

**Искандарова Гульчехра Садыковна,
Магистрант Высшей школы бизнеса и
предпринимательства при Министерстве
экономики и сокращение бедности**

Перспективы повышения эффективности управления деятельностью (аэропорта) в условиях кризисного развития

Аннотация: В статье рассматривается аэропорт как многофункциональное инфраструктурное образование, призванное предоставлять множество видов услуг как физическим, так и юридическим лицам, освещаются особенности функционирования, конкурентные преимущества. Для успешного осуществления предпринимательской деятельности, связанной с оказанием аэропортовых услуг, необходимо наличие специфичных ресурсов, в том числе человеческих, а также налаженный механизм взаимодействия внутри инфраструктурных единиц. В целях получения возможности детального анализа явления аэропортовой инфраструктуры выделены ее уровни в зависимости от объекта предоставления аэропортовых услуг.

Ключевые слова: Гражданская авиация, аэропорт, безопасность, стабильность, комфорт, транспортная компания, авиапредприятие, услуги, перевозка, инфраструктура, модернизация.

Annotatsiya: Maqolada aeroport jismoniy va yuridik shaxslarga ko'plab xizmat turlarini ko'rsatishga mo'ljallangan ko'p funksional infratuzilma sub'ekti sifatida ko'rib chiqiladi, ishlash xususiyatlari, raqobatdosh ustunliklari ta'kidlangan. Aeroport xizmatlarini ko'rsatish bilan bog'liq bo'lgan tadbirkorlik faoliyatini muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun o'ziga xos resurslarga, shu jumladan, inson resurslariga, shuningdek infratuzilma bo'linmalari o'rtasidagi o'zaro ta'sir mexanizmiga ega bo'lish zarur. Aeroport infratuzilmasi hodisasini batafsil tahlil qilish imkoniyatini olish uchun aeroport xizmatlarini ko'rsatish ob'ektiga qarab uning darajasi ta'kidlangan.

Kalit so'zlar: Fuqaro aviatsiyasi, aeroport, xavfsizlik, barqarorlik, qulaylik, transport kompaniyasi, aviakompaniya, xizmatlar, transport, infratuzilma, modernizatsiya.

Annotation: The article examines the airport as a multifunctional infrastructure formation designed to provide many types of services to both individuals and legal entities, highlights the features of functioning, competitive advantages. For the successful implementation of entrepreneurial activities related to the provision of airport services, it is necessary to have specific resources, including human resources,

as well as an established mechanism of interaction between intra-infrastructure units. In order to obtain the possibility of a detailed analysis of the phenomenon of airport infrastructure, its levels are highlighted depending on the object of providing airport services.

Keywords: Civil aviation, airport, security, stability, comfort, transport company, airline, services, transportation, infrastructure, modernization.

Гражданская авиация Узбекистана: в зеркале новой истории Национальная авиакомпания «Узбекистон хаво йуллари» создана 28 января в 1992 году. За эти годы она прошла доблестный путь и сегодня занимает достойное место на международном авиарынке. Наше государство уже тогда сформулировало задачи, которые уже более 27 лет успешно реализуются авиаторами страны и направлены на модернизацию и развитие гражданской авиации. Главными приоритетами авиакомпании были объявлены безопасность, стабильность и комфорт. За годы деятельности национальному авиаперевозчику удалось расширить сферу применения гражданской авиации и выполнить полеты на все континенты земного шара. Сегодня лайнеры авиакомпании летают более чем по 60 маршрутам в страны Европы, Азии, Америки, выполняют чартерные рейсы от Аляски до Новой Зеландии. За последние три месяца прошлого года освоены регулярные рейсы по трем новым направлениям – в Мумбаи, Владивосток, Джидду, в этом году начаты регулярные полеты в Джакарту и Тбилиси, также прорабатывается вопрос открытия рейсов в Мюнхен. Значительно увеличена частота международных полетов. Например, количество рейсов на одном из самых востребованных маршрутов Ташкент-Москва возросло до 27 в неделю, а в сумме с полетами в столицу России из Самарканда, Бухары, Ургенча, Термеза, Намангана и Ферганы достигает 49. По одному из самых популярных направлений – в Стамбул в неделю выполняется четырнадцать рейсов из столицы и три из Самарканда. Также увеличена частота рейсов из Ташкента в Сеул, Нью-Йорк, Стамбул, Дубай, Дели, Бангкок, Нур-Султан, Алматы, Душанбе, Бишкек, Минск, Санкт-Петербург, Ростов-на-Дону и Новосибирск. Для поддержки грузоперевозчиков и создания дополнительных условий субъектам предпринимательства авиакомпания активно участвовала в разработке проекта документа «О внедрении Национального портала логистики».

Портал «logistika.uz» представляет для всех транспортных компаний и предпринимателей единую информационную базу данных о наличии грузов и возможностей по их перевозке, позволяет грузовладельцам легко найти и выбрать свободный или попутный транспорт на альтернативной основе, а также

быстро решить вопросы перевозки скоропортящихся грузов (если это продовольственные товары или плодоовощная продукция). НАК имеет пассажирские электронные интерлайн-соглашения с 40 авиакомпаниями по всему миру. Благодаря им маршрутная сеть авиаперевозчика значительно расширяется и пассажирам предоставляется большой перечень направлений для путешествий с учетом стыковочных рейсов партнеров. Авиакомпания внедрила ряд инновационных решений. Предоставляется новая интерактивная услуга «выбор места», которая позволяет предварительно забронировать наиболее удобное для пассажира место на борту самолета (это может быть любимое многими кресло у окна, в передней части салона или ближе к проходу).

В настоящее время у отечественных предприятий к трудностям получения заемных средств от кредитно-банковских учреждений добавились проблемы недоверия к ним как надежным заемщикам в связи с пошатнувшимся в условиях экономического кризиса положением. Изменение подходов к взаимодействию с кредитно-финансовой сферой заставляет участников рынка мобилизовать все силы для того, чтобы в кратчайшие сроки приспособиться к быстро меняющейся действительности. Финансово-экономическое состояние авиакомпаний, ситуация на рынке авиаперевозок и принятые стратегии развития определяют различные условия, возможности и механизмы интенсификации использования собственных и привлекаемых финансовых средств. Особую актуальность имеют выработка и внедрение новых управленческих технологий, в полной мере использующих ресурсный потенциал предприятия. Технологически модель реализации процессов повышения эффективности управления деятельностью авиапредприятия можно представить как последовательность четырех этапов: первый этап «Анализ экономического состояния предприятия» включает: – осуществление экспресс-диагностики (либо экспресс-рейтинговой оценки), оценки потенциальной возможности банкротства; – применение в рамках оперативной реструктуризации неотложных мероприятий; – проведение комплексного экономического анализа с выявлением причин возникновения кризисных явлений на предприятии; – принятие решения относительно реорганизации или ликвидации авиапредприятия. Второй этап «Разработка стратегии реструктуризации» включает определение целей, формирование концепции и стратегии реструктуризации. Важным ограничением, требующим особого внимания при разработке стратегии развития аэропорта, является отражение в перспективной модели интересов заинтересованных групп: собственников, сотрудников, менеджеров, государственных регулирующих органов и контрагентов (авиакомпаний, пассажиров, поставщиков и др.). Как правило, цели и задачи перечисленных групп существенно различаются. Увязать

и даже просто учесть в стратегии развития все эти интересы невозможно. Поэтому необходимо заранее определить, интересы какой группы будут лежать в основе будущей стратегии. В подавляющем большинстве случаев такой группой являются собственники бизнеса. Интересы других групп необходимо учитывать в качестве ограничений. В частности, в качестве ограничений должны быть учтены интересы государства. Остальные интересы, в зависимости от индивидуального решения, могут быть учтены лишь в минимальной степени. Третий этап «Формирование программы мер по обеспечению эффективности деятельности авиапредприятия» включает уточнение и корректировку мер оперативной реструктуризации, а также выбор программы стратегической реструктуризации. Первой задачей системы управления является разработка организационной структуры (взаимосвязанной структуры центров ответственности), которая в наибольшей степени соответствует стратегическим целям собственника на текущем этапе развития бизнеса. Вторая задача заключается в создании системы управления, которая предполагает построение сбалансированной системы взаимоотношений между отдельными структурными центрами ответственности на основе хорошо формализованных бизнес-процессов. Последние учитывают характер взаимодействия центров ответственности. Кроме вышеперечисленного, необходимым является создание эффективной системы управления персоналом. При выборе средств реализации стратегии реструктуризации мы исходим из того, что предприятие гражданской авиации (аэропортовый комплекс) – это сложная система, которую необходимо разделить (декомпозировать) как с позиции объекта управления, так и с позиции управляющей системы. Когда мы говорим об объекте управления, то подразумеваем структуру системы с описанием функций отдельных ее элементов (центров ответственности), а также основные бизнес-процессы, которые описывают выполнение системой своих функций. Чтобы система управления предприятием была адекватна бизнесу, необходимо организационную структуру, насколько это возможно, приводить в соответствие с финансовой структурой. Центры ответственности необходимо разделить по направлениям бизнеса, руководствуясь при этом следующим принципом: разным направлениям бизнеса соответствуют разные центры ответственности. Нами разработана и представлена возможная финансовая структура отдельно взятого аэропортового комплекса, соответствующая сертификационным требованиям в области гражданской авиации. Финансовая структура должна стать основой для постановки четко структурированного управленческого учета и построения бюджетной модели. Каждый центр финансовой ответственности (ЦФО) призван сыграть свою роль в достижении главной цели предприятия –

генерировать денежные потоки. Но не все центры делают это напрямую. Можно выделить следующие основные типы центров финансовой ответственности: центр доходов, центр прибыли, центр нормативных затрат, центр затрат, центр инвестиций. Ключевым отличительным признаком ЦФО являются целевые показатели, на которые ориентирована их деятельность. Как видно из схемы, на центры финансовой ответственности «Формирование заказа перевозки пассажиров, багажа, грузов, почты» и «Услуги» возложена ответственность за доходы от осуществления аэропортовой деятельности. ЦФО «Управление предприятием», «Хозяйственное обеспечение» и «Обслуживание» отвечают за расходы по находящимся в их ведении процессам. Поэтому, рассматривая правильно построенную финансовую структуру, нетрудно «прочитать» ключевые процессы предприятия и ясно увидеть логику бизнеса.

1. Финансовая структура аэропортового комплекса Четвертый этап «Управление реализацией программы мер» представляет совокупность последовательных действий: мониторинг текущих результатов, обеспечение бесперебойного финансирования, мотивация персонала, анализ результатов реструктуризации на соответствие с планом программы, осуществление корректирующих мероприятий программы по повышению эффективности деятельности предприятия в увязке с целями и источниками финансирования. Эффективность реализации каждого этапа обеспечивается применением соответствующих организационных процедур, механизмов, документов, таких как технологические и организационные изменения, изменения в экономике и финансах, нормативно-правовое и информационно-методическое обеспечение. Основным звеном, в котором концентрируется информация о деятельности и результатах подсистем, является формирование и реализация направлений реструктуризации предприятия.

Практика реструктуризации авиапредприятий показывает, что чаще всего ими применяются два основных типа стратегий: наступательная и оборонительная. Применение только лишь оборонительной стратегии не приведет к финансовому благополучию и росту эффективности, применяющих ее предприятий. Объясняется это пассивным поведением на рынке, влекущим сокращение объемов предоставляемых товаров, работ, услуг, а также уменьшение доли рынка. Таким образом, возникает необходимость сочетания двух типов стратегий (наступательной и оборонительной), что должно найти отражение в системе повышения эффективности управления деятельностью авиапредприятия. Формирование экономической политики обеспечения роста авиаперевозок (как на отраслевом уровне, так и на уровне ведущих авиаперевозчиков) должно базироваться на оценке величины собственных

инвестиционных ресурсов авиатранспортного бизнеса с учетом ранее принятых финансовых обязательств, а также приоритетном использовании факторов, обеспечивающих интенсивный рыночный рост, сбалансированный с динамикой роста на авиаперевозки. Оценка эффективности программ реструктуризации целесообразно проводить на основе адекватного решаемым задачам целевого критерия роста рыночной стоимости компании. В качестве такого измерителя стоимости может использоваться показатель EVA (Economic Value Added). Это более совершенный инструмент измерения результатов деятельности подразделений, нежели чистая прибыль, так как оценивается не только конечный результат, но и то, какой ценой него был получен (какой объем капитала и по какой цене использовался). Предприятие, которое в процессе своей деятельности максимизирует EVA, повышает тем самым свою рыночную стоимость, а, следовательно, собственный капитал владельцев, что и является целью бизнеса [1].

Для предприятий гражданской авиации особое значение имеет высокое влияние воздействия внешней среды на стабильность ведения бизнеса. Такие факторы, как рост доходов населения, неравномерное распределение платежеспособного спроса, сезонность авиаперевозок требуют учета при проведении реструктуризации. В современных условиях оптимальным вариантом является организация вертикально интегрированной структуры управления аэропортовым комплексом, решающей задачи по финансовому оздоровлению, проведению единой финансово-кредитной политики, оптимизации численности персонала в соответствии с объемами выполняемых работ, а также организационное и технологическое обеспечение производства и деятельности аэропорта и структурных подразделений в рамках сертификационных требований.

Сегодня как никогда остро стоит вопрос о диверсификации и рыночном развитии аэропортового бизнеса (в структуре доходов продвинутых аэропортов доля неавиационной деятельности достигает 20-40%) [2]. Работа в данном направлении позволит регулировать стоимость тарифа на весь комплекс авиауслуг и корректировать топливный ценник. Получение иных источников доходов даст возможность вести сбалансированную ценовую политику. В процессе функционирования системы мер по повышению эффективности управления должны быть предусмотрены процедуры оценки целесообразности и обеспечения подготовки к совместной работе с другими авиапредприятиями в рамках реструктуризации. Аналогичным образом целесообразно рассматривать (анализировать) потенциальную эффективность выделения в рамках процедур

реструктуризации отдельных непрофильных направлений бизнеса авиапредприятий в самостоятельные структуры либо их продажу.

Безусловно, самым важным и ключевым событием в истории национального авиаперевозчика стал Указ Президента страны «О мерах по кардинальному совершенствованию гражданской авиации Республики Узбекистан» от 27 ноября 2018 года. Согласно данному документу на базе НАК создаются акционерные общества (АО) «Uzbekistan Airways» и «Uzbekistan Airports, а государственные унитарные предприятия, входящие в состав НАК, преобразовываются в общества с ограниченной ответственностью (ООО). Несомненно, проводимые реформы принесут значительную пользу в экономическом росте, повышении эффективности деятельности НАК, ее конкурентоспособности и обеспечении высокого уровня безопасности полётов. Одним словом, гражданскую авиацию Узбекистана ожидает новый этап развития. И коллектив авиакомпании настроен на позитивные изменения в своей деятельности, которые позволят национальному авиаперевозчику укрепить свои позиции на международном авиационном рынке и украсить летопись узбекской гражданской авиации новыми достижениями. Высокий профессионализм и упорный труд специалистов отрасли на протяжении всех этих лет способны обеспечить еще более высокий статус гражданской авиации страны на мировой арене.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Оценка бизнеса: Учебник / Под ред. А.Г. Грязновой, М.А. Федотовой. 2-е изд., перераб. и доп., М.: Финансы и статистика, 2019. С. 136.
2. Хазбиев А., Зайцева О. Кризис из воздуха // Эксперт. № 43. 2018. С. 34.
3. www.instagram.com/uzbekistan.airways.official/
4. Facebook: <https://www.facebook.com/uzairways.official/>
5. Youtube: www.youtube.com/c/UzbekistanAirwaysHY