

Оптимизация системы менеджмента на различных стадиях жизненного цикла Международного аэропорта Шереметьево

Optimization of the management system at the different stages of the life cycle of Sheremetyevo International airport

Князева Н.В.,

д.э.н., главный научный сотрудник ОАО «Институт исследования товародвижения и конъюнктуры оптового рынка»

Бутова Е.В.,

магистр кафедры «Корпоративное управление» ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

***Аннотация.** В статье даны рекомендации по оптимизации системы управления на различных стадиях жизненного цикла международного аэропорта Шереметьево. По мнению авторов, для разработки стратегии развития, определения финансовых рисков и путей развития, а также своевременного принятия необходимых управленческих решений, необходимо идентифицировать тот или иной этап развития хозяйствующего субъекта.*

***Summary.** In the article the recommendations on optimization of control system at the various stages of life cycle of Sheremetyevo international airport. According to the authors, development strategy, the determination of financial risks and ways of development, as well as the timely taking administrative decisions, you need to identify one or another stage of development of an economic entity.*

***Ключевые слова:** оптимизация системы управления; жизненные циклы развития хозяйствующего субъекта; диагностика этапов развития предприятия; анализ стадии жизненного цикла.*

***Keywords:** optimization of the management system; life cycles of development of an economic entity; diagnostics of the stages of development of the enterprise; the analysis stage of the life cycle.*

Способность диагностировать каждую конкретную стадию развития международного аэропорта Шереметьево может помочь в разработке стратегии, определении рисков и возможностей, своевременно принимать необходимые управленческие решения. Сущностью диагностики этапов жизненного цикла, на наш взгляд, является определение соответствия состояния международного аэропорта характеристикам того или иного этапа жизненного цикла с целью выявления тенденций его развития и возможности использования управленческих механизмов, соответствующих данной стадии, для предотвращения негативных тенденций развития и поддержания эффективного функционирования Шереметьево в долгосрочной перспективе.

Цель диагностики этапа жизненного цикла предприятия – идентифицировать этап развития и своевременно выработать средства решения проблем развития на данном этапе.

Процесс диагностики предлагается осуществлять по следующим этапам: выбор показателей и их уровня по этапам жизненного цикла; сбор и обработка информации; определение тенденций развития, анализ полученных данных на предмет соответствия состояния предприятия определённому этапу; выработка заключения о соответствии состояния предприятия тому или иному этапу жизненного цикла с указанием отклонений (рисунок 1).

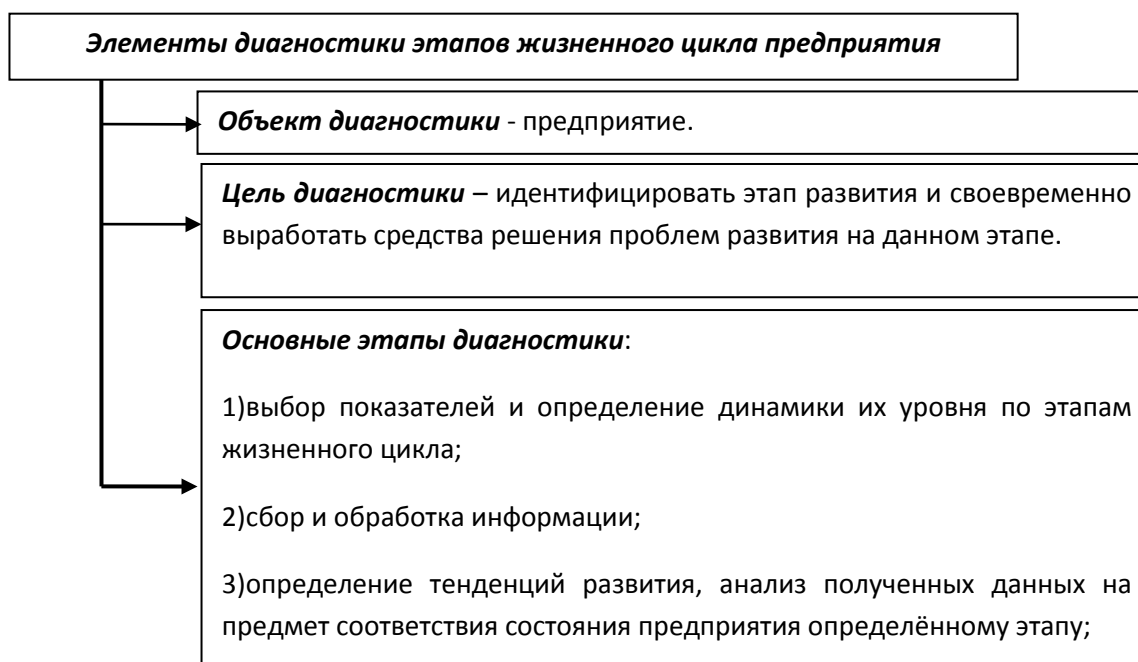


Рис.1. Элементы диагностики этапов жизненного цикла предприятия

Как показывают результаты исследования, процесс создания аэропорта Шереметьево, начало формирования его жизненного цикла отличается от описываемого в классических моделях. В частности, в процессе создания предприятия активное участие принимало государство, которое определяло основные направления развития аэропорта. Кроме того, Шереметьево на ранних стадиях функционирования не был вынужден привлекать заемные средства и тем самым принимать на себя финансовый риск, являющийся наиболее критичным фактором для начинающего предприятия. Таким образом, фактор происхождения аэропорта в рамках анализа можно учитывать как значимо влияющий на особенности траектории дальнейшего развития (см. таблицу № 1).

Таблица №1.

*Сравнительный анализ стадии жизненного цикла «детство»
аэропорта «Шереметьево» и бизнес-организации.*

Показатели диагностики	Аэропорт «Шереметьево»	Бизнес-организации
Цель создания	Развитие гражданской авиации в государственном масштабе	Получение прибыли
Инициатива создания	Приказ Главнокомандующего ВВС СССР	Собственник, группа собственников
Риски	Нехватка высококвалифицированного	Дефицит высококвалифицированных

	персонала, в том числе и управляющих. Освоение инновационных разработок согласно государственному плану развития	кадров, активное внедрение инноваций в производственные процессы, наличие конкурентов, риск финансовых обязательств
Степень регламентации внутренних взаимодействий	Высокая	Низкая
Тип лидера	Исполнитель	Новатор
Организационный характер	Достижение	Борьба
Организационный образ	В центре внимания государственная задача по развитию гражданской авиации	В центре внимания - организация
Концентрация внимания руководства	Выполнение директив	Удовлетворение потребностей клиентов
Центральная проблема	Нехватка персонала, опыта, техники	Выход на рынок, финансовые ресурсы
Горизонт планирования	Долгосрочный	Краткосрочный
Метод управления	Распорядительный	Единоличный

Как показывают данные таблицы, параметры развития аэропорта Шереметьево на стадии зарождения существенно отличается от параметров этого же этапа у бизнес-организаций. Так, имеются разночтения в целях создания, имеющихся рисках, наличии конкурентов, стилях и методах управления. Эти различия во многом обусловлены тем, что появление аэропорта Шереметьево пришлось на период плановой экономики. Условия советского типа хозяйствования смогли частично оградить Шереметьево от финансовых проблем (характерных для данной стадии развития), так как получение финансирования аэропорта осуществлялось на основе защищаемых смет. Отсутствие хозяйственной самостоятельности аэропорта и невозможность определения финансовых целей было обусловлено планированием экономики отрасли в целом на государственном уровне.

Переход от одного этапа к другому связан с осуществлением изменений. Стадию «детство» многие исследователи называют самой опасной, так как именно в этот период происходит несоизмеримый по сравнению с изменением

управленческого потенциала рост организации¹. На этой стадии, как правило, большинство вновь образующихся организаций терпят крах из-за неопытности и некомпетентности руководителей. Основной задачей предприятия в этот период является укрепление своих позиций на рынке, при этом особое значение придается усилению конкурентоспособности. Главная цель бизнес-организации на этой стадии – кратковременный успех и обеспечение бурного роста.

Стадия «детство» для бизнеса определяется значительным увеличением объема продаж, что также было характерно и для аэропорта «Шереметьево» (существенное увеличение объема перевозок, открытие новых воздушных направлений, производственной нагрузки на сотрудников). Особенностью функционирования бизнес-организаций на данном этапе является постоянное привлечение новых сотрудников, так как из-за высоких нагрузок имеет место проблема текучки кадров - штат персонала, как правило, минимизирован². Уход высокопрофессиональных сотрудников на этой стадии часто бывает критичным для компании, поскольку перераспределить выполняемые работы среди оставшегося персонала очень трудно. Для развития аэропорта Шереметьево данная стадия определялась активной кадровой политикой, основой которой была пропагандистская политика о выполнении крупной народнохозяйственной задачи по развитию воздушной авиации, высокая социальная мотивации. Приоритетным направлением стимулирования в отличие от бизнес-организации являлась не материальная мотивация, а возможность быстрого карьерного роста³. На этапе «детство» штат персонала бизнес-компаний, как правило, представлен многопрофильными

¹ См., например Ивашковская И.В., Константинов Г.Н., Филонович С.Р. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации // Российский журнал менеджмента, №4, 2004; Жизненный цикл малого предприятия / Под общ. редакцией А.А. Шамрая— М.:Фонд «Либеральная миссия», 2010; Лавизина О. В. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации, понимаемой как социальная система // Менеджмент в России и за рубежом. 2003, № 5; Распопов, В. М. Управление изменениями. – М. : Магистр, 2009; Широкова, Г. В. Жизненный цикл организации: концепции и российская практика – 2-е изд. – СПб. : Высшая школа менеджмента; Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2008.

² Рагулина Ю.В., Бутова Т.В. Теория и практика взаимодействия бизнеса и властных структур. Учебник. М.: Кнорус, 2013, С.16-18

³ В бизнес-компаниях, находящихся на стадии «детство», переменная часть вознаграждения жестко увязывается с результатами деятельности и закрепляется во внутрифирменном положении по премированию

специалистами, востребованными рынком⁴. Однако коллектив сотрудников «Шереметьево» в этот период определяется не многопрофильностью, а уникальностью - талантливых людей, работающих в то время в аэропорту привлекает масштаб задач, возможность реализовывать народнохозяйственный глобальный проект, новые направления работы, сложность поставленных руководством задач.

Серьезная проблема, с которой могут столкнуться менеджеры бизнес-организации всех уровней на этой стадии, - межличностные конфликты, провоцирующие уход из компании ключевых сотрудников⁵. В основном конфликты возникают между персоналом с большим стажем работы в компании и недавно нанятыми сотрудниками. Зачастую новые работники пытаются построить свою карьеру, обращая внимание руководства на ошибки тех, кто давно работает на предприятии, и не предлагая никакого решения взамен⁶. Для «Шереметьево» в этот период актуализируется проблема организации профессиональной подготовки специалистов необходимого профиля. В организации, ориентированной на прорыв в развитии воздушных перевозок, субъектом выполнения этой задачи являлся весь персонал в целом. Это обеспечивалось наличием в системе организационных ценностей, таких идей и смыслов, которые замкнуты на народнохозяйственную стратегию развития, благоприятным психологическим климатом, культивированием ценностей взаимопомощи и самоотдачи. Активизация человеческого потенциала, как одного из основных факторов развития аэропорта «Шереметьево» выступала на этапе «детство» ключевым звеном при создании новых как внутренних, так и внешних условий, способствующих революционному прорыву в гражданской авиации.

⁴ Кирова Ю.З. Основные компоненты управленческого общения инновационной направленности // Научно-практический журнал «Психология. Социология. Педагогика». – Москва: Изд. ИНГН, 2012. – № 2. – С. 16-18

⁵ Сметанкина Л.В. Управление как социальный феномен в современном российском обществе. Ростов н/Д: СКНЦ ВШ ЮФУ, 2011

⁶ Римашевская Н.М. Человек и реформы. Секреты выживания. М.: ИСЭПН РАН, 2003

Содействовало соответствия возможностей аэропорта решению важных национальных задач организационная культура, которая во главу угла ставила поощрение командной работы. Представим перечень эффектов, развивая и корректируя которые руководство аэропорта «Шереметьево» на стадии «детство» смогло сформировать сплоченную команду коллектива в рамках отдельных подразделений и организации в целом:

1.Взаимоусиление и взаимопомощь, ориентированные на достижение общей цели;

2.Приоритет целей совместной деятельности над личными целями;

3.Преобладание нематериальной мотивации сотрудников организации;

4.Высокая личная ответственность каждого сотрудника за достижение общей цели отдела, службы, всего аэропорта;

5.Готовность к самоотверженным действиям во имя интересов развития гражданской авиации;

6.Жесткая дисциплина и контроль сотрудников, которые они воспринимают как необходимое условие обеспечения надежности;

7.Инициативная подача обратной связи сотрудниками, открытость коммуникаций;

8.Высокая степень доверия сотрудников друг к другу, основанная на разнообразном опыте результативных совместных действий и общей командной истории;

9.Принятые в организации стандарты поведения и деятельности являются обязательными для всех. Отсутствуют двойные стандарты;

10.Готовность принять личную ответственность за неуспех команды в сочетании с принятием заслуг других и команды в целом в случае достижения результата;

11.Ориентация на беспрецедентную результативность в индивидуальной и совместной деятельности;

12. Развитое чувство "мы", развитая коллективная культура (задачи, нормы, правила), добровольно принимаемая и развиваемая всеми сотрудниками.

Руководство аэропорта на стадии «детство» для исключения конфликтных ситуаций, столь характерных для данного этапа развития повсеместно содействовало распространению командных систем мотивации. В организации регулярно проводились различные спортивные турниры между отделами, выездные конференции и семинары, призванные улучшить атмосферу в коллективе.

Таблица №2.

*Сравнительный анализ стадии жизненного цикла «детство»
аэропорта «Шереметьево» и бизнес-организации.*

Показатели диагностики	Аэропорт «Шереметьево»	Бизнес-организации
Цель функционирования	Увеличение объема перевозок	Рост объемов продаж
Структура организации	Формализованная	Нечеткая
Развитие	Устойчивое	Неустойчивое
Финансирование	Государственное	За счет заемных средств
Тип роста	Экстенсивный	Интенсивный

Становление и развитие аэропорта Шереметьево осуществлялось в период, когда активно проявлялось противоречие между издержками консервативной рационально-бюрократической системы управления и реальными потребностями предприятий. Учет научной концепции развития организации на различных этапах жизненного цикла, которая бы аккумулировала все лучшее из мировой теории и практики менеджмента, отражала бы национальную специфику, своеобразие исторического опыта, на этапе «рождение» и «детство» был невозможен для Шереметьево. Это обусловлено не только отсутствием рыночного хозяйства на этапе появления аэропорта Шереметьево, но и тем, что развитие процессных моделей организационных изменений; появление первых моделей ЖЦО (1951–1970 гг.), носило исключительно теоретический характер и особого интереса среди

исследователей и практиков эти модели не вызывали⁷. На этом этапе появляются первые теоретические модели жизненного цикла организации, однако адекватность использования метафоры жизненного цикла в организационно-управленческих исследованиях в этот период ставится под сомнение.

Принято считать, что бизнес-организации на стадии «детство» используют методы ценовой конкуренции, роста рекламы и другие агрессивные методы управления⁸. Аэропорт Шереметьево на стадии «детство» уже считался самым крупным в СССР. За год аэропорт обслуживал более 1 млн пассажиров, рейсы 60 авиакомпаний мира. Характеризуя условия функционирования аэропорта на стадии «детство» нужно отметить, что имеет место сильное влияние внешних факторов (назначение руководства аэропортом, утверждение его структуры на государственных органами управления, определение приоритетов развития на отраслевом уровне), большими финансовыми вложениями (что нехарактерно для данной стадии бизнес-организаций, действующих в условиях рыночной среды), низкими расходами на продвижение и рекламу услуг Шереметьево (для бизнес-организаций указанные расходы максимальны на рассматриваемом этапе).

Особенности создания аэропорта Шереметьево в условиях планового хозяйства позволяют сделать вывод о наличии специфики формирования жизненных циклов российских компаний в зависимости от истории и среды их возникновения. Компании, созданные «с нуля» в рыночной среде, развиваются в соответствии с традиционной моделью ЖЦО — от простой организационной структуры к более сложной, от неформального стиля принятия решений — к формализованной обработке информации и т.п. Компании, созданные в условиях советской экономики, имеют существенные отличия в

⁷ См. Управление изменениями: Хрестоматия / пер. с англ. Под ред. Г.В. Широковой. — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010.

⁸ Белянчев В.В. Формирование стратегического потенциала современной предпринимательской организации // Вестник Академии. М., 2011. №2; Широкова Г. В. Управленческие стереотипы и жизненный цикл организации // Вестник С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2005. Вып. 2

характеристиках жизненного цикла рыночной организации, такие как более сложный процесс становления, высокий уровень формализации, глобальные цели по решению крупных народнохозяйственных задач, централизованный уровень управления. Данные отличия вызваны, в первую очередь, влиянием на развитие систем управления организации государства.

В эпоху становления рыночного хозяйствования функционирование аэропортов значительно изменилось и продолжает преобразоваться быстрыми темпами. Проходя этапы освоения рыночной экономики, основным направлением деятельности аэропортов и авиакомпаний, в том числе и аэропорта «Шереметьево» являлось внедрение мероприятий, обеспечивавших их конкурентоспособность на внутрироссийском авиатранспортном рынке. На эти цели затрачивалось основное внимание и ресурсы.

Самостоятельные и плановые исследования потребительских качеств сферы обслуживания пассажиров в аэропортах России начали проводиться и привлекать к себе внимание относительно недавно. Пришли в движение пласты предложений по совершенствованию качества обслуживания пассажиров в аэровокзальных комплексах аэропортов, ранее не использовавшиеся многие годы.

Можно утверждать, что до начала 2004 г. аэропорт "Шереметьево" функционировал в условиях стадии «выживание». С середины 1990-х годов до 2011 года территориальная принадлежность аэропорта оспаривалась властями Москвы. При этом аэропорт формально всегда оставался в составе Московской области, поскольку в советский период г. Москве аэропорт официально не передавался, а в постсоветский период соглашений об изменении границ не подписывалось вплоть до 2011 года. Согласно закону «О территориальном делении Москвы» с 1995 года территория аэропорта Шереметьево входила в состав Молжаниновского района Москвы, а согласно законам Московской области — городского округа Химки. По соглашению о границе между субъектами федерации, принятому в сентябре 2011 года, территория аэропорта

признана принадлежащей Московской области. Указанная ситуация не способствовала инвестиционной привлекательности «Шереметьево».

Несмотря на то, что "Шереметьево" является единственным аэропортом в России, в котором в 1990-е годы не произошло уменьшения количества пассажиров, качество обслуживания пассажиропотока сильно снизилось. Динамичное развитие рынка пассажирских авиаперевозок осложнялось наличием проблем, связанных с неудовлетворительным состоянием инфраструктуры воздушного транспорта. Недостаточная оснащенность «Шереметьево» современным оборудованием, особенно аэровокзалов и грузовых комплексов, часто приводила к нарушению технологического процесса перевозок, нарушению сроков хранения и доставки грузов. Основная причина такого состояния инфраструктуры аэропорта «Шереметьево» была связана с уже упоминавшимся недостаточным объемом инвестиций, малым объемом финансирования для развития и поддержания аэропортов со стороны государства, а также отсутствием эффективных механизмов управления аэропортовыми комплексами и обеспечивающими их инфраструктурными элементами.

В 2004 году, в аэровокзале внутрироссийских авиалиний приступили к выполнению комплексного обследования состояния качества обслуживания пассажиров и разработке мероприятий по его систематическому повышению.

В настоящее время основными нормативно-правовыми регуляторами в области качества аэропортовых услуг являются внедряемые стандарты Системы Менеджмента Качества ISO 9001:2000, и требования к авиационной безопасности ISAGO, при этом отсутствуют нормы, регулирующие качество услуг с точки зрения клиентоориентированного подхода, а также сами системы контроля качества услуг аэропортовой инфраструктуры. В сложившейся ситуации субъекты рынка аэропортовых услуг столкнулись с проблемой отсутствия единых подходов, критериев и методов оценки уровня качества

аэропортового обслуживания, и, как следствие, с необходимостью разработки самостоятельных механизмов регулирования сервисной деятельности.

Высокий уровень качества обслуживания всех потребительских сегментов, означает удовлетворение их ожиданий и, вместе с тем, создание конкурентных преимуществ, которые являются залогом долгосрочного эффективного функционирования и развития.

Наименование показателей	Характеристика		
	Внуково	Домодедово	Шереметьево
Аэродромная инфраструктура	2 зависимые пересекающиеся ВПП: ИВПП-1: 3000 × 60 ИВПП-2: 3060 × 45	2 независимые параллельные ВПП, между осями 2000 м ИВПП-1: 3500 × 60 ИВПП-2: 3794 × 60	2 зависимые параллельные ВПП, между осями 283 м ИВПП-1: 3550 × 60 ИВПП-2: 3700 × 60
Состояние аэродромной инфраструктуры	Требуется реконструкция ВПП-1	Требуется реконструкция ВПП-2	Требуется реконструкция ВПП-1
Пропускная способность взлетно-посадочных полос, млн. пасс. в год	14,95	30,0	19,95
Пропускная способность пассажирских терминалов, млн. пасс. в год	15,0	21,0	33,0
Баланс пассажирских терминалов к аэродромной инфраструктуре	Соответствует	Не соответствует	Соответствует с запасом
Ограничение пропускной способности аэродромной инфраструктуры	Бизнес авиация и литерные рейсы	Отсутствует	Отсутствует
Доступность автомобильного транспорта	Удовлетворительная	Удовлетворительная	Требуется «дублер» Ленинградскому шоссе
Доступность железнодорожного транспорта	Обеспечена	Обеспечена	Обеспечена
Приближение аэропорта к городским застройкам и населенным пунктам	Высокая плотность застройки	Отсутствует	Незначительная

По результатам международной исследовательской программы ACI Международный аэропорт Шереметьево признан лучшим аэропортом Европы по качеству обслуживания и занял 1 место в европейском регионе. Шереметьево стал первым российским аэропортом, который удостоился почетного лидерства в независимом рейтинге ASQ и получил международное признание пассажиров и профессиональных экспертов.

Генеральный директор ACI Europe Оливье Янковек особо отметил, что «аэропорт Шереметьево гармонично сочетает значительный рост пассажиропотока с высоким уровнем сервиса, что свидетельствует о приверженности менеджмента и персонала стратегическим целям компании в области качества обслуживания и удовлетворенности пассажиров».

В свою очередь генеральный директор аэропорта Шереметьево особо отметил, что «мы шесть лет назад поставили перед собой беспрецедентную для российских аэропортов цель - к 2015 году стать лучшим аэропортом по качеству обслуживания в Европе. Несмотря на внешние и внутренние трудности команда менеджеров и коллектив проявили высокий профессионализм, преданность своему делу и вышли на новые высоты на три года раньше».

Напомним, аэропорт Шереметьево начал участие в программе ASQvo II квартале 2010 года и уже по итогам 2011 года вошел в десятку лучших европейских аэропортов.

Для дальнейшего развития рынка услуг в сфере аэропортового обслуживания необходимо внести ряд изменений в правовое обеспечение деятельности организаций аэропортового комплекса. Это касается расширения государственных гарантий при реализации ГЧП, разработки методики стандартизации оценки рисков, создания системы независимой оценки проектов в рамках ГЧП.

Следует отметить, что в настоящее время в области аэропортового обслуживания нормативная база в сфере качества услуг не отвечает современным условиям функционирования для обеспечения клиентоориентированного подхода в управлении. В связи с этим необходима разработка методики оценки качества услуг аэропортового обслуживания. Одной из приоритетных задач повышения эффективности работы аэропорта является сокращение продолжительности времени производственного цикла

обслуживания пассажиров, а значит и времени пребывания пассажиров в состоянии охвата технологическим процессом обслуживания.

Литература

1. Адамов Н.А., Мельцас Е.О. Лизинг – эффективный финансовый инструмент // Российский экономический интернет-журнал. – 2012. - №3.
2. Бариленко В.И., Пенчукова Т.А. Методические подходы к диверсификации услуг коммерческого банка за счет развития лизинговых услуг // Российский экономический интернет-журнал. – 2013. - №4.
3. Белянчев В.В. Формирование стратегического потенциала современной предпринимательской организации // Вестник Академии. М., 2011. №2; Широкова Г. В. Управленческие стереотипы и жизненный цикл организации // Вестник С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. 2005. Вып.2
4. Жизненный цикл малого предприятия / Под общ. редакцией А.А. Шамрая— М.:Фонд «Либеральная миссия», 2010
5. Ивашковская И.В., Константинов Г.Н., Филонович С.Р. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации // Российский журнал менеджмента, №4, 2004
6. Козенкова Т.А., Тетерятников К.С. Общие причины и ключевые события начала международного финансового кризиса // Российский экономический интернет-журнал. – 2013. - №4.
7. Козенкова Т.А., Тетерятников К.С. Проблемы и возможные решения в ожидании второй волны международного финансового кризиса // Российский экономический интернет-журнал. – 2013. - №4.
8. Козенкова Т.А., Тетерятников К.С. Состояние банковской системы России в предкризисный период и причины первой волны финансового кризиса в 2008-2009 годах // Российский экономический интернет-журнал. – 2013. - №3.

9. Кирова Ю.З. Основные компоненты управленческого общения инновационной направленности // Научно-практический журнал «Психология. Социология. Педагогика». – Москва: Изд. ИНГН, 2012. – № 2
10. Лавизина О. В. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации, понимаемой как социальная система // Менеджмент в России и за рубежом. 2003, № 5
11. Пенчукова Т.А. (Penchukova T.) Формы и методы повышения конкурентоспособности лизинговых компаний // Российский экономический интернет-журнал. – 2013. - №3.
12. Распопов, В. М. Управление изменениями. – М. : Магистр, 2009
13. Рагулина Ю.В., Бутова Т.В. Теория и практика взаимодействия бизнеса и властных структур. Учебник. М.: Кнорус, 2013. С.16-18
14. Римашевская Н.М. Человек и реформы. Секреты выживания. М.: ИСЭПН РАН, 2003
15. Сметанкина Л.В. Управление как социальный феномен в современном российском обществе. Ростов н/Д: СКНЦ ВШ ЮФУ, 2011
16. Управление изменениями: Хрестоматия / пер. с англ. Под ред. Г.В. Широковой. — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010
17. Широкова Г. В. Жизненный цикл организации: концепции и российская практика – 2-е изд. – СПб.: Высшая школа менеджмента; Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2008.