

Система целевого управления как метод повышения конкурентоспособности авиапредприятий

© 2017 Артамонов Борис Владимирович
доктор экономических наук, профессор

© 2017 Воропаева Людмила Николаевна
кандидат экономических наук

Московский государственный технический университет
гражданской авиации

125493, г. Москва, Кронштадтский б-р, д. 20

E-mail: b.artamonov@mstuca.aero, l.voropaeva@mstuca.aero

Анализируются сущность, функции, границы и методы реализации целевого управления в современной экономике. Это система менеджмента, в соответствии с которой конкретные рабочие цели вырабатываются менеджерами совместно с их подчиненными, прогресс продвижения к ним периодически оценивается, а вознаграждения распределяются на основе данной оценки. При таком методе управления цели используются не только в качестве механизмов контроля, но и для мотивации сотрудников. Задача рационального менеджера состоит в сбалансировании различных целей организации.

Ключевые слова: стратегия, цель, конъюнктура, ресурсы, целевые программы, ключевые показатели.

Основная задача стратегического управления любой бизнес-системой - увеличение ее конкурентоспособного потенциала, причем не за короткий период, а в долгосрочной перспективе. Учитывая высокую турбулентность рыночной конъюнктуры в настоящее время, следует отметить, что главным условием стратегической эффективности является способность предприятия к быстрой адаптации не только за счет пассивного приспособления к переменам, но и за счет оказания активного воздействия на внешнюю среду.

В условиях нестабильности внешней среды и информационной недостаточности от руководителя требуется найти нестандартные, неожиданные для конкурентов управленческие решения. Одним из методов, которые могут оказаться эффективными в сложившейся ситуации, является целевое управление, которое, по своей сути, представляет собой бизнес-маршрут, когда есть точка отсчета и точка, в которую надо прийти.

Система МВО (management by objectives), смысл которой сформулировал основоположник философии менеджмента Питер Друкер, состоит в следующем: "Управление - это не пассивная реакция на внешние импульсы для обеспечения выживания системы, а ее развитие путем постановки и достижения целей организации. Целевые показатели в ключевых областях бизнеса являются приборной панелью, необходимой для пилота делового предприятия"¹.

Целевое управление - это процесс управления, который объединяет выработку цели, разработку целевых программ и реалистических планов их выполнения, систематический контроль за результатами работы и принятие корректирующих мер для своевременного достижения поставленных целей. Цель - это конечный результат, стратегия должна обеспечить его достижение в условиях воздействия многочисленных внешних и внутренних факторов. Данные факторы постоянно меняются, формируя повышательную или понижательную конъюнктуру рынка. Неправильная оценка силы и направленности этих факторов повышает риск неверной разработки стратегических действий. Главное здесь - разработать комплекс процедур, которые смогли бы обеспечить необходимую реакцию бизнес-системы на различные возможные входные воздействия по всей цепочке блоков создания конечного продукта.

Определяющим моментом целевого управления является системный подход, позволяющий правильно выбрать стратегические цели, под которыми понимается не только желаемое, но и реально достижимое состояние системы в будущем. Достижение намеченных целей возможно лишь при наличии генеральной стратегии, направленной на повышение уровня конкурентоспособности². Положительный эффект может быть достигнут только в том случае, если целевая ориентация бизнес-системы по своей направ-

ленности совпадает с интересами государства или мирового сообщества.

В годовом отчете ПАО «Аэрофлот» за 2016 г., которое за основу своих инновационных проектов давно использует систему целевого управления, отмечено, что Группа «Аэрофлот» добилась высоких операционных и финансовых результатов, несмотря на непростую ситуацию на рынке пассажирских перевозок. Ключевыми вехами года стали дальнейшее развитие мультибрендовой платформы, развитие ИТ-инфраструктуры и цифровизация бизнес-процессов. Операционные результаты Группы «Аэрофлот» выше рынка, который без учета Группы показал еще большее падение в связи со снижением пассажиропотока на международных воздушных линиях³.

Целевое управление предполагает не только наличие четко сформулированных и привязанных к определенным срокам целей, но и формирование для их достижения целевых программ. В основе разработки целевых программ лежит рациональная логика рыночной деятельности:

- изучение конъюнктуры авиатранспортных услуг (прогнозирование потребности потенциальных клиентов и оценка неудовлетворенности спроса);
- адаптация производственно-технических возможностей авиапредприятия к потребностям рынка;
- продвижение услуг на рынок для удовлетворения платежеспособного спроса.

Логическая цепочка целевого управления с ориентацией на опережающего соперника на рынке авиаперевозок представлена на рис. 1.

Целевое управление предполагает поэтапную ликвидацию отставания в долгосрочной и краткосрочных целях предприятия. Ежегодные целевые показатели устанавливаются в количественном виде. Значения краткосрочных целевых показателей тесно увязываются с ежегодными планами работ по целевым программам.

Вся деятельность авиапредприятия при целевом управлении подразделяется на два основных вида работ:

- оперативную деятельность, направленную на выполнение регулярных и устоявшихся работ;
- стратегическую деятельность, направленную на решение проблем перспективного характера.

Работа по первому направлению носит повседневный рутинный характер, имеет, как правило, отработанную технологию и распределена как функциональные обязанности штатных работников. Работа по второму направлению требует разработки и внедрения нововведений, ее результаты могут быть трудно прогнозируемыми; важно, что они затрагивают деятельность лишь конкретного структурного подразделения и могут быть решены силами имеющегося персонала.

Работы оперативной направленности не включаются в целевые программы, тогда как работы стратегической направленности целесообразно включать в их состав в качестве самостоятельных программ наряду с работами, имеющими комплексный характер и требующими привлечения работников других подразделений и

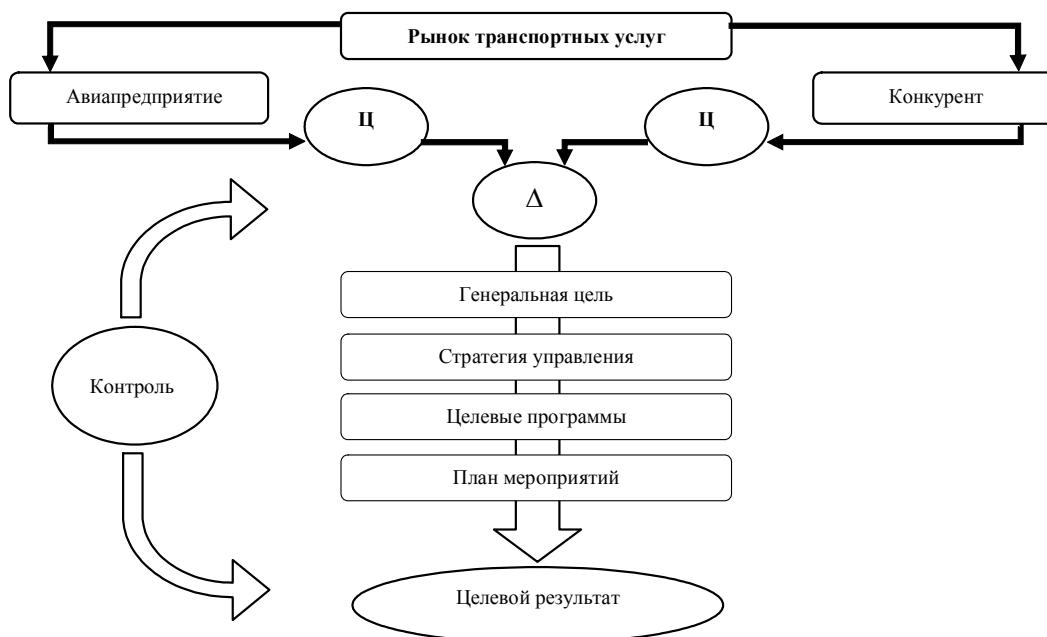


Рис. 1. Логическая цепочка целевого управления

обеспечения взаимодействия между службами. Работы стратегической направленности структурных подразделений после их завершения могут быть приняты к внедрению и переведены в разряд оперативной деятельности или отклонены как бесперспективные, не способствующие повышению эффективности деятельности из-за недостатка ресурсного обеспечения.

Возвращаясь к ПАО “Аэрофлот”, следует отметить, что Группа “Аэрофлот” продемонстрировала в 2016 г. рост основных финансовых и операционных показателей на фоне стагнации авиационного рынка РФ, это говорит о возможности дальнейшего успешного развития, из чего можно сделать вывод о том, что долгосрочные стратегические цели по вхождению к 2025 г. в топ-5 европейских и топ-20 глобальных авиаперевозчиков достижимы. Соблюдение принципов развития маршрутной сети для каждой из авиакомпаний позволит свести к минимуму конкуренцию внутри Группы “Аэрофлот”. Одновременно предусмотрено поэтапное развитие сервиса Аэрофлота в каждой точке клиентского пути, что позволит успешно конкурировать за лидерские позиции на мировом рынке. Приоритетная роль в развитии бизнеса отводится также цифровым технологиям, в том числе Big Data.

В качестве стратегической цели предусматривается доведение пассажиропотока Группы “Аэрофлот” к 2022 г. до 72,8 млн пассажиров. Количество воздушных судов в совокупном флоте Группы должно составить к тому же сроку 402 ед.

При этом стратегия развития авиапарка предполагает увеличение доли машин отечественного производства за счет ввода в эксплуатацию 50 лайнеров Sukhoi SuperJet 100 и 50 - MC-21. Также запланирован ввод в эксплуатацию в период до 2025 г. 28 воздушных судов Airbus A350-900 и дополнительных шести Boeing 777-300ER⁴. Одним из факторов успеха должно стать развитие базового аэропорта “Шереметьево”. Важной признана и работа государственных органов по повышению привлекательности Российской Федерации для иностранных пассажиров, а также по развитию в стране лоукост-перевозок⁵.

Задача распределения стратегических ресурсов между целевыми программами является ключевой. Она требует от руководителя не только высокого уровня профессиональной компетенции, но и наличия определенной интуиции и способности решить данную проблему без возникновения возможных конфликтных ситуаций. Обусловлено это тем, что каждый руководитель целевой программы стремится получить возможно больше ресурсов для решения поставленных перед ним задач, а, как правило, совокупный запрос на ресурсы превышает имеющиеся лимиты.

Для решения указанной задачи может быть использована ресурсно-целевая матрица, схематически представленная на рис. 2. Она показывает, как должны распределяться различные виды ресурсов ($R_1 - R_4$) между целевыми программами А, В, С, D. Задача руководителя предприятия распределить ресурсный потенциал между

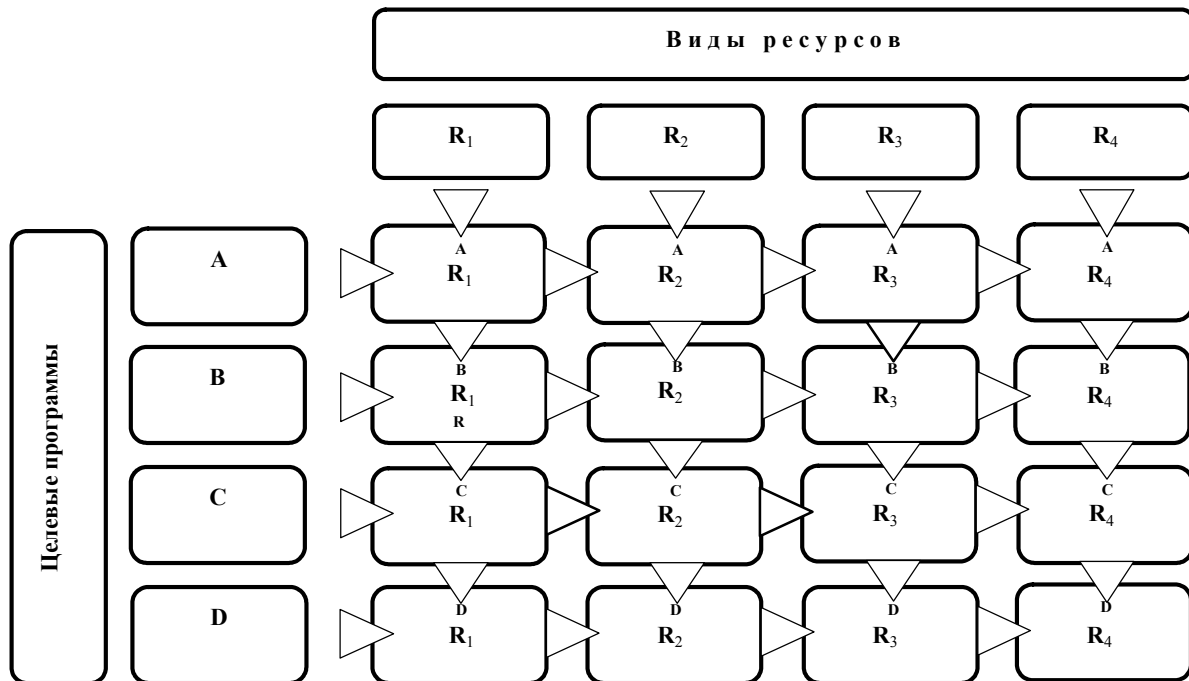


Рис. 2. Ресурсно-целевая матрица

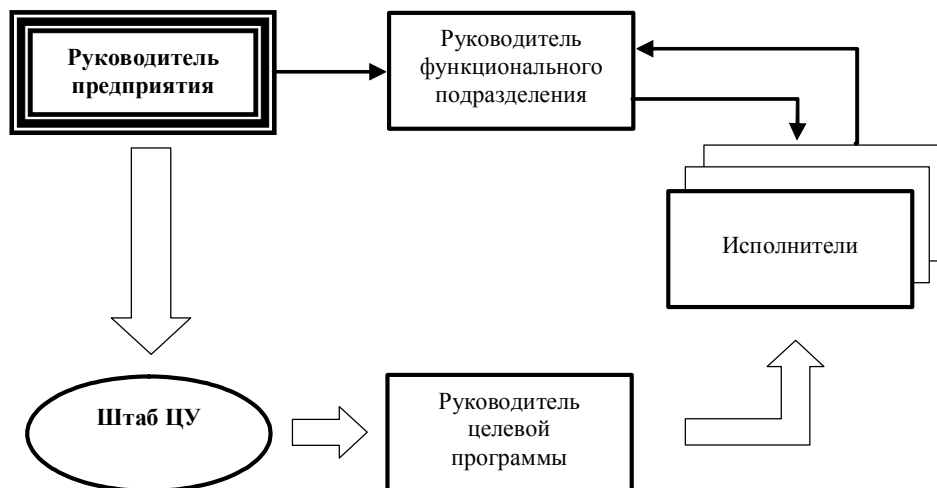


Рис. 3. Схема организации целевого управления

Источник. Артамонов Б.В. Стратегическое управление авиатранспортным производством. Москва, 2013.

руководителями целевых программ таким образом, чтобы добиться результата - достижения поставленной цели.

Организационная структура целевого управления предполагает наличие двух основных компонентов:

- штаба целевого управления;
- временных рабочих групп по реализации целевых программ.

Штаб целевого управления подчинен непосредственно руководителю авиапредприятия, который обеспечивает координацию работ по целевым программам и осуществляет непосредственный контроль за их ходом. В состав штаба входят два заместителя руководителя, имеющих широкие полномочия, один из которых отвечает за финансовое обеспечение разработки целевого управления, формирование ресурсно-целевых матриц, другой - за разработку технологии целевого управления, комплекта организационно-распорядительных документов и проведение семинаров по специальной программе для персонала, а также ответственный секретарь и члены рабочей группы, отвечающие за конкретные вопросы.

Временные рабочие группы по реализации целевых программ возглавляются руководителем соответствующей целевой программы, которому подчинены ответственные исполнители подпрограмм. Руководители целевых программ работают в тесном контакте со штабом целевого управления, обеспечивая своевременность выполнения работ и гибкую их корректировку в случае необходимости.

Для решения сложных вопросов по координации и реализации целевых программ могут быть привлечены внешние консультанты и экс-

перты. Это позволяет обеспечить более объективную оценку стратегического потенциала авиапредприятия и повысить эффективность целевого управления.

Создание системы управления целевыми программами оформляется приказом руководителя авиапредприятия. Общесистемная координация хода работ и принятие решений по актуальным проблемам осуществляется на совместном заседании штаба и руководителей целевых программ.

Схема организации целевого управления представлена на рис. 3.

Руководитель целевой программы полностью распоряжается всеми видами ресурсов, выделенных для разработки и реализации целевой программы, и несет полную ответственность за их эффективное использование. Он ежемесячно отчитывается о ходе выполнения программы на заседании штаба целевого управления. В рамках целевой программы он может представлять интересы авиапредприятия при взаимодействии с внешними партнерами.

Руководитель программы не обладает всей полнотой административной власти над ответственными исполнителями подпрограмм, входящими в состав функциональных подразделений, и управляет их деятельностью через руководителей соответствующих структур и систему мотивации.

Система мотивации участников целевого управления является самостоятельной частью общей системы мотивации работников авиапредприятия. Она осуществляется независимо от мотивации за результаты их основной работы в том или ином подразделении и может иметь раз-

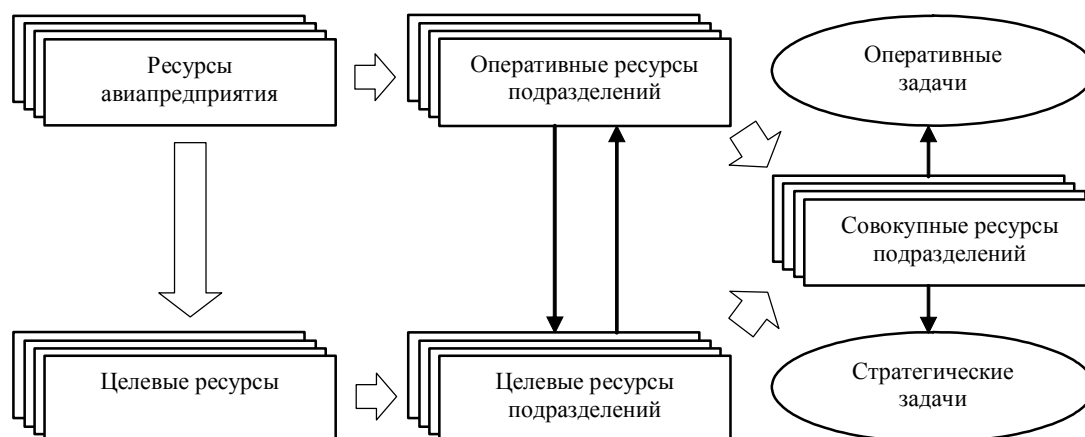


Рис. 4. Ресурсное обеспечение целевого управления

Источник. Артамонов Б.В. Стратегия управления авиапредприятием. Нижний Новгород, 2013.

личные формы и методы, такие, например, как премиальные вознаграждения, появление перспектив ускоренного карьерного роста, методы нематериальной мотивации и т. п.

Схема ресурсного обеспечения целевого управления представлена на рис. 4.

На стадии реализации целевых программ система мотивации может предусматривать:

- создание специального фонда руководителя целевой программы;
- использование системы персональных надбавок к должностным окладам руководителя и участникам целевых программ.

Размер премии исполнителям определяется руководителем целевой программы, размер персональной надбавки руководителю целевой программы - руководителем штаба целевого управления. Руководитель целевой программы несет ответственность за оптимальное использование выделенного премиального фонда.

Система контроля за реализацией каждой целевой программы включает следующие этапы:

- самоконтроль - контроль каждого исполнителя за практическим выполнением определенного ему объема работ;
- контроль руководителя целевой программы;
- контроль руководителя штаба целевого управления за координацией деятельности всех подразделений по реализации целевых программ.

Целевое управление как один из наиболее эффективных и доказавших свою жизненность методов управления требует определенных условий для реализации и внедрения. Это демократический стиль руководства в сочетании со строгой персональной ответственностью за разработку и внедрение всех мероприятий системы целевого управления, среди которых:

- создание психологического комфорта для разработчиков системы целевого управления в рамках сложившейся на предприятии корпоративной культуры, позволяющего получить эффект синергии;

- обеспечение четкой координации всех видов работ с использованием автоматизированной системы контроля за ходом работ и степенью рассогласования между целевыми нормативами и целевыми показателями;

- разработка эффективной системы морального и материального стимулирования участников работ по целевым программам;

- постоянное внимание со стороны всех руководителей высшего звена управления к ходу работ, быстрое реагирование на возникающие отклонения и оказание содействия в их устранении.

Следует также отметить, что целевое управление - это не механическое следование первоначально разработанной стратегии. Своевременная корректировка целевой ориентации является более важным, чем детальная проработка стратегии авиапредприятия. Сделать правильный стратегический выбор - это означает связать бизнес-решения и конкурентоспособные действия всех структурных подразделений фирмы в единый блок, который и будет в дальнейшем отражать все тактические действия.

В бизнесе выигрывает тот, кто своевременно меняет свои приоритеты с учетом состояния внешней и внутренней среды предприятия. Стратегия компании должна быть динамичной и обновляться по мере ее развития. Чем лучше продумана стратегия, чем более умело она выполняется, тем больше у предприятия шансов обеспечить себе устойчивые позиции на целевом рынке. Успех любой стратегии проверяется результатами ее внедрения.

Старая экономическая модель в России сейчас работает малоэффективно. Нужны эффективные меры для запуска новой экономической модели, для того чтобы своевременно адаптироваться к изменяющемуся миру. Несмотря на сложную геополитическую обстановку, высокую турбулентность рыночной конъюнктуры, а также санкции со стороны США и ряда западноевропейских стран, у России есть запас прочности, возможность, инструменты для стимулирования ее экономического роста. Упор должен делаться на внедрение структурных и институциональных реформ при совершенствовании системы государственного управления, в том числе и на разработку целевых программ развития российской экономики. Активное внедрение системы целевого управления на российских предприятиях будет во многом способствовать решению этой стратегически важной задачи.

¹ Друкер П.Ф. The Practice of Management (Практика менеджмента). Москва, 2003.

² См.: Воропаева Л.Н. Использование программного решения нового поколения в целях совершенствования управленческого и финансового учета авиакомпании // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. 2009. □ 143. С. 27-30; Стерликов Ф.Ф., Гуськова М.Ф., Стерликов П.Ф. Методологические и теоретические предпосылки анализа экономического содержания качества и полезности благ // Вестник экономической интеграции. 2006. □ 1. С. 18-27.

³ Аэрофлот: Группа добилась высоких результатов, несмотря на непростую ситуацию на рынке. URL: www.avex.ru.

⁴ Годовой отчет ПАО «Аэрофлот» за 2016 г.

⁵ Аэрофлот...

Поступила в редакцию 05.05.2017 г.