

УДК 338.2

## ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА АВИАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ

<sup>1</sup>Веревичев И.И., <sup>1</sup>Маркова Е.В., <sup>2</sup>Поташкова Н.Н.

<sup>1</sup>*Институт авиационных технологий и управления, Ульяновский государственный технический университет, Ульяновск, e-mail: avia@ulstu.ru;*

<sup>2</sup>*Поволжский казачий институт управления и пищевых технологий (филиал), Московский государственный университет технологий и управления им. К.Г. Разумовского, Дмитровград, e-mail: ulmgutu@mail.ru*

В статье рассмотрены проблемы оценки потенциала организации и управления им. Авторами предлагается система показателей оценки потенциала на основе блочного представления организации. Сформулирована задача оценки потенциала при изменении состава проектов организации, описан пример развития потенциала авиакомпании путем вхождения в альянс и оценки получаемого при этом синергетического эффекта. В условиях глобализации экономики и повсеместной интеграции авиаперевозчиков в форме различных альянсов одним из наиболее концептуально важных моментов в политике авиакомпаний является умение ясно представлять стратегические цели, задачи и перспективы данных компаний. Для формулирования стратегий требуется достаточно четкое представление о тактических возможностях авиакомпаний, а также умение оценивать экономические последствия участия их в различных союзах или альянсах.

**Ключевые слова:** экономический механизм стимулирования, оценка потенциала организации, конкурентоспособность, синергетический эффект, авиационный альянс, управленческие процедуры

## THE PROBLEMS OF INCREASING OF AIRLINES COMPANIES' ECONOMIC CAPACITY

<sup>1</sup>Verevichev I.I., <sup>1</sup>Markova E.V., <sup>2</sup>Potashkova N.N.

<sup>1</sup>*The Institute of Aviation Technologies and Management of the Ulyanovsk State Technical University, Ulyanovsk, e-mail: avia@ulstu.ru;*

<sup>2</sup>*Povolzhskiy kazachiy Institute of Management and Food Technology (branch), Moscow State University of Technology and Management by K.G. Razumovsky, Dimitrovgrad, e-mail: ulmgutu@mail.ru*

The article deals with the problem of the capacity assessment of the organization and its management. The authors propose a system of indicators based on the evaluation of the potential of the block representation of the organization. The problem of capacity assessment as the composition of projects (products) of the organization, describes an example of airline development by entering into an alliance and evaluation obtained with a synergistic effect. In the context of economic globalization and the widespread integration of air carriers in the form of various alliances, one of the most important moments in the conceptual policy of the airlines is the ability to clearly present the strategic objectives and prospects of these companies. For the formulation of these strategies requires a sufficiently clear and precise to provide strategic and tactical potential of the airline, as well as be able to evaluate the economic consequences of participation in the various alliances.

**Keywords:** economic incentive mechanism, evaluation of organizational capacity, competitiveness, synergistic effect, airline alliance, managerial procedures

Потенциал фирм выступает в качестве основного критерия состоятельности, целесообразности их существования и функционирования. Потенциал во многом влияет на динамику развития фирм и их подразделений, т.е. развитие фирм можно рассматривать через призму форм изменений потенциалов подразделений и всех элементов производственно-хозяйственной системы. Возникновение синергетического эффекта возможно также объяснить динамикой изменения потенциала фирмы и подразделений в процессе их жизненного цикла [5].

Понятие потенциала применимо как к стабильным, так и к инновационным процессам. Таким образом, оценка потен-

циала является составным функциональным элементом процесса стратегического управления предприятием, роль которого в менеджменте российских компаний заметно усиливается в последнее время. Это объясняется объективной необходимостью – у большинства предприятий появились частные собственники и на первый план выходит задача эффективности управления. Безусловно, во многих данных предприятиях достаточно хорошо налажено оперативное управление, но очевидным является и тот факт, что работать компании способны более эффективно, однако эти задачи невозможно решать на оперативном уровне. Продуманная стратегия и грамотно

разработанные механизмы ее реализации – единственное надежное средство достижения поставленных целей.

Весь процесс стратегического управления можно условно разбить на три основных элемента: стратегический анализ, разработка стратегии, реализация стратегии. Результаты последовательных этапов стратегического анализа создают достаточно подробную информационную базу состояния дел авиапредприятия и его положения на рынке. Следующим этапом является формирование картины потенциала организации для его количественной оценки. Для оценки потенциала представим организацию в виде блочной структуры (рис. 1).

и связанных с ними потоками инновационных стратегических изменений [4].

Следует учесть сложность анализа взаимосвязей функций и ресурсов: трудовые ресурсы необходимы для выполнения каждой функции, в том числе и для функций управления, но для развития этого вида ресурса необходимы, в свою очередь, функции управления. В связи с этим, кроме финансовых, материально-технических, трудовых и информационных факторов, принимаются в расчет организационная структура, технология процессов выполнения функций и опыт решения задач в данной области, методы и стили управления.

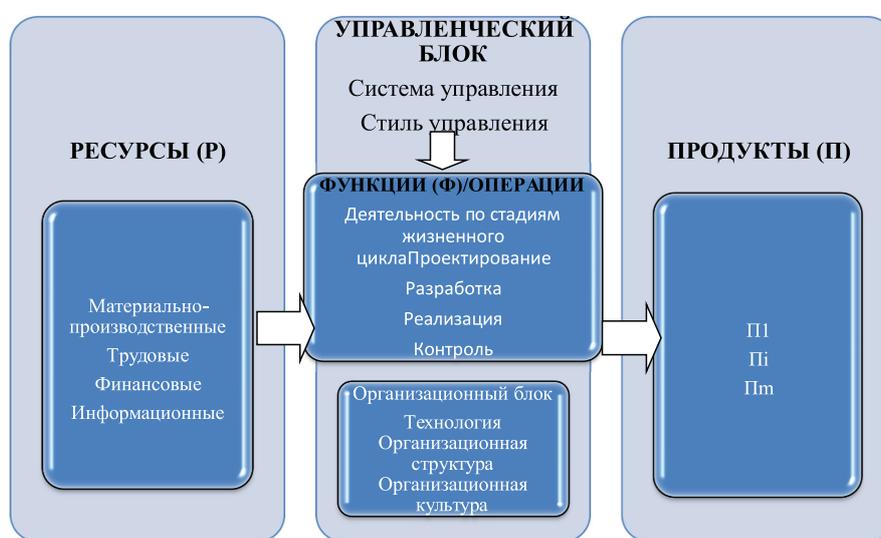


Рис. 1. Блочная структура организации

Состояние интегрального инновационного потенциала организации определяется состоянием совокупности потенциалов проектов  $\Pi = (\Pi_1, \dots, \Pi_p, \dots, \Pi_m)$ . Состояние потенциала каждого проекта зависит от выполнения по объему, качеству, своевременности и экономичности всех производственных и управленческих функций:  $\Phi = (\Phi_1, \dots, \Phi_p, \dots, \Phi_k)$ . Состояние каждой функции зависит от состояния всех требуемых ресурсов  $P = (P_1, \dots, P_p, \dots, P_n)$ . При этом обязательно учитываются значимости компонентов. Общая схема оценки инновационного потенциала представлена на рис. 2.

Методика оценки экономического потенциала организации строится на системном и целевом подходах. Учитывается также ситуационный подход с его логической формой развития, поскольку рассматривается комплекс ситуаций, возникающих в инновационных процессах, жизненных циклах элементов системы организации,

Возможен ряд подходов к исследованию потенциала фирмы в зависимости от жизненного цикла проектов (ЖЦП) и их детальности: или учитываются все фазы ЖЦП, если фирма крупная и имеет необходимые подразделения, или учитывается одна-две фазы; либо оценивается вся система по многим параметрам, характеризующим набор «жестких» и «мягких» элементов фирмы (системный подход), либо оцениваются отдельные так и называемые «ключевые параметры» (это диагностический подход).

Схема циклического анализа потенциала фирмы:

– описание жизненного цикла фирмы (истории и динамики развития) и установление фактической стадии, то есть той стадии, на которой фирма находится в данный момент;

– анализ фаз и этапов ЖЦП фирмы;

– исследование функций в каждой фазе и на каждом этапе;

Матрица ресурсы – проекты  $P \times \Pi$ ,  $P_n, \Pi_p$  – ресурсная обеспеченность проектов,

$P_{i_n}$  – обеспеченность всех проектов ресурсом  $P_i$ ,

где  $\Pi_{j_p}$  – обеспеченность  $\Pi_j$  всеми ресурсами

		Проекты (Продукты)				
		$\Pi_1$	$\Pi_j$	$\Pi_m$		
Ресурсы	$P_1$	$P_{1_n}$	$P_{j_n}$	$P_{m_n}$	$P_n$	
	$P_i$	$P_{i_n}$	$P_{j_n}$	$P_{m_n}$		
	$P_n$	$P_{n_n}$	$P_{j_n}$	$P_{m_n}$		
		$P_{n_n}$	$P_{j_n}$	$P_{m_n}$		
		$\Pi_{j_p}$	$\Pi_{m_p}$	$P_p$		

Матрица ресурсы – функции  $P \times \Phi$ , где  $P_n, \Phi_p$  – ресурсная обеспеченность функций,

$P_{i_\Phi}$  – обеспеченность всех функций ресурсом  $P_i$ ,

$\Phi_{j_p}$  – обеспеченность  $\Phi_j$  всеми ресурсами

		Проекты (Продукты)				
		$\Phi_1$	$\Phi_j$	$\Phi_k$		
Ресурсы	$P_1$	$P_{1_\Phi}$	$P_{j_\Phi}$	$P_{k_\Phi}$	$P_n$	
	$P_i$	$P_{i_\Phi}$	$P_{j_\Phi}$	$P_{k_\Phi}$		
	$P_n$	$P_{n_\Phi}$	$P_{j_\Phi}$	$P_{k_\Phi}$		
		$P_{n_\Phi}$	$P_{j_\Phi}$	$P_{k_\Phi}$		
		$\Phi_{j_p}$	$\Phi_{k_p}$	$\Phi_p$		

Матрица функции – проекты  $\Phi \times \Pi$ , где  $\Phi_n, \Pi_\Phi$  – функциональная обеспеченность

проектов,  $\Phi_{i_n}$  – обеспеченность всех проектов функцией  $\Phi_i$ ,

$\Pi_{j_\Phi}$  – обеспеченность  $\Pi_j$  всеми функциями

		Проекты (Продукты)				
		$\Pi_1$	$\Pi_j$	$\Pi_m$		
Ресурсы	$P_1$	$\Phi_{1_n}$	$\Phi_{j_n}$	$\Phi_{m_n}$	$\Phi_p$	
	$P_i$	$\Phi_{i_n}$	$\Phi_{j_n}$	$\Phi_{m_n}$		
	$P_n$	$\Phi_{n_n}$	$\Phi_{j_n}$	$\Phi_{m_n}$		
		$\Phi_{k_n}$	$\Phi_{n_n}$	$\Phi_{m_n}$		
		$\Pi_{j_\Phi}$	$\Pi_{m_\Phi}$	$\Pi_p$		

Рис. 2. Схема оценки инновационного потенциала фирмы

– анализ функций и результатов деятельности служб по стадиям жизненного цикла спроса, стратегическим зонам хозяйствования;

– анализ жизненного цикла технологий и методов, используемых фирмой для создания изделий и оказания услуг;

– установление интегральной оценки потенциала фирмы.

Детальный анализ потенциала фирмы позволяет установить процедуру анализа, порядок оценки инновационного потенциала.

Предлагается оценку потенциала организации проводить по следующим параметрам.

Ресурсный потенциал организации, согласно схеме его деления на элементы, (рис. 1), можно охарактеризовать посредством оценки следующих параметров:

– материально-производственный потенциал – показатель интенсивности использования производственных ресурсов; коэффициент брака, степень зависимости от поставщиков материально-производственных ресурсов и пр.;

– трудовой потенциал – квалификационный и возрастной состав работников; коэффициенты оборота кадров по приему; вовлеченность работников в корпоративную жизнь организации и пр.;

– финансовый потенциал – сумма оборотных финансовых средств предприятия, показатель ликвидности, рентабельности, финансовой устойчивости, оборачиваемости средств; продолжительность оборота оборотного капитала, объем кредиторской и дебиторской задолженности предприятия и пр.;

– информационный потенциал – скорость информационных потоков внутри компании; доступность профессиональной информации; качество используемой информации.

Для авиакомпании ресурсы могут быть дополнительно охарактеризованы следующими параметрами:

– структура парка воздушных судов в сравнении с соответствующими показателями организаций-конкурентов;

– резерв эксплуатации ресурса ВС;

– соответствие технических характеристик ВС современным и перспективным требованиям международных ассоциаций гражданской авиации;

– себестоимость летного часа эксплуатируемых ВС в сравнении с аналогичным показателем компаний конкурентов;

– удельный вес материальных затрат;

– соответствие технических характеристик ВС прогнозируемым потребностям рынка воздушных перевозок.

Операционный потенциал целесообразно оценивается по трем основным составляющим:

– потенциал проектирования – общий показатель финансовой результативности бизнес-проектов; процент ошибок на этапе проектирования и пр.;

– потенциал реализации идей – доля бизнес-проектов, принятых к разработке, и пр.;

– потенциал хозяйственной деятельности – доля бизнес-проектов, воплощенных в конкретный продукт; коэффициенты использования парка наличного, установленного, сданного в эксплуатацию оборудования, коэффициенты производственных мощностей.

Управленческий потенциал может быть представлен совокупностью двух предметов исследования – потенциала системы управления и потенциала стиля управления.

Анализ результатов деятельности реальных авиакомпаний позволяет сделать вывод, что в определенный момент времени ресурсы, функции продукты в организации находятся в сбалансированном состоянии, но постоянные изменения

внешней среды нарушают этот баланс, вынуждая организацию осваивать существующие и создавать новые функции различного вида, осваивать новые стратегические зоны хозяйствования [2].

Все это приводит к необходимости перераспределения имеющихся ресурсов (Р) между продуктами (П) и функциями (Ф), создает проблему увеличения собственных ресурсов или привлечения их со стороны. Увеличение собственных ресурсов требует больших затрат времени и заимствования денежных средств у кредитных организаций, что в свою очередь создает проблемы их возврата в установленные договорными сроки.

Можно предположить, что новый товар или услуга (новая потребность рынка)  $\Pi_{нов}$  описывается совокупностью требований  $Tr = A, B, C, D$ . Анализируя технологию работы организации, можно определить набор

ресурсов  $P_{п.нов}$  и функций  $\Phi_{п.нов}$ , позволяющих

удовлетворить эти требования для освоения нового продукта. Перераспределение ресурсов может резко снизить эффективность работы в уже освоенных стратегических зонах хозяйствования, поэтому при принятии управленческих решений целесообразно проводить оценку синергетического эффекта. Из теории организации известно, что синергетическим эффектом называется эффект, возникающий при усилении совместного влияния факторов по сравнению с эффектом, получаемым при воздействии каждого из них в отдельности [1].

Одной из форм развития собственного потенциала является вступление организации в альянсы, рассмотрим на примере особенности определения синергетического эффекта вступления и участия авиакомпании в альянсах.

При анализе целесообразности вступления и участия в альянсе авиакомпания должна взвесить и оценить как положительные, так и отрицательные последствия своего решения. Может быть нанесен возможный ущерб ее имиджу, так как усиление ее конкурентной позиции вследствие интеграции с партнерами по альянсу может быть расценено как подготовка к захвату долей рынка, принадлежащих другим авиакомпаниям. Однако участие в альянсе улучшает репутацию авиакомпании как более надежной и прогрессивно развивающейся. Развитие альянсов сдерживают соображения национальной безопасности, государственная собственность в авиакомпаниях, а также ограничения на участие иностранного капитала в уставных фондах национальных перевозчиков ряда стран [3].

Альянс, несомненно, будет устойчивым, если все авиакомпании могут работать, придерживаясь данной ситуации и оставаясь участниками альянса, и ни одной из них невыгодно отходить от данной ситуации, если остальные продолжают ее придерживаться. Роль авиакомпании в альянсе может быть различной. Глобальные перевозчики являются лидерами, выполняя основной объем работ, обеспечивают эффект масштаба всем партнерам. Однако кто-то из партнеров, обладающих высокой квалификацией, должен взять на себя выполнение специфических функций, добавляя тем самым элементы синергизма, расширяя рынки авиаперевозок и развивая сеть маршрутов. Авиакомпания, вступившая в альянс, получает синергетический эффект, приобретая как качественные преимущества, так и ощутимый финансовый выигрыш.

По мере развития интеграции авиакомпаний альянса, синергетический эффект участия в альянсе будет возрастать, что делает перспективным укрепление кооперации сотрудничества авиаперевозчиков Российской Федерации. При этом достигается как экономический, так и внеэкономический эффект, создающий компенсирующие силы, противодействующие переходным негативным факторам, характерным для переходного к полноценному рынку периода российской экономики и для современного состояния мирового рынка воздушных перевозок.

#### Список литературы

1. Веревичев И.И., Веревичева М.И., Маркова Е.В. Роль авиации в модернизации Российской экономике / Сборник

статей II Международной научно-практической конференции. – 2015. – С. 26-29.

2. Веревичев И.И., Веревичева М.И., Ильмушкин А.Г., Тихонов А.А. Аэрокосмический фактор в эпоху глобализации // Известия самарского научного центра Российской академии наук. – 2014. – Т. 16. – № 6-2. – С. 385–392.

3. Маркова Е.В., Морозов В.В. Методика оценки уровня конкурентоспособности продукции инновационного предпринимательства // Взаимодействие науки и общества: Проблемы и перспективы: сборник статей Международной научно-практической конференции. – 2013. – № 1(24). – С. 47–54.

4. Маркова Е.В. Особенности управления развитием потенциала фирмы // Сборник статей Международной научно-практической конференции. – 2016. – С. 99–103.

5. Маркова Е.В. Инновационный потенциал наукоемкого предприятия авиационного космического комплекса // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2014. – Т.16. – № 6–2. – С. 501–504.

#### References

1. Verevichev I.I., Verevicheva M.I., Markova E.V. Rol aviatsii v modernizatsii Rossiiskoy ekonomike. Sbornik statey II mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, 2015. pp. 26–29.

2. Verevichev I.I., Verevicheva M.I., Ilmushkin A.G., Tihonov A.A. Aerokosmicheskiy faktor v epochu globalizatsii. Izvestiya Samarskogo nauchnogo tsentra Rossiskoy akademii nauk, 2014. T. 16. no. 6-2. pp. 385–392.

3. Markova E.V. Metodika otsenki urovnya konkurentosposobnosti produktsii innovatsionnogo predprinimatelstva. Vzaimodeistvie nauki i obschestva. Problemy i perspektivy. Sbornik statey Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. 2013. no. 1(24). pp. 47–54.

4. Markova E.V. Osobenosti upravleniya razvitiem potentsiala firmu. Sbornik statey mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. 2016. pp. 99–103.

5. Markova E.V. Innovatsionnyi potentsial naukoemkogo predpriyatiya aviatsionnogo kosmicheskogo kompleksa. Vestnik Samarskogo munitsipalnogo instituta upravleniya. 2014. T.16. no. 6–2. pp. 501–504.