудования, потери рабочего времени и срывы производственных графиков, которые количественно определяются следующим образом:

Снижение объема производства ($\Delta V_{пр}$):

$$\Delta Q_п = Т_{прост} \times ПТ_{час}, \quad (7.42.)$$

где $Т_{прост}$ – количество часов простоя; $ПТ_{час}$ – часовая производительность данного оборудования по плану.

Снижение среднегодовой производительности одного работника ($\Delta ПТ_{сргод}$):

$$\Delta ПТ_{сргод} = \frac{\Delta V_{пр}}{Ч_{сп}}, \quad (7.43.)$$

где $\Delta V_{пр}$ – снижение объема производства; $Ч_{сп}$ - среднесписочная

численность работающих по отчету.

Повышение себестоимости товарной продукции ($\Delta C_{Vт}$):

$$\Delta C_{Vт} = P_{прост} + P_{зм} + P_{допл} + \Delta P_{трансп}, \quad (7.44.)$$

где $P_{прост}$ – оплата простоев из-за отсутствия материалов; $P_{зм}$ – замена материалов; $P_{допл}$ – доплата рабочим в результате замены материалов; $\Delta P_{трансп}$ – изменение транспортно-заготовительных расходов.

Уменьшение суммы прибыли в связи с потерями в выпуске продукции ($-\Delta\pi_{Vтов}$):

$$-\Delta\pi_{Vтов} = -\Delta V_{пр} \times \pi, \quad (7.45.)$$

где π- прибыль на одну ден. ед. товарной продукции по плану.

Уменьшение суммы прибыли в связи с повышением себестоимости ($-\Delta\pi_{c}$):

$$-\Delta\pi_{c} = -\Delta V_{пр} \times \pi + \Delta C_{Vт}. \quad (7.46.)$$

На основе разработанных нормативов определяется не только объективная потребность в ресурсах, но и ***источники формирования оборотных фондов***, среди которых выделяют собственные, заемные и привлеченные средства.

Собственная часть оборотных фондов формируются из собственных ресурсов предприятия (уставного фонда, чистой прибыли, устойчивых пассивов, которыми являются нормальная задолженность по зарплате и отчислениям в соцстрах, резерв предстоящих платежей, остаток средств ремонтного (резервного) фонда, и др.). Собственные оборотные фонды обеспечивают минимальную потребность производства в оборотных средствах. Поскольку размер нормативов оборотных средств в течение года изменяется, то, по необходимости, предприятие использует заемные и привлеченные источники финансирования оборотных фондов.

Заемная часть оборотных фондов формируется за счет краткосрочных банковских кредитов и покрывает временную дополнительную потребность в оборотных средствах.

Привлеченная часть оборотных фондов формируется за счет кредитов всех видов и средств целевого назначения до их использования по прямому назначению.

Обеспечение оборотными средствами производства является ответственным видом деятельности в системе управления авиапредприятием и представляет собой комплекс специальных работ и операций по обеспечению эксплуатации и ремонта ВС всеми видами материальных ресурсов. Основными

задачами в этом направлении являются: определение потребности авиапредприятия в материальных ресурсах на плановый период; организация и управление договорной и претензионной работой по обеспечению производства необходимыми ресурсами; хранение и учет материальных ресурсов на складах; создание необходимых запасов.

Особенности решения этих задач в условиях рынка обусловлены высокими темпами удорожания всех видов ресурсов (ГСМ, авиатехники и запасных частей и т.д.), усложнением авиаоборудования, либерализацией внешнеэкономических отношений, усилением конкуренции на рынках авиастроительной продукции.

Оценка обеспеченности предприятия материальными ресурсами связана с основными характеристиками производственных оборотных фондов (ОФ), которыми являются их состав, структура и стоимость.

Состав ОФ определяется сравнением фактического наличия оборотных средств с запланированным их объемом по каждому их виду. Наличие оборотных средств может быть рассчитано как по состоянию на определенную дату, так и в среднем за истекший период.

Остаток ($Об_{ост}$) оборотных средств за данный отчетный период определяется по формуле:

$$Об_{ост} = \frac{Об_{н} - Об_{к}}{2}, \quad (7.47.)$$

где $Об_{н}$, $Об_{к}$ – соответственно остатки оборотных средств на начало и конец периода. Этот показатель рассчитывается для равномерно распределенного во времени потока оборотных средств.

Если на практике требуется более точный расчет наличия оборотных средств, то для определения остатков оборотных средств за год по данным на начало и конец периода используется формула *средней хронологической простой,* а для определения остатков оборотных средств по данным периодов различной продолжительности используется формула *средней хронологической взвешенной.*

Обеспеченность запасами ($З_{об}$) – показатель, характеризующий наличие каждого вида оборотных средств. Определяется по формуле:

$$Р_{об} = \frac{З_{н}}{Р_{i}} = \frac{З_{н}}{(Р_{план}/Т)}, \quad (7.48.)$$

где $З_{н}$ – запасы на начало периода; $Р_{i}$ – среднесуточный расход i-того вида запасов; $Р_{план}$ – общий размер расхода (плановая потребность в данном

периоде); Т – число календарных дней в периоде.

Запасоемкость ($З_V$) определяется по формуле:

$$V_з = \frac{З_н}{Р_{план}}, \quad (7.49.)$$

Структура подразумевает соотношение видов оборотных средств необходимых для осуществления одной операции, производства одного вида продукции или оказания услуги. Структура запасов оборотных средств характеризуется относительными величинами структуры в соответствии с принятой на предприятии классификацией:

$$З_{уді} = \frac{З_i}{\sum З_i}, \quad (7.50.)$$

где $З_{уді}$ – удельный вес i-го вида запасов в их общем объеме.

Стоимость ОФ зависит от объема и характера выпускаемой продукции, технико-организационного уровня производства (качества материально-технического снабжения, применяемых технологий и т.д.). Кроме этого, в условиях рынка высока вероятность влияния инфляционных факторов на учет оборотных средств и, соответственно, на точность финансового результата. Для оценки *стоимости* запасов в этом случае используется опыт западных предприятий, которые исчисляют стоимость оборотных средств одним из четырех способов: сплошной идентификации; средней стоимости; FIFO (First In First Out); LIFO (Last In First Out).

Метод сплошной идентификации предполагает детальный учет стоимости каждого вида ресурсов по контрактам на их поставку. В этом случае учет оборотных средств выглядит как учет потока товаров и требует значительных затрат.

Метод средней стоимости применяется для определения стоимости товарных запасов на конец года путем умножения средней цены товара на число единиц товара. Понятно, что для сферы услуг этот метод неприменим.

Метод FIFO называют методом оценки запасов по ценам первых покупок. Стоимость оборотных средств оценивается по цене первой, поступившей на склад партии, что вызывает увеличение прибыли в отчете о прибылях и убытках по сравнению с той, которая была бы указана, если бы оборотные средства были учтены составе затрат по их текущей цене. В периоды роста цен этот метод дает наивысшие показатели стоимости активов по итогам отчетного периода по сравнению с другими методами.

Метод LIFO предполагает первоочередное списание в производство

запасов из последних поступивших партий. Благодаря этому обеспечивается завышение стоимости израсходованных на производство или реализованных ценностей, занижение их остатка на конец месяца, а значит снижение прибыли и ухудшение финансовых показателей предприятия, за счет повышения себестоимости. В периоды роста цен этот метод дает самый низкий показатель стоимости активов на конец отчетного периода.

Очевидно, что при стабильном уровне цен оба метода дадут одинаковый результат.

Следует отметить, что от выбора методов оценки наличия оборотных фондов зависит и финансовый результат, поэтому основным принципиальным требованием к выбираемому методу является его способность наиболее объективно определять процесс потребления материальных ресурсов в производстве и дать максимально точный финансовый результат.

Оценка эффективности использования оборотных средств основана на показателях материалоемкости и оборачиваемости оборотных фондов.

Материалоемкость – показатель расхода материальных ресурсов на производство какой-либо продукции или услуг. Выражается в натуральных единицах расхода оборотных средств необходимых для изготовления единицы продукции, либо в процентах к стоимости используемых материальных ресурсов в структуре себестоимости продукции.

Материалоемкость продукции – это стоимость общего объема материальных ресурсов, израсходованных на производство продукции, к стоимости продукции в целом. Показатель материалоемкости продукции зависит от отраслевых и технологических особенностей её производства.

Материалоотдача – показатель обратный материалоемкости. Свидетельствует о сумме дохода, полученного за счет использования единицы оборотных средств.

Прибыль на рубль материальных затрат - наиболее обобщающий показатель эффективности использования материальных ресурсов, значение которого равно отношению суммы полученной прибыли от основной деятельности к сумме материальных затрат.

Коэффициент соотношения темпов роста объема производства и материальных затрат характеризует динамику материалоотдачи и одновременно раскрывает факторы её роста.

Коэффициент материальных затрат представляет собой отношение фактической суммы материальных затрат к плановой, пересчитанной на

фактический объем выпущенной продукции. Он свидетельствует о степени рационального использования оборотных ресурсов в процессе производства. В сравнении с установленными нормами возможно выявление причин перерасхода материальных ресурсов в производстве (коэффициент больше 1), или выявления резервов их экономии (меньше 1).

Таким образом, размер оборотных производственных фондов зависит от нормативов расхода оборотных ресурсов, цен, объемов производства и технологии производства, а, следовательно, изменение материальных затрат определяется изменениями факторов и причинами, вызвавшими эти изменения. Это означает, что процесс управления оборотными фондами является важной составляющей всего процесса формирования финансового результата, требующего комплексного подхода. Характеристикой эффективности управления оборотными фондами является группа показателей, характеризующих их оборачиваемость.

Оборачиваемость оборотных фондов - это время, необходимое для полного кругооборота средств с момента их приобретения до выхода и реализации готовой продукции. Кругооборот оборотных средств завершается зачислением выручки на расчетный счет производителя. Очевидно, что оборачиваемость зависит от отраслевых особенностей организации производства. Например, в гражданской авиации пассажиры, заблаговременно приобретая авиабилеты, авансируют оборотные фонды, тем самым, создавая кредиторскую задолженность авиапредприятия. В этом случае кругооборот оборотных фондов завершается с окончанием рейса.

Количество оборотов за период, или *коэффициент оборачиваемости оборотных средств* ($К_{Об}$):

$$К_{Об} = \frac{V_{тов}}{Об_{ост}}, \quad (7.51.)$$

где $V_{тов}$ – объем товарной продукции, $Об_{ост}$ – остаток оборотных средств.

Коэффициент оборачиваемости может трактоваться и как *скорость оборота запасов* при исчислении которой используется себестоимость реализованной продукции (услуг):

$$К_{Об} = \frac{С_{р}}{З_{ср}}, \quad (7.52.)$$

где $С_р$ – себестоимость реализованной продукции (услуг); $З_{ср}$ – средний остаток запасов за данный отчетный период.

Чем выше коэффициент оборачиваемости, тем лучше используются

оборотные средства.

Длительность одного оборота определяется по формуле:

$$Т_{об} = \frac{З_{ср}}{V_{тов}/Т_{дн}}, \quad (7.53.)$$

где $Т_{об}$ – длительность оборота, дни; $V_{тов}$ – объем товарной продукции, ден. ед.; $Т_{дн}$ – число дней в рассматриваемом периоде.

Этот показатель можно определить также по формуле:

$$Т_{об} = \frac{Т_{дн}}{К_{Об}}, \quad (7.54.)$$

Чем короче период одного оборота, тем эффективнее использование оборотных средств.

По своему экономическому содержанию коэффициент оборачиваемости сходен с показателем фондоотдачи, но в данном случае результирующим является не объем товарной продукции, а стоимость производства реализованной продукции (работ, услуг). Вместо величины стоимости основных средств в расчетах используется величина среднего запаса оборотных средств. Аналогом показателя фондоемкости служит коэффициент закрепления.

Коэффициент закрепления – это величина, обратная коэффициенту оборачиваемости. Она характеризует долю запасов приходящихся на одну ден. единицу себестоимости реализованной продукции:

$$К_{з} = \frac{1}{К_{О}}, \quad (7.55.)$$

Чем меньше оборотных средств приходится на одну денежную единицу реализованной продукции, тем выше эффективность использования оборотных средств. Для авиапредприятия коэффициент закрепления определяется через сумму доходов или выручку:

$$К_{з} = \frac{Об_{ост}}{V_{дох}}, \quad (7.56.)$$

где $Об_{ост}$ – остатки оборотных средств (средние или на определенную дату), ден.ед.; $V_{дох}$ –сумма выручки или доход авиапредприятия.

Все приведенные показатели могут рассчитываться для каждого вида оборотных ресурсов в зависимости от задач стоящих перед управлением.

В авиапредприятиях основными направлениями повышения эффективности использования оборотных производственных фондов являются:

увеличение объемов перевозок; повышение качества использования основных производственных фондов; сокращение длительности производственного цикла и уменьшение объема незавершенного производства; повышение финансовой дисциплины и обеспечение своевременности взаиморасчетов с кредиторами и клиентами; разработка и реализация ресурсосберегающей политики авиапредприятия.

Резюмируя проведенный обзор методов оценки оборотных производственных фондов можно заключить следующее:

1. В представленном в экономической литературе материале можно выделить три основные направления: нормирование и определение потребности в оборотных средствах; оценка обеспеченности предприятия материальными ресурсами; оценка эффективности использования оборотных средств. Однако в содержании каждого из них рассматривают разные аспекты управления оборотными фондами предприятия. При этом отсутствует комплексный подход к разработке рекомендаций в области ресурсосбережения. Тем самым создается ситуация, когда нет стыковки задач поставленных теорией, с задачами, решаемыми авипредприятиями.

2. Необходимость контроля и всестороннего учета в области управления ресурсами предприятия обусловлена также растущими ценами на все виды потребляемых ресурсов, углублением либерализационных процессов, усилением рыночной конкуренции. В этих условиях авиапредприятие вынуждено увеличивать долю привлеченных ресурсов с целью обеспечения необходимого уровня безопасности и качества. Соответственно повышаются требования к используемым методам учета ресурсов. Они должны опосредовать реальные процессы и явления в производственной и коммерческой деятельности предприятия.

3. Сложный характер производственной структуры авиапредприятия, рост требований клиентов к качеству авиаперевозок и уровню обслуживания, сокращение времени на освоение новых авиалиний, маршрутов, техники и технологии, требует использования стандартов планирования и управления ресурсным обеспечением, аналогично опыту зарубежных крупных компаний с целью переориентации менеджмента аэропорта на ресурсосберегающую политику. В практике управления промышленным производством широко используются стандарты управления предприятием, базирующиеся на программном обеспечении планирования производственных ресурсов. Однако, в силу специфичности услуги вообще, и авиауслуги в особенности, высокой

роли человеческого фактора, а также по причине сложности стандартизации услуги в этой сфере применение стандартов и построенных на их основе моделей пока не нашло достаточно широкого применения. Однако, именно при решении проблемы регламентации ресурсного обеспечения производственных и организационных процессов, определении их содержания по отношению к производственным стадиям обслуживания воздушных судов, пассажиров и грузов, можно и нужно использовать не только принципы стандартизации, но и адаптировать модели оптимального планирования ресурсов к условиям работы отечественных авиапредприятий.

2.7.3. Показатели эффективности использования кадрового потенциала авиапредприятия

Трудовые ресурсы авиапредприятия рассматриваются как авиационный персонал, представляющий собой основной фактор обеспечения качества и безопасности авиаперевозок. Поэтому актуальными аспектами проблемы обеспечения авиапредприятия необходимыми трудовыми ресурсами является оценка эффективности управления авиационным персоналом, основанная на качественном и количественном анализе его сложной профессионально-квалификационной структуры, использования рабочего времени, факторов повышения производительности труда, системы мотивации и повышения качества труда. Все эти аспекты рассматриваются с точки зрения наработанного в теории и практике управления персоналом методического инструментария, в соответствии с которым в стратегии управления трудовыми ресурсами авиапредприятия, традиционно рассматриваются вопросы состава, структуры и численности персонала, производительности труда, организации заработной платы и мотивации труда.

Персонал авиапредприятия – это основной состав квалифицированных работников эксплуатационного авиапредприятия или авиакомпании. ***Состав персонала*** определяется в соответствии со структурой производственных и непроизводственных подразделений авиапредприятия, профессиональным и квалификационным разделением труда, (рис.7.3.).

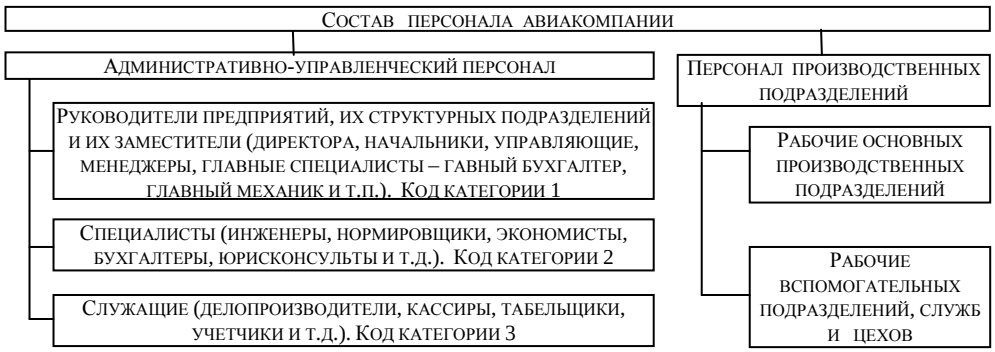


Рис.7.3. Состав персонала авиакомпании

Количественное соотношение категорий персонала называется ***структурой персонала***.

Для более детального анализа необходимо полное представление о профессиональном составе работников предприятия. С этой целью проводят группирование рабочих по профессиям, а в пределах каждой профессии по уровню квалификации. Таким образом, профессионально-квалификационный состав персонала складывается по принципу профессионального и квалификационного разделения труда. Под *профессией* понимают вид трудовой деятельности, требующий определенных знаний и практических навыков. *Специальность* – вид деятельности, требующий дополнительных знаний и навыков для выполнения работы на конкретном участке производства. Работники каждой профессии и специальности различаются уровнем квалификации. *Квалификация* характеризует меру овладения работниками данной профессией или специальностью и отражается в квалификационных (тарифных) разрядах, категориях. Тарифные разряды и категории также являются и показателями, характеризующими уровень сложности работ.

Обеспеченность авиакомпании и её структурных подразделений трудовыми ресурсами определяется путем сравнения фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Такое сравнение производится по категориям и квалификационному составу персонала, а также по возрастному признаку, стажу работы, уровню образования, национальности и т.д.

Совершенствование технологий производства приводит к изменению численности и удельного веса отдельных профессий и профессиональных групп производственного персонала. Численность инженерно-технических работников и специалистов увеличивается более быстрыми темпами по сравнению с ростом численности рабочих при относительной стабильности

удельного веса руководителей и технических исполнителей. Рост числа этих категорий работников обусловлен расширением и совершенствованием производства, его технической оснащенности, изменением отраслевой структуры, появлением рабочих мест, на которых необходима инженерная подготовка, а также возрастающей сложностью выпускаемой продукции. Очевидно, что подобная тенденция сохранится и в будущем.

Изменение ***численности персонала*** характеризуется следующими показателями:

Среднесписочный состав работников ($Ч_{сп}$) предприятия:

$$Ч_{сп} = \frac{Ч_{н} - Ч_{к}}{2} \text{ (чел)}, \quad (7.57.)$$

где $Ч_{н}$, $Ч_{к}$ – численный состав работников соответственно в начале и конце отчетного периода.

Коэффициент оборота по приему персонала ($К_{пр}$):

$$К_{пр} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{сп}}, \quad (7.58.)$$

где $Ч_{пр}$ – количество принятых на работу работников за отчетный период.

Коэффициент оборота по выбытию ($К_{в}$):

$$К_{в} = \frac{Ч_{в}}{Ч_{сп}}, \quad (7.59.)$$

где $Ч_{в}$ – число выбывших за период работников.

Коэффициент текучести кадров ($К_{тк}$):

$$К_{тк} = \frac{Ч_{вт}}{Ч_{сп}}, \quad (7.60.)$$

где $Ч_{вт}$ – число уводившихся по собственному желанию и за нарушение дисциплины.

Коэффициент постоянства состава персонала предприятия ($К_{пс}$):

$$К_{пс} = \frac{Ч_{пост}}{Ч_{сп}}, \quad (7.61.)$$

где $Ч_{пост}$ – количество проработавших весь год работников.

Основной задачей учета трудовых ресурсов авиакомпании является подготовка информации о работниках с целью изучения их деловых качеств, правильного подбора и расстановки кадров, планирования их подготовки и переподготовки и т.д. Учет работников по своему назначению подразделяется на персональный, штатно-должностной и статистический.

Персональный учет отражает трудовую деятельность работников, их биографические данные, материалы, характеризующие результаты практической деятельности и личные качества. К документам персонального учета относятся: личная карточка, личное дело, трудовая книжка, карточка учета личных дел, приказ о персональном назначении работника на должность, картотека учета награжденных различными видами наград.

Личные дела составляются и ведутся на работников, входящих в номенклатуру дирекции НАК, а также номенклатуры руководителей комплексов, аэропортов, учреждений авиакомпании, то есть на командно-руководящий состав от начальников смен, служб, отделов и выше, летный и командно-летный состав, руководителей полетов и диспетчерский состав службы движения, специалистов с высшим образованием всех категорий (экономистов, инженеров, экспертов, бухгалтеров, врачей, психологов, преподавателей, юристов и т.д.).

Штатно-должностной учет отражает для всех подразделений авиакомпании степень укомплектованности личным составом. К документам штатно-должностного учета относятся штатно-должностная книга и должностная картотека.

Штатно-должностная книга является основным документом учета укомплектованности кадров в соответствии с действующим штатным расписанием. В эту книгу заносятся все работники, начиная с должности руководителя. Одноименные должности (штурманы, пилоты и т.д.) в составе подразделения (отряда, службы, отдела) помещаются в книге рядом.

Должностная карточка является учетным документом должностного характера и относится не к отдельному лицу, а к определенной номенклатурной должности, на которую она заполняется. В карточке указывается дата и номер документа, являющегося основанием для создания данной должности включения или исключения её из номенклатуры, а также изменения её названия независимо от того замещена она работником или нет.

Должностная картотека ведется в отделе кадров Дирекции авиакомпании на руководящие должности, входящие в номенклатуру совета и номенклатуру Генерального директора НАК, а в комплексах и подразделениях - на командные должности от начальника отдела и выше и на командно-летные должности от начальника звена и выше.

Статистический учет ведется с целью получения необходимых данных, отражающих количественное и качественное состояние персонала

авиакомпании. Источниками статистической отчетности являются документы персонального и штатно-должностного учета. Основные формы статистической отчетности подразделяются на документы общие, установленные для всех предприятий Республики Узбекистан, и внутриведомственного учета, которые разрабатываются дирекцией НАК.

Хотя данные учета работников авиакомпании могут характеризовать структуру и размер предприятия, но они не отражают картины фактического или возможного использования ресурсов рабочей силы. Для получения более полной информации применяют ***показатели использования фонда рабочего времени.*** *Время* это ресурс, ограниченность которого ни у кого не вызывает сомнения. Для измерения затрат рабочего времени используются единицы, принятые для измерения времени вообще – минута, час, день, квартал, год. Основными единицами учета рабочего времени являются чел-час и чел.-день. *Календарный фонд* ($Ф_к$) времени работников как в целом, так и по отдельным категориям и группам определяется:

$$Ф_к = Ч_{сп} \times 365 \text{ (чел.-дн)}, \qquad (7.62.)$$

Табельный фонд ($Ф_т$):

$$Ф_т = Ф_к - ПВ\ , \qquad (7.63.)$$

где ПВ – праздничные и выходные дни.

Максимально возможный фонд времени ($Ф_{мв}$):

$$Ф_{мв} = Ф_т - ОО, \qquad (7.64.)$$

где ОО – очередные отпуска.

Количество *фактически отработанных дней* определяется вычитанием числа неявок на работу из максимально возможного фонда. Потери фонда рабочего времени могут происходить не только по причине неявок но и вследствие отклонений от заданных условий технологии. К показателям, характеризующим использование рабочего времени относятся:

Среднее число дней работы одного рабочего ($Д_{ср}$):

$$Д_{ср} = \frac{Ф_{фд}}{Ч_{сп}}, \qquad (7.65.)$$

где $Ф_{фд}$ – фактически отработанные человеко-дни,

Среднее число часов работы одного среднесписочного рабочего ($Ч_{ср}$):

$$Ч_{ср} = \frac{Ф_{фч}}{Ч_{сп}}, \qquad (7.66.)$$

где $Ф_{фч}$ – фактически отработанные человеко-часы.

Средняя продолжительность рабочего дня (смены) ($Т_{см}$):

$$Т_{см} = \frac{Ф_{фч}}{Ф_{фд}}. \quad (7.67.)$$

Интегральным показателем использования рабочего времени служит *среднее число часов, отработанных за отчетный период одним списочным рабочим* ($Т_{час}$):

$$Т_{час} = Т_{см} \times Д_{ср} = \frac{Ф_{фч}}{Ч_{сп}}. \quad (7.68.)$$

Для оценки уровня интенсивности использования персонала используют показатели производительности труда, трудоемкости продукции и выработки продукции.

Показатели трудоемкости характеризуют затраты всех видов труда на производство единицы продукции или услуги. Трудоёмкость является обратным показателем ***выработки продукции.*** Последний служит для определения продуктивности трудовой деятельности, как отдельного работника, так и коллектива предприятия. Обычно определяют показатели среднечасовой ($q_ч$), средней дневной выработки ($q_{дн}$) и среднегодовой выработки на одного списочного рабочего ($q_{сп}$):

$$q_ч = \frac{V_т}{Ф_{фч}}; \quad q_{дн} = \frac{V_т}{Ф_{фд}}; \quad q_{сп} = \frac{V_т}{Ч_{сп}} \quad (7.69.)$$

Так как затраты рабочего времени могут быть выражены количеством отработанных человеко-часов или человеко-дней, то *показатель трудоемкости* (ℓ_{qh}) выражают в человеко-часах и человеко-днях на единицу продукции:

$$\ell_{qh} = \frac{Ф_{фч}}{V_т}; \quad \ell_q = \frac{Ч_{сп}}{V_т}. \quad (7.70.)$$

В зависимости от единицы измерения объема производства различают три метода определения выработки: натуральный, стоимостной и трудовой. *Натуральный метод* предполагает оценку показателей производительности в натуральных единицах (пассажиро-километрах, тонно-километрах, и т.д.). *Стоимостной метод* заключается в том, что показатель производительности труда определяется как соотношение произведенной продукции, выраженной в денежных единицах, к затратам рабочего времени. Для исчисления производительности труда в стоимостном выражении используются показатели, характеризующие доход предприятия. *Трудовой метод* основан на научно обоснованных нормах затрат труда и измеряет производительность в

нормо-часах.

На каждый из показателей производительности труда влияет ряд факторов, оценки которых необходимы для определения резервов повышения производительности труда. Все факторы можно условно разделить на четыре подгруппы: технико-технологический уровень производства; система управления, организации труда и производства; изменения в структуре производства и их влияние на трудозатраты; человеческий фактор.

Технико-технологический уровень производства характеризуется качеством технического обслуживания и ремонта техники, замены устаревшей техники, модернизацией оборудования и т.д.

Система управления, организации труда и производства характеризуется, в первую очередь, структурой управления, а также соответствием функциональных звеньев этапам технологического процесса, как по содержанию, так и в количественном измерении.

Другой, не менее важный фактор – *система нормирования труда*, как метод определения необходимых затрат и результатов труда через установление соотношений между численностью работников различных групп и количеством единиц оборудования (машин). Этот фактор считается важным еще и потому, что он является основой планирования организации и оплаты труда.

Человеческий фактор характеризуется уровнем подготовки и квалификации специалистов, рабочих, служащих и руководителей. Этот показатель имеет свою динамику, характеризующую кадровую политику предприятия в целом.

Анализ использования трудовых ресурсов, рост производительности труда необходимо рассматривать в тесной связи с ***организацией заработной платы***. С ростом производительности труда создаются реальные предпосылки повышения его оплаты. В свою очередь, повышение уровня оплаты труда способствует росту его ***мотивации*** и производительности. Здесь также используются традиционные для отечественных предприятий методы и инструменты: нормирование, формирование фонда оплаты труда, тарифная система, формы и системы заработной платы, коллективные договоры и отраслевые соглашения.

Нормирование представляет особой процесс определения необходимых затрат и результатов труда, установления соотношения между численностью работников различных групп и количеством единиц оборудования. В процессе

нормирования устанавливаются следующие нормы:

Нормы времени ($N_{вр}$), определяющие продолжительность рабочего времени необходимого для изготовления единицы продукции, осуществления операции или проведения определенного объема работ. Она состоит из *нормы подготовительно-заключительного времени* ($t_{пз}$), которая устанавливается для всего объема работ и *нормы штучного* или *пооперационного времени* ($t_з+t_в+t_{об}+t_{отл}+t_{пт}$):

$$N_{вр} = (t_з+t_в+t_{об}+t_{отл}+t_{пт})+t_{пз} \text{ (час)}, \quad (7.71.)$$

где $t_з$ – основное время, $t_в$ – вспомогательное время; $t_{об}$ – время обслуживания рабочего места; $t_{отл}$ – время на отдых и личные надобности работников; $t_{пт}$ – время перерывов, предусмотренных технологией организацией производства.

Норма выработки ($N_{выр}$) определяет количество единиц продукции, которое должно быть изготовлено одним работников или бригадой за определенное время:

$$N_{выр} = \frac{Ф_д}{N_{вр}}, \quad (7.72.)$$

где $Ф_д$ – действительный фонд рабочего времени,

Норма обслуживания ($N_{об}$)– количество производственный объектов (рабочих мест, единиц оборудования), которое работник соответствующей квалификации должен обслужить в течение единицы рабочего времени. Применяется в основном и вспомогательном производствах.

$$N_{об} = \frac{Ф_д}{t_{об}}, \quad (7.73.)$$

где $t_{об}$ – установленное время на обслуживание единицы оборудования, час.

Норма численности ($N_ч$) устанавливается для оценки численности работников определенного профессионально-квалификационного состава, в соответствии с заданной технологией производства.

Нормированное задание устанавливает объем работ, который необходимо выполнить в единицу времени одним или несколькими работниками. В отличие от нормы выработки нормированное задание может устанавливаться не только в натуральных единицах, но и в стоимостных, а также в нормо-часах.

Норма управляемости определяет количество работников, находящихся в подчинении у одного руководителя.

При нормировании применяют аналитический и суммарный методы. В рамках *аналитического* метода проводятся *расчетные* и *аналитические* работы, в результате которых на основе научно-обоснованных отраслевых нормативов рассчитываются нормы времени, которые корректируются затем в процессе исследования трудового процесса путем *хронометража* и *фотографии рабочего времени* (методы фиксирования длительности проведения конкретных операций и структуры затрат времени в течение рабочего дня). При суммарных методах нормы устанавливаются без анализа конкретного трудового процесса и проектирования рациональной организации труда на основе опыта нормировщика (так называемый *опытный* метод) или на основе статистических данных о выполнении аналогичных работ (*статистический* метод). Нормы, установленные с помощью суммарных методов, обычно называются *опытно-статистическими*.

На основе норм осуществляется регламентирование использования трудовых ресурсов в производстве. Поощрение эффективности использованию трудовых ресурсов и рабочего времени осуществляется посредством систем оплаты труда и мотивации на всех уровнях управления.

Мотивация – это совокупность внутренних стимулов человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации. В теории управления разработано много различных концепций, общим в сущности которых является акцент на человеческий фактор в управлении современным производством и использовании экономических и психологических инструментов, позволяющих мотивировать человека на улучшение своих результатов работ. Система мотивации всегда предусматривает внутренние и внешние стимулы. К внутренним стимулам относятся удовлетворение выполненной работы, чувство собственной компетентности и самоуважения. Внешние стимулы связаны с системой стимулирования и включают: признание заслуг сотрудника руководством, материальные стимулы в зависимости от величины вклада и возможность повышения по службе.

Система материального стимулирования включает заработную платы и денежные премии, а также может использоваться система участия работников в прибыли предприятия. *Заработная плата* – вознаграждение работников за труд в размерах объективно отражающих количество и качество затраченного труда и результаты работы.

Фонд оплаты труда – общая сумма денежных средств, выплачиваемых

работниками предприятия по сдельным расценкам, тарифным ставкам, окладам, а также доплат, надбавок и премий.

Главный инструмент регулирования оплаты труда на уровне предприятия – *коллективный договор*, заключаемый между коллективом, администрацией и комитетом профсоюзов. В коллективном договоре фиксируются условия оплаты труда работников, входящие в компетенцию предприятия, размеры тарифных ставок и окладов, формы и системы оплаты труда, порядок применения надбавок, доплат, премий и других видов вознаграждения, режим труда, социальная защита работников.

Организация заработной платы характеризуется тарифным и бестарифным вариантами.

Тарифная система организации оплаты труда предназначена для дифференцирования оплаты труда по отраслям и категориям работников, выполняющих работы различной сложности. Тарифные ставки разрабатываются с учетом минимальной ставки оплаты работника, норм выработки, сложности выполняемых работ, схемы должностных окладов, тарифно-квалификационных справочников. Соотношение тарифных ставок по разрядам называется *тарифной сеткой.* Кроме этого, тарифные ставки дифференцируются в зависимости от *формы оплаты труда*: *повременной* (когда мерой труда является отработанное время и зарплата начисляется в соответствии с тарифной ставкой или окладом) или *сдельной* (когда мерой труда считается выработанная рабочим продукция, а зарплата начисляется за каждую единицу продукции, исходя из установленной сдельной расценки). Выбор формы оплаты труда зависит от характера применяемого оборудования, особенностей технологического процесса, организации трудовых и материальных ресурсов.

Повременная форма оплаты труда имеет следующие разновидности: простая повременная система (когда зарплата определяется тарифной ставкой умноженной на отработанное время); повременно-премиальная (когда за обеспечение определенных количественных и качественных показателей сверх оплаты выплачивается премия пропорционально отработанному времени).

Система сдельной заработной платы включает: прямую индивидуальную систему (когда зарплата определяется путем умножения количества изготовленной продукции на сдельную расценку за единицу продукции); косвенно-сдельную систему (когда зарплата работников вспомогательного производства находится в прямой зависимости от выработки основных

рабочих); сдельно-прогрессивную систему (которая вводится временно в случаях, если необходимо стимулировать быстрый рост производства, поскольку она предусматривает оплату дополнительных работ или объемов производства по повышенным расценкам); аккордно-сдельную (когда оплачивается сразу весь объем работ за то, что он выполнен в более короткие сроки по сравнению с запланированными); сдельно-премиальную (предусматривающую выплату премий за достижение определенных показателей, например, рост производительности труда, улучшение качества, освоение новой техники и технологии, снижение материальных затрат и т.д.).

Для руководителей, специалистов и служащих используется система должностных окладов. Должностной оклад – это абсолютный размер заработной платы, установленный в соответствии с занимаемой должностью. В условиях рынка повышается значение индивидуального подхода к оплате труда, позволяющих выявить наиболее перспективные качества работников повысить их профессионализм и заинтересованность в реализации целей организации. Поэтому все большее распространение принимает бестарифная система оплаты, которая предусматривает зависимость заработной платы не только от квалификационного уровня, но и от доли участия работника в общем результате, измеряемую коэффициентом трудового участия. В этом случае зарплата корректируется в зависимости от величины дохода предприятия. Формой реализации бестарифной системы характерной для отечественных предприятий является контрактная система, которая предусматривает заключение договора (контракта) на определенный срок между работодателем и работниками, в котором отражаются условия труда и его оплаты, четкое распределение прав и обязанностей, как работника, так и руководителя предприятия.

Оплата различных категорий работников гражданской авиации имеет свои особенности. Так, при оплате труда летно-подъемного состава используются как повременно-премиальная, так и сдельная оплата труда. Зарплата командно-летного состава составляет около 40-50% от зарплаты летного состава. Зарплата бортпроводников рассчитывается аналогично. Основной формой оплаты труда технического состава и рабочих является повременно-премиальная система. Премирование работников осуществляется за выполнение следующих показателей: безопасность полетов, выполнение и перевыполнение норм выработки и производственных заданий, бездефектное выполнение объема работ, высокое качество технического обслуживания и

ремонта авиатехники, соблюдение установленных сроков выполнения работ и т.д. Оплата труда руководящих, инженерно-технических работников и служащих производится по повременно-премиальной системе. Должностной оклад устанавливается в соответствии с присвоением работнику разряда и базируется на минимальной зарплате, установленной правительством. Кроме того, на предприятиях гражданской авиации для всех работников введена выплата за выслугу лет: при непрерывном стаже работы от 3 до 5 лет – 5%, от 5 до 10 лет – 10%, 10 – 15 лет – 15%, свыше 15 лет – 20%.

Очевидно, что анализ общих количественных характеристик структуры персонала аэропорта не позволяет объективно оценивать эффективность инструментов мотивации. Актуальным является вопрос о разработке эффективных методов оценки деятельности и мотивации сотрудников предприятий авиаотрасли РУз.

Относительно обеспечения системы управления необходимыми кадровыми ресурсами в Национальной авиакомпании «Узбекистон хаво йуллари» проводится подготовка резерва кадров для командно-руководящего состава в контексте корпоративной политики управления трудовыми ресурсами. Подготовка резерва осуществляется путем подбора специалистов из руководящего состава предприятий и подразделений авиакомпании, летного состава, инженерно-технических работников и др.

Основными характеристиками подбора являются:

Профессиональная компетентность – это совокупный показатель способности и готовности работника к деятельности в соответствующей сфере общественного производства. Предполагает наряду с другими способностями (качествами, свойствами) специалиста владение им профессиональными знаниями, умениями, навыками и характеризуется способностью оптимально использовать их на практике, а также поддерживать в соответствующем состоянии себя и свое рабочее место.

Социальная компетентность – это совокупный показатель овладения специалистом общей и профессиональной культурой, общественными ценностями и нормами, установками и мотивацией, позициями и ориентациями, что обеспечивает будущему специалисту возможность успешно реализовать себя как личность.

Наличие социально-значимых качеств и свойств личности – это совокупный показатель обладания специалистом общесоциальными качествами и свойствами, которые имеют ведущее значение для успешной

жизнедеятельности в данном обществе.

Очевидно, что в сфере авиауслуг планирование потребности в трудовых ресурсах должно учитывать корпоративные цели и политику фирмы, вербовку персонала, его обучение и развитие, текучесть, продвижение по службе, новые задачи и сокращение штата.

В условиях рынка развитие мотивации и повышения производительности труда в Гражданской авиации зависят от двух факторов, определяющих уровень доходов организации и каждого ее сотрудника. Это – признание потребителями товаров или транспортных услуг и состояние рыночной конъюнктуры.

Эффективные методы оценки деятельности и мотивации сотрудников должны быть направлены на повышение эффективности использования трудовых ресурсов предприятия. Поэтому в условиях рыночной экономики большое значение приобретает показатель *рентабельности персонала* (R).

$$R = \frac{П_{реализ}}{Ч_{сп}} \times 100, \qquad (7.74.)$$

где $П_{реализ}$ – прибыль от реализации.

Рентабельность персонала является производным показателем от рентабельности продукции и рентабельности продаж, то есть характеризует долю участия каждого работника в общем финансовом результате функционирования авиакомпании.

2.7.4. Факторы формирования финансового результата авиакомпании

Финансовый результат – главный критерий оценки результатов функционирования для любого предприятия. Метод определения финансовых результатов зависит от отраслевых особенностей производства, которые, в свою очередь, отражаются на структуре доходов и затрат, относимых на себестоимость. *Себестоимость* – это денежное выражение текущих затрат на производство и реализацию продукции, то есть часть стоимости. Состав затрат, относимых на себестоимость, определяется технологией производства и законодательством.

Во второй главе первого раздела рассмотрены методы распределения затрат по производимой продукции и осуществляемым услугам. В отечественной практике используется метод калькулирования себестоимости и

соответствующая классификация затрат. Распределение типичных для производственной деятельности затрат и расходов осуществляется в соответствии с рассмотренными видами затрат в рамках метода калькулирования себестоимости. Конкретный перечень и состав статей калькуляции себестоимости перевозок определяется предприятием.

Себестоимость перевозок – это выраженные в денежной форме текущие затраты транспортных предприятий, непосредственно связанные с перевозкой грузов и пассажиров, а также выполнение работ и услуг, которые обеспечивают перевозку.

Калькуляция себестоимости – это определение размера затрат в денежной форме на производство единицы определенного вида работ (услуг) в денежной форме. С помощью калькуляции определяется себестоимость единицы работ (услуг); всего их объема; себестоимость производства по отдельным структурным подразделениям предприятия; по разным производственным процессам; в целом по предприятию.

Целью учета затрат и определения себестоимости перевозок является своевременное, полное и достоверное определение фактических затрат на их выполнение, вычисление фактической себестоимости отдельных видов перевозок, осуществление контроля за использованием материальных трудовых и денежных ресурсов.

С целью правильного учета, калькуляции и анализа себестоимости затраты на перевозку классифицируются по разным признакам (рис. 7.4.).

Данная классификация является типичной для всех транспортных предприятий. В зависимости от специфики предприятия при группировании затрат по укрупненным статьям калькуляции (прямые материальные затраты; прямые затраты на оплату работы; другие прямые затраты; общепроизводственные затраты) могут вноситься изменения с учетом организационной структуры транспортных предприятий, характера и уровня перевозок, удельного веса затрат в себестоимости отдельных видов перевозок, а также объединять несколько типичных статей калькуляции в одну или выделять с одной типичной статьей несколько статей калькуляции. Например, для предприятий-авиаперевозчиков этот перечень дополняется статьей «Аэропортовые расходы».

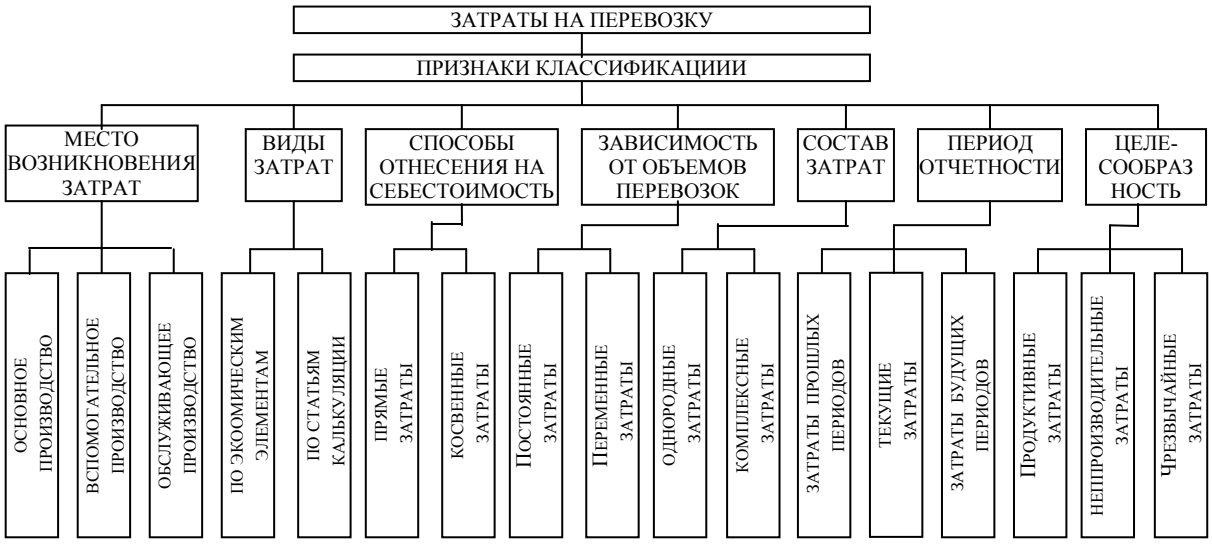


РИС. 7.4. КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАТРАТ, ОТНОСИМЫХ НА СЕБЕСТОИМОСТЬ ПЕРЕВОЗОК

В статью калькуляции «Прямые материальные затраты» включается стоимость всех видов горюче-смазочных и других материалов (включая транспортно-заготовительные затраты), которые использованы, как непосредственно для выполнения перевозок (работ, услуг), так и для технологических операций в процессе подготовки подвижного состава к эксплуатации, а также затраты горюче-смазочных материалов на дополнительно-служебные, учебно-тренировочные и непроизводственные налеты часов.

В статью калькуляции «Прямые затраты на оплату труда» включаются все затраты на выплату основной и дополнительной заработной платы работникам, непосредственно занятым осуществлением перевозок (работ, услуг), начисленной по должностным окладам, сдельным расценкам, тарифным ставкам в соответствии с действующими на предприятиях системами оплаты труда, включая любые виды денежных и материальных доплат, которые относятся к затратам на оплату труда.

В статью калькуляции «Другие прямые затраты» включаются:

отчисления от затрат на оплату труда работников, непосредственно занятых осуществлением перевозок (работ, услуг): на государственное (обязательное) социальное и пенсионное страхование (в Пенсионный фонд), а также другие обязательные сборы и отчисления на социальные мероприятия, которые определены законодательством;

затраты на все виды ремонта, технического обслуживания подвижного состава, который непосредственно принимает участие в перевозках, а также на работы

связанные с улучшением подвижного состава и обеспечением соответствия технического состояния требованиям безопасности движения и другим эксплуатационным требованиям;

стоимость запасных частей, приборов, оборудования, горючего и материалов, которые расходуются для выполнения ремонта собственными подразделениями;

стоимость ремонтных работ и услуг, выполненных сторонними предприятиями и организациями;

затраты на оплату труда и соответствующие отчисления, работников, выполняющих ремонт и техническое обслуживание транспортных средств;

стоимость инструментов, выданных для возобновления их запаса на транспортных средствах;

стоимость материалов, которые расходуются на содержание законсервированных транспортных средств, затраты на их консервацию и расконсервацию;

затраты на страхование транспортных средств в случае их ремонта за границей;

стоимость работ по доводке новых типов (моделей) оснащения, приборов и аппаратуры, установленных на воздушном транспорте;

стоимость материалов, которые используются для ремонта, монтажа и дезинфекции бытового оснащения пассажирских салонов.

В статью калькуляции «Общепроизводственные затраты» включаются затраты, связанные с управлением и обслуживанием производственного процесса, которые не предусмотрены в предыдущих статьях:

затраты на содержание аппарата управления производством (оплата работы, отчисления на социальные мероприятия, затраты на оплату служебных командировок работников аппарата управления производственных структурных подразделений предприятия, техническое и информационное обеспечение управления производством и т.п.);

амортизация основных средств и нематериальных активов общепроизводственного назначения;

затраты на содержание, эксплуатацию, капитальных и текущих ремонтов, страхование, операционную аренду основных средств, других необратимых активов, оснащение общепроизводственного назначения, в том числе содержание резервного подвижного состава;

затраты на усовершенствование технологии организации производства и оплаты труда и отчисления на социальные мероприятия работников, занятых

усовершенствованием технологий и организацией производства, улучшением качества работ, услуг, повышением их надежности, других эксплуатационных характеристик в производственном процессе, затраты материалов, покупных комплектующих изделий и полуфабрикатов, оплата услуг сторонних организаций и т.п.);

затраты на содержание производственных зданий, сооружений и помещений (отопление, освещение, водоснабжение, водоотвод и т.п.);

затраты на охрану труда, технику безопасности, производственную санитарию и охрану окружающей среды;

налоги, сборы и прочие, предусмотренные государством обязательные платежи, которые включаются в себестоимость производства;

другие затраты (потери от брака, оплата простоев, затраты обусловленные авариями и катастрофами, нарушениями правил технической эксплуатации транспорта, недостатка в пределах норм естественного убытка и т.п.).

В статью калькуляции «Аэропортовые затраты» предприятия-авиаперевозчики включают аэропортовый сбор за обслуживание воздушных судов в аэропортах согласно (DOC 9562 «Руководство по экономике аэропортов» IKAO, 1991 г.):

сбор за взлет-посадку воздушных судов (включая аэродромное диспетчерское обслуживание воздушного движения в зоне действия аэропорта);

сбор за сверхнормативную стоянку ВС;

пассажирский сбор (за пользование терминалами до начала регистрации);

сбор за обеспечение авиационной безопасности;

сбор за наземное обслуживание (хендлинг);

дополнительные услуги, которые предоставляются по запросу при обслуживании ВС.

Учет обеспечивается на основе счетов, выставленных перевозчику аэропортом.

Учет и калькуляция фактической себестоимости перевозок на транспортных предприятиях осуществляется с использованием нормативного, позаказного методов или простым подсчетом затрат. Основными элементами нормативного метода являются учет затрат на выполнение отдельных видов перевозок по действующим нормам, учет отклонений от норм и учет изменения норм.

Основными задачами *нормативного* метода являются предупреждение нерационального расхода материальных, трудовых и финансовых ресурсов

предприятия, содействие выявлению резервов снижения себестоимости перевозок, оперативное управление формированием затрат производства. В этом направлении нормативный метод предусматривает:

создание системы действующих прогрессивных норм и нормативов;

текущий учет и калькулирование нормативной себестоимости;

выявление и учет затрат, связанных с отклонением от действующих норм и нормативов;

выявление мест, причин и виновников отклонений;

системный учет изменения норм и нормативов;

определение фактической себестоимости как алгебраической суммы нормативной её величины, отклонений от норм.

Сводный учет затрат на эксплуатацию подвижного состава, его обслуживание и ремонт при нормативном методе ведется в разрезе отдельных видов перевозок, работ и услуг с выявлением и учетом отклонений от норм по каждому из показателей. Нормы и нормативы по каждому виду затрат разрабатываются с учетом особенностей и конкретных условий деятельности предприятия в отдельности для каждого производственного подразделения.

Для исчисления фактической себестоимости перевозок в случае применения нормативного метода учета основной является нормативная калькуляция. Фактическая себестоимость исчисляется путем добавления к нормативной себестоимости или вычитания из неё выявленных в отчетном периоде отклонений от норм и изменения норм. Для составления нормативной, плановой и отчетной калькуляций применяется единая номенклатура статей затрат. При заполнении формы отчетной калькуляции суммируются сведения расчета себестоимости каждого вида перевозок, в которых себестоимость единицы определяется в разрезе производственных подразделений по отдельным статьям затрат с выделением затрат по нормам, изменением норм и отклонением от норм.

Позаказный метод учета затрат и калькуляции себестоимости предусматривает отдельный учет затрат по каждому из видов перевозок (работ, услуг), а калькуляционными единицами – соответствующие единицы их измерения. Обобщающей калькуляционной единицей является сумма затрат, приходящаяся на одну денежную единицу (рубль, долл., сум и т.п.) полученного дохода.

Себестоимость перевозок, то есть сумма затрат, которая приходится на калькуляционную единицу, определяется путем деления суммы фактических

затрат по каждому объекту калькулирования на соответствующий объем выполненных перевозок. Те затраты, которые невозможно отнести на тот или иной вид перевозок, распределяются исходя из удельного веса данного вида перевозок в структуре доходов предприятия.

В сводном учете затраты группируются по видам перевозок, структурным подразделениям и службам. Сводный учет затрат осуществляется на основе обобщенных данных, полученных в результате обработки первичной документации. Данные сводного учета используются во время суммирования калькуляции фактической себестоимости, которая используется для контроля за выполнением плана себестоимости как отдельных видов, так и всего объема перевозок. Отчетные калькуляции составляются на все перевозки осуществляемые предприятием.

Планирование и калькуляция **себестоимости авиаперевозок** на предприятиях гражданской авиации осуществляется в соответствии со специфическими особенностями авиатранспортного производства. В связи с этим себестоимость продукции (работ, услуг) калькулируется по следующим *видам деятельности*: перевозка, выполняемая авиакомпанией или авиапредприятием; аэропортовое обслуживание ВС, пассажиров и грузов; аэронавигационное обслуживание ВС; обеспечение услугами связи и техническим обслуживанием средств связи и радиоэлектронного оснащения; продажа перевозок; материально-техническое обеспечение и прочие виды деятельности, которые непосредственно обслуживают перевозки и работы по ПАНХ (выполняются обычно специализированными авиакомпаниями); другие виды деятельности, которые не имеют непосредственного отношения к основной деятельности авиационного транспорта.

В соответствии с видами деятельности на авиапредприятии разрабатываются калькуляции себестоимости продукции по следующим *объектам калькуляции*: вид деятельности, вид перевозок (пассажирские, грузовые, почтовые, регулярные, нерегулярные, на внутренних линиях, международные); виды работ ПАНХ; воздушное судно; авиарейс; воздушное сообщение (авиалиния); виды и формы технического обслуживания ВС; виды услуг при оформлении и продаже авиабилетов; вид аэропортового обслуживания; вид коммерческого обслуживания воздушного судна (пассажиров, грузов); вид аэронавигационного обслуживания; вид услуг связи; вид технического обслуживания и связи; вид услуги во время оформления и продажи перевозок и работ по ПАНХ; вид дополнительных услуг,

предоставляемых пассажирам, клиентам, эксплуатантам ВС.

За единицу калькуляции себестоимости продукции (работ, услуг) *авиакомпании* принимается:

на перевозках: один производственный час налета ВС (по типам); один рейс по типам ВС; один пассажиро-километр (по типам ВС и в целом по авиакомпании); один тонно-километр (по типам ВС и вида перевозок); один приведенный тонно-километр (по типам ВС и в целом по авиакомпании); предоставление комплекса услуг данному пассажиру на борту ВС (по типам и видам услуг);

на техническом обслуживании ВС: один час обеспечения полетов ВС (по типам);

в процессе реализации услуг на авиаперевозках: предоставление услуг одному пассажиру (или клиенту) с продажей ему билета (или других прав на перевозку);

в процессах предоставления дополнительных видов услуг или выполнения других видов работ: предоставление одной услуги по заказу пассажира (или клиента); единица выполненной работы по заказу пассажира (или клиента);

на работах по ПАНХ: один производственный час налета ВС (по типам); один обработанный гектар поверхности земли (по типам ВС и видам работ); один км^2 на аэрофотосъемках и других работах (по их видам и типам ВС); один приведенный час налета ВС (по типам ВС); комплекс работ по заказу клиента.

За единицу калькуляции себестоимости продукции (работ, услуг) *аэропорта* принимается:

на обеспечении взлета-посадки воздушных судов с использованием светотехнического оснащения (без обслуживания воздушного движения) - одна взлет-посадка в зависимости от взлетного веса ВС;

на обеспечении взлета-посадки ВС без использования светотехнического оснащения (без обслуживания воздушного движения) - одна взлет-посадка в зависимости от взлетного веса ВС;

на техническом обслуживании ВС - техническое обслуживание одного ВС (по типам ВС);

на коммерческом обслуживании пассажиров - один пассажир;

на коммерческом обслуживании грузов, багажа и почты - одна тонна груза (багажа, почты);

при предоставлении дополнительных услуг по заказу представителей эксплуатанта ВС или пассажиров - обеспечение ВС местом стоянки вне границ

обусловленного договором срока пребывания его в аэропорту после посадки (по типам ВС); предоставление права и одного места для пользования ангаром (по типам ВС); устранение неисправностей авиационной техники (по видам отказов и неисправностей и типам ВС); предоставление одной услуги (или комплекса услуг) с использованием технических средств аэропорта (по видам услуг, типам предоставленных средств); единица измерения другой предоставленной услуги (обеспечение телескопическим трапом, перевозка пассажиров и т.п.).

За единицу калькуляции себестоимости продукции авиапредприятия принимаются те же самые единицы, которые используются в авиакомпаниях и аэропортах.

За единицу калькуляции себестоимости продукции (работ, услуг) предприятия *обслуживания воздушного движения* принимаются:

на обеспечении аэродромного диспетчерского обслуживания ВС - одна взлет-посадка в зависимости от максимального взлетного веса;

на обеспечении диспетчерского обслуживания подхода - одна взлет-посадка в зависимости от максимального взлетного веса ВС;

на аэронавигационном обслуживании на маршруте - сто километров ортодомичного расстояния в зависимости от максимального веса ВС;

на аэронавигационном обслуживании ВС во время выполнения ими работы по ПАНХ - одна взлет-посадка в зависимости от максимального взлетного веса ВС;

при предоставлении услуг связи, метеорологическом обслуживании, поиска и спасании, предоставлении аэронавигационной информации - единица измерения предоставленной услуги.

За единицу калькуляции себестоимости продукции (работ, услуг) *предприятия радиотехнического обслуживания и связи*:

на техническом обслуживании радиоэлектронного оснащения и средств связи - единица измерения времени работы оснащения и средств связи (по их типам);

при предоставлении услуг связи - единица измерения предоставленной услуги.

В рекомендациях Международной организации гражданской авиации (ICAO) относительно предоставляемых ей форм финансовых статистических данных об основных производствах и видах деятельности воздушного транспорта определена типовая номенклатура статей калькуляции для авиакомпании, аэропорта, предприятия обслуживания воздушного движения, предприятия радиотехнического обслуживания и связи.

Типовая номенклатура статей калькуляции авиакомпании предусматривает затраты на осуществление полетов; техническое обслуживание и ремонт; амортизацию; покрытие расходов у клиентов и аэродромные затраты; обслуживание пассажиров; выполнение работ по ПАНХ; оформление билетов, продажу и рекламу; управление и обслуживание производства; другие эксплуатационные затраты.

Типовая номенклатура статей калькуляции аэропорта предусматривает затраты на:

обеспечение взлета-посадки ВС, исключительно с использованием светосигнального оснащения (без обслуживания воздушного движения);

обеспечение взлета-посадки ВС, исключительно без использования светосигнального оснащения (без обслуживания воздушного движения);

обеспечение технического обслуживания ВС;

обеспечение коммерческого обслуживания пассажиров;

обеспечение коммерческого обслуживания грузов;

предоставление эксплуатантам ВС и пассажирам дополнительных услуг;

управление и обслуживание производства (общие затраты);

другие эксплуатационные затраты.

Типовая номенклатура статей калькуляции *предприятия обслуживания воздушного движения* предусматривает затраты на:

обеспечение аэродромного обслуживания ВС;

обеспечение диспетчерского обслуживания подхода;

аэронавигационное обслуживание на маршруте;

аэронавигационное обслуживание воздушных судов во время выполнения ими работ по ПАНХ;

предоставление услуг связи и метеорологическое обслуживание, поиск и спасание, предоставление аэронавигационной информации;

управление и обслуживание производства (общие затраты);

другие эксплуатационные затраты.

Типовая номенклатура статей калькуляции предприятия *радиотехнического обслуживания и связи* предусматривает затраты на:

обеспечение технического обслуживания радиоэлектронного оснащения и средств связи;

предоставление услуг связи;

управление и обслуживание производства (общие затраты);

другие эксплуатационные затраты.

Себестоимость продукции авиакомпании является основным показателем для экономической оценки эффективности работы отрасли в целом. Планирование, учет и анализ эксплуатационных расходов авиакомпании осуществляется в двух основных аспектах по экономическим элементам и по калькуляционным статьям затрат. Это обеспечивает полноту и правильность учета и планирования расходов производства.

Эксплуатационные расходы группируются по следующим статьям: расходы на ГСМ, амортизация СВАД, отчисления в ремонтный фонд СВАД, зарплата летного состава, заработная плата бортпроводников, расходы по техническому обслуживанию, аэропортовые сборы, аэронавигационные сборы, прочие производственные и общехозяйственные расходы, отчисления агентствам.

Многие авиакомпании применяют упрощенную методику расчета себестоимости авиаперевозок, разделяя транспортный процесс на отдельные операции (движенческую и начально-конечную) и определяя летные расходы и расходы на самолето-вылеты (отправки). Основной принцип калькулирования расходов по авиалиниям заключается в выделении прямых затрат, непосредственно относимых на расходы по типам ВС на конкретной авиалинии и распределение остальных расходов, рассматриваемых как косвенные на основе различных измерителей.

Особенности методических подходов к расчетам разных составляющих самолето-вылетов из базового аэропорта заключаются в следующем:

для авиапредприятия, выполняющего международные полеты, используется дифференцированный подход с калькулированием себестоимости самолето-вылетов из составляющих по обеспечению отправок и приема-выпуска ВС;

для всех предприятий гражданской авиации расходы на бортпитание пассажиров и летного состава определяются по конкретным авиалиниям прямым счетом, выделяются затраты по оперативным формам технического обслуживания ВС в расчете на самолето-вылеты;

в себестоимости самолето-вылетов (отправок) из аэропорта, как правило, пассажиров авиакомпании на борту ВС и в аэропорту, рекламу и другие расходы, связанные с функционированием авиакомпании.

Определение себестоимости самолето-вылетов из базового аэропорта базируется на основных положениях действующих методик и рекомендаций и разработке новых подходов и способов расчетов с учетом особенностей деятельности авиакомпаний, принимая во внимание общие принципы политики

ICAO в области аэропортовых сборов.

Расходы авиапредприятия по эксплуатации ВС на авиалинии рассматриваются, как правило, в составе летных расходов и затрат на самолето-вылеты.

Летные расходы включают следующие виды затрат: авиаГСМ; амортизация СВП (на полное восстановление); капитальный ремонт СВП на заводах ГА и на других предприятиях; страхование воздушных судов; другие затраты на авиатехнику (аренда ВС и т.п.); расходы авиационно-технической базы на оплату труда, социальное и медицинское государственное страхование, пенсионное обеспечение, фонд занятости; текущий ремонт СВП; общепроизводственные расходы, относимые на техническое обслуживание по трудоемким формам регламента; оплата труда ЛС (включая форменное обмундирование) с отчислениями на государственное социальное и обязательное медицинское страхование, пенсионное обеспечение, фонд занятости, страхование ЛС и т.п.; бортовое питание ЛС и пассажиров; аэронавигационное обслуживание ВС по маршруту полета (стоимость услуг на воздушных трассах страны и в воздушном пространстве иностранных государств).

Расходы на самолето-вылеты включают: расходы АТБ на оплату труда, отчисления на государственное социальное и обязательное медицинское страхование, пенсионное обеспечение, фонд занятости, текущий ремонт СВП, общепроизводственные расходы, относимые к оперативным формам технического обслуживания ВС; оплата труда остального наземного состава с соответствующими отчислениями в государственные фонды; остальные производственные расходы, включая себестоимость работ и услуг (без расходов, включенных в летные и относимых на неавиационную и другую деятельность предприятия т.п.)

Дальнейшая дифференциация эксплуатационных затрат авиапредприятия по элементам осуществляется в соответствии с методом прямого расчета, распределения и в отдельных случаях выделения затрат. При этом учитываются:

расходы на авиатопливо (авиаГСМ) исходя из расхода топлива и объемов заправок в аэропортах по участкам маршрутов рейса и цен на авиатопливо в базовых и транзитных аэропортах;

расходы по амортизации СВП, стоимости капремонта СВП, страхованию ВС, другие расходы на авиатехнику, оплату труда ЛС с отчислениями на

государственное, социальное и обязательное медицинское страхование, пенсионное обеспечение и в государственный фонд занятости населения, форменное обмундирование, страхование летного состава и прочие летные расходы (без затрат на периодическое техническое обслуживание ВС и расходов на маршруте) на основе себестоимости летного часа по типам ВС и летного времени рейсов;

расходы на периодическое техническое обслуживание ВС, исходя из себестоимости нормо-часа по ТО ВС, количества нормо-часов и летного времени рейсов;

расходы на аэронавигационное обслуживание ВС на воздушных трассах страны на основе установленных цен на 100 км обслуживания полетов для ВС в зависимости от максимального взлетного веса и расстояния по маршруту;

сборы за пользование маршрутным аэронавигационным оборудованием в зоне управления воздушным движением каждого иностранного государства;

расходы на бортпитание пассажиров и ЛС в базовых (транзитных) аэропортах – на основе стоимости рациона бортового питания экипажа и пассажиров по классам обслуживания в соответствии с установленным распорядком для разных воздушных линий и состава экипажа, количества пассажиров на данном типе ВС. В стоимость бортового питания входят расходы на наборы продуктов, выдаваемые в аэропорту на весь полет и обратный рейс. Расходы по сервисному обслуживанию: доставка на борт питания, разовая посуда и др. – учитываются в расчете на самолето-вылет по типам ВС, если они не включены в стоимость рационов.

Кроме указанных способов классификации затрат авиапредприятия применяется определение структуры затрат для оценки покрытия доходами расходов, то есть ***эффективности авиалинии***. В этом случае эксплуатационные расходы авиакомпании подразделяются на прямые и косвенные. Прямые, в свою очередь, на прямые переменные, то есть расходы, которые авиакомпания несет, осуществляя сам процесс перевозки, и прямые постоянные – расходы, которые авиакомпания несет по содержанию авиационной техники и летного состава.

К *прямым переменным затратам* относятся расходы, связанные с обслуживанием пассажиров на борту воздушного судна, обработкой перевозимого груза, почты и багажа, а также расходы по нахождению воздушного судна на транспортной работе.

В расходы, относящиеся на обслуживание пассажиров, включаются

следующие виды затрат:

расходы по страхованию пассажиров и груза (установленные страховым обществом годовые суммы платежей по каждому типу воздушного судна равномерно распределяются по периодам и на рейс через объем тонно-километров);

расходы по бортпитанию (рассчитываются на основе утвержденного прейскуранта цен по рациону питания по каждому классу перевозимых пассажиров по типам ВС);

расходы по сервисному обслуживанию пассажиров на борту ВС;

расходы, связанные с бронированием авиаперевозки;

пассажирский сбор, который авиакомпания платит за каждого вылетающего (прилетающего) пассажира в аэропорту по маршруту следования на основе утвержденных ICAO ставок и сборов;

прочие расходы по обслуживанию пассажиров;

расходы по обработке почты, грузов, багажа.

К расходам, связанным непосредственно с полетом, то есть нахождением ВС на транспортной работе, относятся следующие затраты:

расходы на «АвиаГСМ»;

сбор за посадку, который авиакомпания платит за каждого вылетающего (прилетающего) пассажира в аэропорт по маршруту следования на основе утвержденных ICAO ставок и сборов;

сбор за технико-коммерческое обслуживание;

сбор за аэронавигационное обслуживание в зоне аэропорта и по трассе;

расходы по страхованию ответственности перед третьими лицами (установленные страховой компанией годовые суммы платежей по каждому типу воздушного судна равномерно распределяются по периодам и на рейс через объем тонно-километров);

сдельная (переменная) заработная плата летно-подъемного состава бортпроводников.

Эти расходы составляют так называемую первую сумму покрытия, которая показывает, покрываются ли доходами расходы, которые авиакомпания несет, осуществляя непосредственно процесс перевозки.

К *прямым постоянным* расходам относят следующие затраты:

повременная (постоянная) заработная плата летного состава и бортпроводников;

обучение летного состава и бортпроводников;

расходы, связанные с проведением периодического технического обслуживания воздушных судов и авиадвигателей;

расходы на капитальный ремонт ВС и АД;

расходы по аренде и лизингу ВС и АД – сумма годовой арендной/лизинговой платы распределяется по периодам платежей и делится на налет часов по типам ВС;

амортизационные отчисления по планерам и двигателям;

расходы по страхованию самолетов – определенные страховой компанией годовые суммы платежей по следующим видам: каско самолетов отечественного производства (страхуются общей суммой национальной валюты); каско самолетов западного производства (страхуются в СКВ, суммы страховки определены для каждого типа ВС);

страхование франшизы и военных (политических) рисков по ВС западного производства, страхуются в СКВ по типам самолетов. Кроме того, в эту же статью включаются расходы по страхованию летного состава от несчастных случаев общей суммой в национальной валюте.

Ставка для расчета ***рентабельности авиалинии***, включающая все виды вышеперечисленных страховых платежей, рассчитывается делением равномерно распределенных по периодам страховых выплат на фактический (плановый) налет часов: по самолетам иностранного производства – отдельно по каждому типу ВС; по самолетам отечественного производства – на их общий налет; по страхованию ЛПС – на налет часов всего парка авиакомпании.

Перечисленные прямые переменные и прямые постоянные расходы составляют вторую сумму покрытия, которая показывает степень покрытия доходами расходов, связанных с непосредственным выполнением и расходов по содержанию ВСВ и АД в исправном состоянии, содержанием экипажей, а также затрат на аренду ВС и АД.

Следующая группа расходов, совместно с вышеперечисленными затратами, составляет третью сумму покрытия и включает расходы по содержанию подразделений и служб, задействованных в подготовке рейса, а также расходы, связанные с производственными функциями данных служб. Здесь выделяются следующие виды расходов:

расходы, связанные с обеспечением самолето-вылета;

расходы по обслуживанию пассажиров в базовом аэропорту;

расходы по рекламной деятельности авиакомпании;

расходы, связанные с продажей авиаперевозок;

расходы по содержанию представительств авиакомпании.

Расходы по этой группе рассчитываются через затраты структурных подразделений лишь в том случае, если авиакомпания в полном объеме или обеспечивает прилет-вылет собственных рейсов, обслуживает пассажиров в аэропорту. В противном случае расходы по этим элементам производственного цикла определяются через утвержденные ставки и сборы в аэропорту и учитываются при расчете эффективности авиалинии в блоке прямых переменных затрат.

Последним блоком затрат, учитываемых при расчете эффективности авиалинии, является блок административных расходов, в который включаются затраты по содержанию персонала, зданий и сооружений и т.д., подразделений, не относящихся к производству услуги, то есть вспомогательных служб, а также по содержанию центрального аппарата управления.

Доходы, исчисляемые при расчете эффективности авиалинии, включают следующие показатели:

доходы, полученные от продажи авиаперевозки (доходы от перевозки пассажиров, груза, почты платного багажа);

доходы, полученные от продажи предметов беспошлинной торговли (Duty Free) на борту воздушного судна;

часть доходов от пульных соглашений по конкретной авиалинии (если таковые имеются).

Разница между доходами на авиалинии и вышеперечисленными расходами образует так называемые суммы покрытия.

ТАБЛИЦА 7.1.

РАЗБИВКА РАСХОДОВ АВИАКОМПАНИЙ ПО ГРУППАМ МАРШРУТОВ

КАТЕГОРИЯ РАСХОДОВ	СТАТЬЯ РАСХОДОВ	ДАННЫЕ АВИАКОМПАНИЙ, ВНЕСЕННЫЕ В ИССЛЕДОВАНИЯ	КРИТЕРИИ РАЗБИВКИ РАСХОДОВ
А. Расходы, относящиеся непосредственно к типу воздушного судна	I.1. Летные эксплуатационные расходы, исключая стоимость топлива и масла I.2. расходы на техобслуживание и капитальный ремонт воздушного судна I.3. Стоимостной износ воздушного судна и амортизационные отчисления I.4. Расходы на выплату процентов на воздушное судно	Расходы и часы полного полетного времени для каждого типа ВС, находящегося в эксплуатации в рамках всей системы	1.1.-1.4. Количество часов полного полетного времени по каждому типу ВС по каждой группе маршрутов
В. Расходы, относящиеся в основном к типу ВС и к географическому району эксплуатации	II.1. Расходы на авиационное топливо и масло II.2. Сборы за посадку и смежные аэропортовые сборы II.3. Сборы за аэронавигационное обеспечение на маршруте II.4. прочие аэропортовые расходы.	Или а) расходы по географическому району эксплуатации или б) расходы по группе маршрутов (нет необходимости в распределении по группе маршрутов) или с) расходы по типу воздушного судна	II.1. Потребление топлива каждым типов воздушного судна в районе эксплуатации II.2. Количество вылетов с максимальным взлетным весом для каждого типа ВС II.3. Количество часов полного полетного времени с максимальным взлетным весом для каждого типа ВС II. 4. Количество вылетов с максимальной коммерческой загрузкой для каждого типа ВС в каждом районе эксплуатации
С. Расходы,	III.1. Расходы на обслуживание	Расходы в рамках всей	III.1. Количество кресло-часов по

относящиеся, в основном, к объему перевозок и к объему емкости	пассажиров III.2. Комиссионные III.3. Прочие расходы на оформление билетов, коммерческие и рекламные расходы III..4. Расходы общего характера и административные расходы III.5. Прочие эксплуатационные расходы IY.1. Баланс прочих неэксплуатационных статей (исключая поступления из общественных фондов, а также баланс поступлений из филиалов компании)	системы	каждой группе маршрутов III.2. Общий доход, полученный по каждой группе маршрутов III.3. Общий доход, полученный по каждой группе маршрутов III..4. - IY.1. Количество выполненных тонно-километров по каждой группе маршрутов

Рассмотренный метод формирования расходов для расчета эффективности авиалинии позволяет увидеть структуру затрат по каждому рейсу с распределением на затраты, связанные с пассажирами (грузом), непосредственно с полетом, поддержанием воздушных судов и авиадвигателей в исправном состоянии, содержанием представительств и агентств авиакомпании и прочих административных расходов. При отрицательном результате этот метод позволяет увидеть на каком этапе этот рейс стал убыточным, и принять соответствующее решение по сокращению затрат или изменению производственной программы.

Представляет интерес порядок разбивки расходов авиакомпаний, рекомендуемый циркуляром ICAO 2325/AT/94, приведенный в табл. 2.20.

2.4.5. Факторы формирования финансового результата деятельности аэропорта

Различия в формировании финансового результата авиакомпании и аэропорта, в первую очередь, проявляются в формировании доходов, источниками которых являются аэропортовые сборы, взимаемые в соответствии со следующими требованиями ICAO:

распределяемые расходы являются полными хозяйственными расходами населения на обеспечение аэропорта и его необходимых вспомогательных служб;

с эксплуатантов ВС и других пользователей не должны взиматься сборы за оборудование и службы, которые они не используют;

следует включать только расходы на оборудование и обслуживание авиации общего пользования в воздушных сообщениях и исключать расходы на оборудование и помещения, которые арендованы и используются в особых условиях и за которые взимаются сборы отдельно;

отдельно следует рассматривать расходы в отношении площади или оборудования, используемых государственными властями;

соотношение расходов, распределяемых между различными категориями пользователей, включая государственные ВС, должно определяться на справедливой основе таким образом, чтобы никакая категория пользователей не несла расходов, которые в действительности не имеют к ней никакого отношения;

следует отдельно устанавливать расходы на обеспечение диспетчерского обслуживания подхода и диспетчерского обслуживания на аэродроме;

платежеспособность клиентов не должна приниматься во внимание до тех пор, пока все расходы не будут полностью подсчитаны и распределены на объективной основе.

Система аэропортовых сборов должна формироваться в соответствии со следующими принципами:

система взимания сборов должна быть максимально простой и подходящей для общего применения в аэропортах;

сборы не должны устанавливаться таким образом, чтобы препятствовать использованию средств и служб, необходимых для обеспечения безопасности полетов;

сборы не должны носить дискриминационный характер, как в отношении иностранных пользователей по сравнению с пользователями, имеющими гражданство и подданство государства, в котором находится аэропорт, и выполняющими аналогичные международные перевозки, так и в отношении одного или более иностранных пользователей по сравнению с другим или другими иностранными пользователями;

в тех случаях, когда на определенные категории пользователей распространяются льготные сборы, специальные скидки иди другие виды снижения сборов. Правительства должны по возможности, принять меры для того, чтобы недостаток средств, образующийся в результате таких скидок при возмещении расходов, не компенсировался за счет других пользователей.

При определении методов расчета сборов следует учитывать, что:

посадочные сборы должны базироваться на формуле веса воздушного судна с использованием максимально-допустимого взлетного веса, указанного в свидетельстве о летной годности;

шкала посадочных сборов должна основываться на постоянной ставке за 1000 кг или фунтов веса;

в тех случаях, когда сборы за диспетчерское обслуживание на аэродроме взимаются как часть сбора за посадку или отдельно, при взимании таких сборов

следует учитывать вес воздушного судна, однако, меньше, чем в прямой пропорции;

не должно приниматься никакой дифференциации в ставках для международных рейсов в зависимости от расстояния, покрытого ВС;

единый сбор должен взиматься для компенсации расходов на любое количество средств и служб, которое может предоставить аэропорт для нормальной посадки и взлета ВС;

в тех случаях, когда на коммерческую загрузку ВС налагаются ограничения, вызванные ограниченными возможностями данного аэропорта, следует рассмотреть возможность корректировки посадочного сбора, если такие ограничения носят значительный и длительный характер;

период бесплатной стоянки ВС после посадки должен определяться на месте, принимая во внимание расписание, наличие свободного места и другие, связанные с этим факторы.

при определении сборов, связанных с использованием мест стоянки, ангаров и долгосрочной стоянки ВС, следует использовать максимально допустимый взлетный все или размеры ВС;

в тех случаях когда сборы взимаются различными властями в аэропорту, они должны, по возможности, быть объединены в один сбор;

обычный посадочный сбор должен учитывать использование специального радионавигационного оборудования для посадки с тем, чтобы взимание отдельных сборов за их использование не препятствовало использованию таких средств эксплуатантами ВС;

при применении всех методов взимания сборов необходимо соблюдать максимальную гибкость, чтобы не препятствовать внедрению улучшенной методики, по мере ее совершенствования;

размер аэропортовых сборов, взимаемых с международной авиации общего назначения должен определяться на разумной основе с учетом стоимости необходимого и используемого оборудования и целей содействия росту международной авиации общего назначения.

Другие рекомендации по формированию стоимостной основы и взиманию сборов состоят в следующем:

сборы за обслуживание пассажиров являются важным фактором в экономике значительного числа аэропортов. Однако существует возражение против взимания таких сборов непосредственно с пассажиров, особенно в больших аэропортах;

сборы за обеспечение безопасности государства могут определять, при каких обстоятельствах и в каком объеме расходы на обеспечение средств и служб безопасности должны покрываться за счет государства, аэропортовых органов или других ответственных учреждений;

сборы, связанные с шумом, устанавливаются по усмотрению государств. Эти сборы следует взимать только в размерах, не превышающих затраты, производимые на снижение или предупреждение шумов.

Все доходы любого аэропорта можно подразделить на два вида: доходы от авиационной деятельности и доходы от вспомогательной деятельности. Источниками доходов от авиационной деятельности являются сборы за взлет-посадку (включая сборы за пользование светосигнальным оборудованием и за аэродромное диспетчерское обслуживание); обслуживание пассажиров; обработку грузов; пользование местами стоянки и ангарами; обеспечение безопасности; шумы; обслуживание авиаперевозок (например, сбору за телескопические трапы, перевозку пассажиров и т.д.); за наземное обслуживание.

Источниками доходов от вспомогательной деятельности являются: концессии на поставку авиационного топлива и масел (включая сбор за право заправки); рестораны, бары, кафетерии и поставка продовольствия; магазины беспошлинной торговли; парковка автомобилей; прочие концессии и коммерческая деятельность, осуществляемая аэропортом; арендная плата; прочие доходы от вспомогательной деятельности; доходы от банковских и денежных операций; дотации и субсидии; прочие поступления.

Основные статьи расходов представляют: эксплуатация и техническое обслуживание; расходы на персонал аэропорта; материалы; обслуживание по контракту; административные и накладные расходы; капитальные затраты; амортизационные отчисления; проценты; налоги; прочие расходы; всего по статьям расходов.

Для оценки эксплуатационных расходов аэропорта расходы дифференцируются на прямые и косвенные, а также зависящие и не зависящие от объема производства.

В *прямые расходы аэропорта* включаются затраты, которые полностью относятся к одному объекту калькуляции и полностью включаются в себестоимость продукции. Характерной особенностью *косвенных расходов аэропорта* является их отношение к нескольким объектам калькуляции, и поэтому они подлежат распределению между ними.

К расходам, зависящим от объема работ относятся затраты, общая сумма которых возрастает пропорционально росту размеров движения. В то же время, на единицу продукции (самолето-вылет, отправленный пассажир и т.д.) эти расходы остаются постоянными.

Условно независящие расходы с ростом объема работ остаются постоянными или увеличиваются в меньшей степени, чем количество отправок пассажиров и грузов, количество самолето-вылетов. В то же время, на единицу продукции (самолето-вылет, тонну отправок и т.д.) эти расходы уменьшаются.

Распределение затрат аэропорта по отправкам и самолето-вылетам по службам аэропорта приведена в табл. 7.2.

К прямым расходам, которые непосредственно касаются пассажирских отправок, относятся следующие расходы по доставке бортпитания; обслуживанию пассажиров; содержанию СОПП или СОП без затрат по грузовому складу; обеспечению пассажирских перевозок службой спецтранспорта (ССТ); аренде каналов связи в части обслуживания пассажирских отправок; рекламе пассажирских перевозок; договорам с органами, обеспечивающими безопасность пассажиров; другие прямые расходы на отправку пассажиров в соответствии с ведущимся учетом.

Таблица 7.2.

Распределение затрат аэропорта по обеспечению отправок и самолето-вылетов по службам и подразделениям

Расходы	В том числе		
	Прямые по обеспечению отправок	Прямые по обеспечению самолето-вылетов	Косвенные по самолето-вылетам и отправкам
1 Оплата труда работников с отчислениями на социальное и медицинское страхование	1.1. Оплата труда работников СОП и водителей ССТ, обслуживающих только пассажирские и грузовые перевозки	1.2. Оплата труда работников служб ГСМ, движения, связи, БЭРТОС, наземных сооружений, а также водителей ССТ, обслуживающих только самолето-вылеты	1.3. Остальная часть оплаты труда работников относится на объем отправок и самолето-вылеты пропорционально расходам, показанным в пп. 1.1., 1.2.
2. Амортизация основных фондов (кроме амортизации спецавтотранспорта)	2.1. Амортизация зданий, сооружений, оборудования аэровокзального и грузового комплексов (СОП, СОГП и др.)	2.2. Амортизация остальных зданий, сооружений и оборудования, кроме административно-управленческого комплекса	2.3. Амортизация зданий, сооружений и оборудования административно-управленческого комплекса распределяется пропорционально суммам пп. 2.1. и .2.2.
3. Содержание и ремонт аэродромов, зданий, сооружений, оборудования	3.1. Содержание и ремонт зданий, сооружений, оборудования аэровокзального и грузового комплексов (СОП,СОГП и др.)	3.2. Содержание и ремонт аэродромов	3.3. Остальные расходы распределяются пропорционально суммам пп 3.1.3.2.
4. Расходы по эксплуатации парка спецавтотранспорта	4.1. Прямы расходы по спецавтотранспорту, обслуживающему только пассажирские и грузовые отправки	4.2. Прямы расходы ССТ по спецавтотранспорту, обеспечивающему обслуживание самолето-вылетов	4.3. Остальные расходы ССТ распределяются пропорционально суммам пп. 4.1., 4.2.
5. Расходы по радиосвязи	-	5.2. Все расходы по радиосвязи	-
6. Расходы по аренде каналов связи	Относятся в соответствии с фактическим использованием каналов связи		
7. Платежи по обязательному страхованию имущества	7.1. Платежи по обязательному страхованию имущества аэровокзального и	7.2. Платежи по обязательному страхованию имущества остальных подразделений, кроме	7.3. Платежи по обязательному страхованию имущества

	грузового комплекса (СОП, СОГП и др.), а также ССТ в части обслуживания только пассажирских и грузовых отправок	административно-управленческого комплекса	административно-управленческого комплекса распределяются пропорционально суммам в пп 7.1. и 7.2.
8. Уплата процентов за краткосрочные кредиты	Относятся в соответствии с целевым назначением кредита		
9. Прочие производственные расходы	9.1. Расходы на рекламу и обслуживание пассажиров	9.2. Остальные прочие производственные расходы	-
10. Накладные расходы	-	-	10.3. Относятся на объем отправок и на самолето-вылеты пропорционально суммам пп 1.1. и 1.2.
11. Непроизводственные расходы	-	-	11.3. Относятся на объем отправок и на самолето-вылеты пропорционально сумме всех предшествующих расходов

К прямым расходам, которые непосредственно касаются грузовых отправок относятся расходы по СОГП или содержанию грузовых складов; обеспечению грузовых перевозок ССТ; аренде каналов связи в части обслуживания грузовых перевозок; рекламе грузовых перевозок; договорам с органами, обеспечивающими безопасность грузов; другие прямые расходы на отправку грузов в соответствии с ведущимся учетом.

В качестве основных критериев выбора показателей для оценки эффективности деятельности аэропорта обычно принимаются: доступность и возможность оперативного получения данных; простота и понятность различным пользователям, заинтересованным в получении информации о деятельности аэропорта (клиенты, инвесторы, регулирующие органы и т.д.); стабильность и непрерывность информационных потоков; достаточно широкий охват различных аспектов деятельности аэропорта.

Основными единицами измерения продукции аэропорта является количество пассажиров с выделением транзитных пассажиров, взлетно-посадочные операции и тоннаж обработанного груза. Кроме того, результаты деятельности аэропорта должны оцениваться в финансовых показателях с дифференциацией дохода на авиационный и неавиационный.

В инструктивных материалах ICAO рекомендуется эффективность функционирования аэропорта оценивать с помощью следующих показателей: доход на пассажира; расход на пассажира; производственная прибыль на пассажира; авиационный доход на пассажира; неавиационный доход на пассажира; пассажиров на одного служащего; доход одного служащего; капитальные затраты на пассажира; нетто-активы на одного служащего. К этому перечню в отечественных предприятиях прибавляются показатели соотношения международных пассажирских и грузовых отправок и, в связи с этим, грузовые отправки, приведенные грузовые отправки и т.п.

В условиях переходной экономики приходится составлять перечень показателей наиболее отражающих и условия функционирования, и тенденции развития, и фактическое состояние аэропорта на конкретную дату. Обычно анализируются такие общие показатели как прибыль на одного пассажира, фондоемкость одного отправленного пассажира, прибыль на одного служащего аэропорта, прибыль авиационная, приходящаяся на единицу приведенной продукции, доля перевозок в международном сообщении.

В силу сложности интеграционных процессов между службами аэропорта и авиакомпании общим результирующим показателем должен быть интегральный показатель эффективности, отражающий все факторы производства рассмотренные выше, оказывающие влияние на структуру и объем затрат, а следовательно и на эффективность.

Проведенный анализ методического обеспечения оценки факторов, определяющих финансовый результат, позволил сделать следующие выводы:

совокупность методов и систем показателей, используемых для оценки ресурсов, которые фактически представляют собой факторы, определяющие финансовый результат, является методически недостаточной с точки зрения полноты учета условий функционирования авиапредприятия (авиакомпании, аэропорта);

различия в особенностях производственной деятельности авиакомпании и аэропорта отражаются на структуре затрат. Однако, в зависимости от сформированных организационных структур управления, которые определяют характер производственных, хозяйственных и коммерческих отношений, структура затрат может варьироваться и адаптироваться к политике управления, что делает возможным усиление влияния субъективного фактора на систему учета;

для формирования методической базы оценки деятельности авиапредприятия и обоснования его стратегических перспектив необходимо использовать концепции эталонного управления, предполагающие формирование структуры управления на основе выделения центров ответственности и затрат, с учетом вклада каждого подразделения авиапредприятия в общий финансовый результат;

точность оценки эффективности работы авиапредприятия находится в прямой зависимости от степени развития системы учета и отчетности на предприятии, формирование которых невозможно без использования инструментария наработанного теорией и практикой преуспевающих компаний.

Заключение

Исследование фундаментальных основ управления экономической организацией позволило обосновать правомерность и целесообразность поднятых проблем и конкретизировать их содержание с целью адаптации теоретических положений общего характера к условиям функционирования Национальной авиакомпании «Узбекистон хаво йуллари». Результаты проведенного анализа дают возможность утверждать, что структуру организации, её капитала, а также различные процессы, протекающие под воздействием совокупности субъективных и объективных факторов, предопределяют особенности её функционирования как агента рыночных отношений, с одной стороны, и отраслевая специфика, с другой. Таким образом, общеметодологическая аксиома о том, что любая организация стремится к состоянию равновесия в пространстве и во времени, для экономической организации уточняется понятиями, непосредственно связанными с финансовой деятельностью. Поэтому состояние равновесия для экономической организации трактуется как состояние финансовой устойчивости, которая может рассматриваться и как агрегат целевых установок людей, участвующих в работе организации, и как оценка эффективности структуры организации, и, наконец, как результат процессов и действий, представляющих в совокупности механизм организации и развития всей системы.

Проведенный библиографический обзор подтверждает справедливость этого вывода и позволяет взглянуть на современные концепции оценки деятельности экономической организации с точки зрения степени охвата её проблемного поля, более объемного, чем внутренняя среда организации.

Общей целью рассмотренных концепций является создание формализованной системы, отслеживающей основные показатели деятельности и позволяющей на базе этой информации влиять на происходящее в компании. Базовыми показателями в каждой системе являются показатели, характеризующие издержки, на различных этапах организации производства и реализации продукции и услуг. Причем издержки дифференцируются по видам операций и бизнес-процессам, которые в совокупности представляют собой технологию функционирования экономической организации. Для того, чтобы реализовать подобную многовекторную политику управления большим бизнесом, необходимо иметь комплексную систему стратегических целей и

ключевых показателей, а также хорошо организованную и сбалансированную систему стратегического измерения.

С точки зрения автора, практический интерес представляет процессно-ориентированный подход, основанный на двух принципиальных направлениях: управление эффективностью бизнеса и управление затратами. Первое направление раскрывает связь между стратегией организации и системой бюджетирования посредством сформированной в организации сбалансированной системы показателей. Преимуществом этого подхода является возможность формирования стратегически-ориентированного бюджета, реализующего кроме прочих функцию моделирования стратегии организации. Второе – представляет собой процессно-ориентированное управление, формирующее на основе концепции direct-costing систему процессно-ориентированного бюджетирования (АВВ).

Проведённый анализ статистических данных, характеризующих тенденции развития мирового авиатранспорта показал, что все они отражаются на функционировании Национальной авиакомпании. Особенно подвергаются влиянию глобальных процессов материально-техническая и кадровая составляющие производственного потенциала, трансформация которых в новое качественное состояние невозможна без привлечения финансового капитала в виде иностранных инвестиций. Эти особенности находят своё отражение в процессе развития организационной структуры управления авиакомпании.

Следуя объективным требованиям конъюнктуры авиарынков, топ-менеджмент Национальной авиакомпании реформирует структуры среднего звена, тем самым, расширяя сферу коммерческой деятельности авиакомпании, которая является основным источником прибыли. В соответствии с этим возникает необходимость не только учитывать тенденции развития глобального рынка авиаперевозок, но и развивать собственный аналитический аппарат, позволяющий достаточно объективно контролировать свою деятельность и прогнозировать её развитие в будущем. Очевидно, что реализация стратегических задач требует не только дополнительного капитала, но и соответствующего экономического инструментария необходимого для принятия эффективных решений.

Рассмотренные организационно-правовые условия и тенденции развития сферы воздушного транспорта в контексте использования возможностей предлагаемых современным инструментарием управления коммерческой деятельностью организации позволяют обосновать подходы и методы

совершенствования системы управления аэропорта. Принципиальным в этом направлении является определение экономической ответственности участников производственного процесса и процесса управления адекватно возложенным на них функциям. Определяющим здесь становится вопрос об аналитическом инструментарии, используемом в процессе оценки итогов деятельности, поскольку последние являются базовыми для определения перспектив. Круг аспектов, охватываемых при стратегическом планировании должен соответствовать выполнению задач оперативного уровня. Поэтому стратегическое планирование становится приоритетным направлением в работе экономического аппарата, как авиакомпании, так и аэропорта. В связи с этим была рассмотрена методическая база, используемая в практике экономических служб аэропорта «Ташкент».

Актуальность этого направления обоснована также и тем фактом, что, находясь в начальной стадии жизненного цикла, которой соответствуют процессы смены и накопления производственного потенциала, его модернизации и реконструкции, авиакомпания должна учитывать необходимость развития рыночных форм управления. Реальность такого учета возможна при условии определенной правовой, хозяйственной и коммерческой самостоятельности аэропорта, что, свою очередь, создает условия делегирования ответственности за осуществляемые затраты на уровень организационных единиц основных производственных подразделений, а следовательно, развития политики ресурсосбережения, составляющей основу любой рыночной стратегии и отвечающей законам развития рынка.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Республики Узбекистан, 1992 г.
2. Гражданский Кодекс Республики Узбекистан, 1998 г.
3. Воздушный Кодекс Республики Узбекистан, 1993.
4. Международная организация гражданской авиации. Годовой доклад Совета. Документация к сессии Ассамблеи в 2004 году. Doc 9826.
5. Международная организация гражданской авиации. Потребности в инвестировании парка воздушных судов и инфраструктуры аэропортов, средств и служб на маршруте в период до 2010 года. Циркуляр 236-АТ/95.
6. Международная организация гражданской авиации. Обзор экономического положения воздушного транспорта и перспективы развития 1978-2000. Циркуляр 222-АТ/90.
7. ИКАО. Руководство по прогнозированию воздушных перевозок (Doc 8991). Повторное издание, октябрь 1995 г.
8. ИКАО. Руководство по сборам за пользование аэропортами и аэронавигационными средствами (Doc 7100). 1997
9. ИКАО. Статистический сборник. Серия Т № 57. Перевозки. Коммерческие перевозчики 1993 -1997 гг.
10. ИКАО. Циркуляр 270-АТ/111. Прогноз развития воздушного транспорта до 2005 г.
11. ИКАО. Циркуляр 273-АТ/113. Мир гражданской авиации. 1997-2000 гг.
12. ИКАО. Циркуляр 273-АТ/123. Мир гражданской авиации. 2001-2004 гг.
13. Акофф Р. Планирование будущего корпораций. – М: Прогресс, 1985.
14. Алексеев Н.С. Эволюция систем и организационное проектирование //Проблемы теории и практики управления.–1998.-№4.– с.73–78.
15. Алексеев Н.С. Эволюция систем управления предприятием//Проблемы теории и практики управления. – 1999. - № 2. – с.103-107.
16. Анализ экономики. Страна, рынок, фирма. Под ред. проф. В.Е. Рыбалкина. Учебник. – М.: Междунар. отношения, 1999.
17. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – С Пб: Питер, 1999.
18. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
19. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н, Азрилияна. – 6-е изд., доп. – М., Институт новой экономики, 2004.
20. Балашов Е.П. Эволюционный синтез систем. – М: Радио и связь, 1985.
21. Бланк И.А. Управление активами. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2002

22. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. М.:1999

23. Гаврилов Д.А. Управление производством на базе стандарта MRP II/ - СПб.: Питер, 2003.

24. Гвишиани Д.М. Организация и управление. – М: Издательство МГТУ им. Баумана, 1998.

25. Гиляровская Л.Т., Вехорева А.А. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческого предприятия. – СПб: Питер, 2003.

26. Джонсон Р., Каст, Розенцвейг. Системы и руководство. – М.: Советское радио, 1975.

27. Джордж С., Ваймерскирх А. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях. (TQM). - СПб.: Виктория плюс, 2002. - С. 196-197.

28. Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон. Стратегический менеджмент: Учебник/Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2003.

29. Добрин Г.Н. Тенденции развития и основные положения совершенствования организационных структур проектных институтов: Материалы семинара. Комплексное организационное проектирование предприятий и объединений. – Л: ЛДНТП, 1979.

30. Друкер Ф. Питер. Рынок: как выйти в лидеры. Теория и практика. (Предпринимательство и инновации. Практика и принципы). – М: Book chamber international, 1992.

31. Икрамов М.А., Саакян А.К., Ходжаева М.Я.. Организация производства: актуальные аспекты: Учебное пособие. – СПб.: СЗТУ, 2005.

32. Икрамов М.А, Ходжаева М.Я.. Организационные особенности формирования методологических основ реструктуризации авиакомпании. - Экономика и промышленная политика России, СНГ. Межвузовский сб. / Под ред. А.К. Саакяна. –СПРб.: СЗТУ, 2005.

33. Икрамов М.А., Ходжаева М.Я.. Стратегические вопросы развития корпоративного управления в гражданской авиации.- Экономика и управление производством. Межвузовский сб. Вып. 15. –СПб: Изд-во СЗГТУ, 2005.

34. Икрамов М.А., Ходжаева М.Я.. Факторы развития менеджмента современной авиакомпании. - Менеджмент и маркетинг в XXI веке. Межвузовский сб./ Под ред. А.К. Саакяна. –СПРб.: СЗТУ, 2005.

35. Икрамов М.А., Ходжаева М.Я.. Проблемы и перспективы развития управления воздушным транспортом Узбекистана. - Современные методы

организации бизнеса и маркетинга: Межвузовский сб. / Под ред. А.К. Саакяна. – СПб.: СЗТУ, 2005
36. Икрамов М.А., Ходжаева М.Я.. Некоторые аспекты организации производства в современных условиях. - Современные методы организации бизнеса и маркетинга: Межвузовский сб./ Под ред. А.К. Саакяна. – СПб.: СЗТУ, 2005
37. Икрамов М.А., Ходжаева М.Я. О развитии информационных технологий в сфере авиауслуг. - Современные методы организации бизнеса и маркетинга: Межвузовский сб./ Под ред. А.К. Саакяна. – СПб.: СЗТУ, 2005
38. Икрамов М.А., Ходжаева М.Я. Реорганизация управления авиакомпанией. - Современные методы организации бизнеса и маркетинга: Межвузовский сб./ Под ред. А.К. Саакяна. – СПб.: СЗТУ, 2005
39. Кондаков И.К. Логический словарь. – М.: Изд-во «Наука», 1971.
40. Кондратьев Н.Д. Большие циклы конъюнктуры / Сборник избранных сочинений. – М: Экономика, 1993.
41. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Е.А. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
42. Костромина Е.В. Экономика авиакомпании в условиях рынка –М.: НОУВКШ «Авиабизнес», 2001.
43. Кулаев Ю.Ф. Экономика гражданской авиации Украины. Монография. – К.: «Феникс»,2004.
44. Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации: Учебник для вузов – СПб.: Питер, 2004.
45. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М: ИНФРА-М, 1998.
46. Михайлова М.Р. Бенчмаркинг - универсальный инструмент управления качеством // Методы менеджмента качества. № 5. - 2003.
47. Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга. М.: Юристъ, 2002. - С. 7.
48. Нельсон Ричард Р., Уинтер Сидней Дж. Эволюционная теория экономических изменений. – М: ЗАО «Финстатинформ», 2000.
49. Полуэктов А.А. Новые методы оценки компаний в сделках слияния и поглощения. – М.: МАКС-Пресс, 2001.
50. Портер М. Международная конкуренция. – М: Международные отношения, 1993.
51. Пястолов С.М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебник – М.: Издательский центр «Академия»; Мастерство, 2002

52. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2003.

53. Сборник. МакКей Х. Как уцелеть среди акул – М: Экономика, Уфа: Академия менеджмента, 1993.

54. Словарь иностранных слов. – М.: «Русский язык»,1989.

55. США. Итоги деятельности ведущих аэрокосмических фирм в 1994 году // Авиационная и ракетная техника. – 1995. - № 11. – 13 марта. – с. 2-3.

56. Теория организации: Учебник / Под ред. В.Г. Алиева. – М. Луч, 1999.

57. Уроки организации бизнеса / сборник под ред. Демина А.А., Катькало В.С. – С.П.: Лениздат, 1994

58. Файоль А. Общее и промышленное управление // Управление это наука и искусство. Сборник. – М.: Республика, 1992.

59. Фатхутдинов Р.А. Организация производства: Учебник. Краткий курс. – М: ИНФРА –М, 2001.

60. Философский энциклопедический словарь. М., 1989.

61. Форд Г. Как надо работать. – М: Финансы и статистика, 1990.

62. Хаксевер К., Рендер Б., Рассел Р., Мердик Р. Управление и организация в сфере услуг, 2-е изд. / Пер. с англ. Под ред. В.В.Кулибановой. СПб.: Питер, 2002.

63. Ходжаева М.Я. К вопросу об определении системы факторов повышения организационного уровня внешнеэкономической деятельности авиакомпании. - Y – республиканская научно-практическая конференция. Сборник «Передовые технологии и методы в создании и эксплуатации авиакосмической техники», ТГАИ, Т., 2001, с. 32

64. Ходжаева М.Я. К вопросу о предпосылках и объективной необходимости формирования нормативно-методической базы организации внешнеэкономической деятельности авиакомпании. - Y – республиканская научно-практическая конференция. Сборник «Передовые технологии и методы в создании и эксплуатации авиакосмической техники», ТГАИ, Т., 2001, с. 32

65. Ходжаева М.Я. Формирование концептуальной основы для разработки нормативно-методического аспекта информационного обеспечения финансово-экономических служб авиакомпании. Сборник «Развитие автомобильно-дорожного комплекса в Республике Узбекистан», ТАДИ, Т., 2001 г., с. 142

66. Ходжаева М.Я. К вопросу о разработке концепции оптимизации использования парка воздушных судов. - YI – республиканская научно-

практическая конференция «Передовые технологии и методы в создании и эксплуатации авиакосмической техники», ТГАИ. Т., 2002 г., с.10, с.45.

67. Ходжаева М.Я. К вопросу о совершенствовании методического обеспечения деятельности финансовых служб авиакомпании - YI – республиканская научно-практическая конференция «Передовые технологии и методы в создании и эксплуатации авиакосмической техники», ТГАИ. Т., 2002 г., с.10, с.45.

68. Ходжаева М.Я. Проблемы формирования нормативно-методических основ функционирования менеджмента авиакомпании. - Сборник материалов международной научно-технической конференции «Мониторинг летательных аппаратов -2003», часть – II, ТГАИ, Т.-2003. с.63.

69. Ходжаева М.Я. К вопросу о методологии оценки содержания процесса реорганизации управления авиакомпанией. - Сборник материалов международной научно-технической конференции «Мониторинг летательных аппаратов -2005», часть – II, ТГАИ, Т.-2005.

70. Ричард Б. Чейз, Николас Дж. Эквилайн, Роберт Ф. Якобс. Производственный и операционный менеджмент: Пер. с англ.: М.: Издательский дом «Вильямс», 2003.

71. Шумпетер Й. Теория экономического развития.–М: Прогресс, 1982.

72. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. Проф. Н.А. Сафронова.- М. Юристъ, 2000.

73. Экономическая теория: Учебник для студ. вузов/Науч. ред. и рук. Авт. Коллектива В.Д. Камаев. – 4-е изд., - М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1999.

74. Эмерсон Г. Научная организация труда / / Управление это наука и искусство. Сборник. – М: республика, 1992.

75. Янг С. Системное управление организацией. – М: Совесткое радио, 1972.

76. Robin Goodfellow. Manufacturing Resource Planning. A Pocket Guide, 1993.

77. Shaked, I., Allen, M. and Leroy P., 'Creating Value Through EVA ® - Myth or Reality, Journal of Strategy and Business, Issue 9 , Fourth Quarter 1997.

78. Charan R.,Colvin G .Why CEO ’s Fail.Fortune.1999.21 June.

79. Darryl V. Landvater, and Christopher D. Gray. MRP II Standard System. A Handbook for Manufacturing Software Survival. John Willey & Sons, Inc., 1989.

80. Orlicky, J. Material Requirements Planning: The New Way of Life in Production and Inventory Management. New York: McGrow – Hill, 1975.

81. Muller A.,Valikangas L .Strategy Creation in Turbulent Times:An ODD Reactiion to Strategy Faillure in America ’s Largest Telco (Strategos Institute whitepaper). 2000.
82. Surowiecki J .The Return of Michael Porter. Fortune&2000.
83. Van de Wiele T. and Brown A. // Venturing down the TQM path for SMEs. - International Small Business Journal, Vol. 16, No. 2. - 1998. - P. 50-68.
84. Ghobadian A., Gallear D.N. Total quality management in SMEs // Omega, Vol. 24, No. 1. - 1996. - P. 83-106.
85. Monkhouse E. The role of competitive benchmarking in small-to medium-sized enterprises // Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol. 2, No. 4. - 1995. - P. 44-45.
86. Cassel C., Nadin S., Gray M.O. The use and effectiveness of benchmarking in SMEs // Benchmarking: An International Journal, Vol. 8, No. 3. - 2001. - P. 212-222.
87. Coopers & Lybrand Consultants, Survey of Benchmarking in the UK. - CBI Manufacturing Council, London, 1993.
88. Membership Package. European Foundation for Quality Management, 2003.
89. http: big spb. ru.
90. http: // www.de.isu.ru / program / progs / prog _10.html
91. http:// www.rsl.ru
92. vps@a-teleport.com
93. http://www.management.com.ua
94. mergerer@rambler.ru
95. irki@mail.lviv.ua
96. **(**http://www.bmicro.ru**)**
97. http://roman.narod.ru/diploma/Benchmarking.htm
98. www.ibs.ru
99. www.balancedscorecard
100. maslow@front.ru
101. ernest@atnet.ru
102. alt@altrc.ru
103. big@set.spb.su
104. www.intalev.ru
105. eugene@biztech.ru
106. http://www.akmr.ru
107. sergei@d-i.ru
108. http://www.cfin.ru/