

Совершенствование структуры управления авиапредприятиями РФ



М. К. Рожко,
канд. техн. наук, профессор
кафедры менеджмента
Санкт-Петербургского
государственного
университета гражданской
авиации (СПбГУ ГА)



А. Л. Меньшикова,
канд. пед. наук,
доцент кафедры педагогики,
философии и права
Северо-Западного
государственного
медицинского университета
им. И. И. Мечникова



О. А. Кибальников,
эксперт

Система управления даже тех российских предприятий гражданской авиации (ГА), которые можно считать успешными, значительно уступает в эффективности зарубежной. Вступление России в ВТО поднимает планку требований к конкурентоспособности отечественной системы менеджмента авиапредприятий. На базе универсальной организационной модели, разработанной в результате обобщения опыта авиапредприятий России, Европы, Азии и Америки, можно построить перспективное для «Аэрофлота» стратегическое партнерство с крупнейшим китайским перевозчиком China Southern Airlines.

Российская управленческая модель должна соответствовать требованиям быстро меняющегося мира, чтобы быть эффективной не только на микроэкономическом, но и на макроэкономическом уровне. Появление на внутреннем рынке Российской Федерации мощных и давно консолидированных западных конкурентов, возможно, заставит транспортных руководителей вспомнить проверенную на практике старую научную школу управления.

Непрофессионалы в избытке

Рассмотрим опыт управления авиапредприятиями советского периода в

сравнении с особенностями настоящего периода (табл. 1).

Особенностью управления предприятиями ГА и регулирования отрасли авиаперевозок в нашей стране является уже ставшая традиционной неэффективность, вызванная отсутствием (за редким исключением) в высшем и среднем управленческом звеньях в достаточном количестве высокопрофессиональных и авторитетных кадров. По экспертным оценкам, сегодня около 80 % топ-менеджеров не имеют никакого отношения к гражданской авиации, примерно половина выпускников отраслевых вузов по их окончании не



ФОТО: СЕРГЕЙ ТЮРИН

Таблица 1. Характерные особенности советской и российской моделей организационной культуры

Советская модель (прошлое)	Российская модель (настоящее)
Коллективный труд, в котором выделяются передовики (звания, поощрения, пропаганда)	Индивидуалистический подход, в котором делается акцент на личностные качества и самореализацию, понятие «коллектив» заменено на «персонал»
Выполнение и перевыполнение плановых заданий без учета объективно сложившейся ситуации, нужд и потребностей населения страны	Достижение прибыли, целевых показателей
Состязательность в форме социалистического соревнования	Соперничество, создающее почву для межличностных конфликтов, подталкивающее к овладению новыми технологиями с целью обойти конкурентов
Продвижение по карьерной лестнице происходит благодаря профессиональным знаниям, навыкам, опыту, достижениям, образованию, при обязательном членстве в КПСС и демонстрации лояльности к ней	Карьера зависит, за редким исключением, от степени близости или личной преданности топ-менеджерам, государственные интересы игнорируются или используются для личного обогащения
Преобладание линейной и функциональной организационной структуры	Преобладание функциональной и дивизиональной организационной структуры
Командно-бюрократическая централизованная система управления	Децентрализованная система управления, ориентированная на исполнение воли топ-менеджмента
Экономический базис подчинялся идеологической надстройке	Государственная идеология заменена на корпоративные ценности и атрибутику
Инновации встречали противодействие партийно-бюрократического госаппарата	Инициатором нововведений выступает в основном топ-менеджмент
Многоступенчатая (лестничная) карьера	Лифтовой карьеризм
Подчиненные могли влиять на принятие управленческих решений	Подчиненные могут выражать свое мнение, но не влиять на принятие управленческих решений
Развитое движение рационализаторов и изобретателей, распространение и поддержка рабочих династий, высокий статус профессионала	Преобладание централизованных инноваций, ориентация на заимствование зарубежных достижений

работают по полученной специальности и квалификации.

Низкая квалификация высшего и среднего управленческого звена в руководстве предприятиями ГА обуславливает следующие недостатки работы отрасли:

- отсутствие единого органа управления ГА;
- провал низкобюджетной модели перевозок;
- низкая авиаподвижность населения;
- штучный выпуск отечественных самолетов;
- нехватка пилотов;
- использование контрафактных запчастей;
- многолетняя задержка внедрения современных авиационных технологий;
- высокие цены на авиационные горюче-смазочные материалы и билеты;
- монополизм поставщиков услуг;
- множество поправок в отраслевые нормативно-законодательные акты.

Основная причина неэффективности предприятий ГА, на наш взгляд, скрыта в многоуровневом управлении ими, когда управленческие звенья зачастую дублируют функции друг друга.

Это, вероятнее всего, сказывается на оперативности принятия решений, когда требуется длительное и разноуровневое согласование. При этом коммерческая авиация — самый сложный вид предпринимательства, требующий мгновенной оценки обстановки и оперативного принятия решений. Даже для учета влияния двух-трех изменившихся рыночных параметров необходим анализ более 800 показателей и использование около 50 различных рыночных моделей. В реальной практике за час могут изменяться до 200 показателей, и промедление с принятием решения может иметь серьезные последствия.

Из-за дублирования управленческих звеньев размывается ответственность и остается незаметной некомпетентность руководства. Особенно это характерно для столичного региона, где сконцентрировано большинство организаций, управляющих крупными финансовыми потоками.

Ориентиры эффективности

При этом в последние годы в управлении авиапредприятием наметилась положительная тенденция к переходу от узкой специализации к интеграции.

При таком подходе организационные структуры из пирамидальных, или вертикально структурированных, должны превращаться в плоские, горизонтально структурированные. Число иерархических уровней между высшим руководством и сотрудниками сокращается, контроль деятельности предприятия ориентируется на обратную связь с потребителем и социальную ответственность.

Каркасом модели организационной культуры для отечественных предприятий гражданской авиации могут стать корпоративные ценности:

- обратная связь с клиентами;
- цель — от развития сотрудников к развитому обществу;
- через состязательность знаний, навыков и опыта — к выработке правильного решения;
- самообразование на протяжении трудовой деятельности — ступени профессионального роста;
- демократический стиль управления;
- предвидение и лидерство;
- профильное образование — фундамент карьеры;
- поддержка децентрализованных инноваций, универсального профессио-

Таблица 2. Организационные структуры и производственные показатели ведущих авиапредприятий России (по данным годового отчета а/к «Аэрофлот» а/п Шереметьево за 2011–2012 гг.)

Показатели	Авиакомпания ОАО «Аэрофлот»	Аэропорт Шереметьево ОАО «МАШ»
Высшие органы управления	<ul style="list-style-type: none"> • Общее собрание акционеров • Совет директоров • Генеральный директор • Ревизионная комиссия • Аппарат совета директоров • Правление • Комитет по кадрам и вознаграждениям • Комитет по аудиту • Комитет по стратегии • Руководящий комитет по реализации стратегии • Комитет по финансам и инвестициям • Управляющий комитет по программе внедрения SAP ERP • Комитет по инновационному развитию 	<ul style="list-style-type: none"> • Общее собрание акционеров • Совет директоров • Генеральный директор • Ревизионная комиссия • Секретарь совета директоров • Правление
Кол-во заместителей генерального директора	11	8 + главный инженер
Кол-во структурных подразделений	46	40
Среднесписочная численность, тыс. чел.	15	6,5
Объем пассажирских перевозок (пассажиро-обмен), млн чел.	17,6	26,2
Кол-во перевезенных (обслуженных) пассажиров на одного работника, чел.	1 173	4 030

Таблица 3. Организационные структуры и производственные показатели ведущих авиапредприятий Германии (по данным годового отчета а/к Lufthansa за 2010–2011 гг.)

Показатели	Авиакомпания Lufthansa	Группа аэропортов Fraport AG
Высшие органы управления	<ul style="list-style-type: none"> • Консультативный совет • Исполнительный совет • Председатель исполнительного совета и главный исполнительный управляющий 	<ul style="list-style-type: none"> • Исполнительный совет • Председатель исполнительного совета
Кол-во членов исполнительного совета — исполнительных директоров	3	4
Кол-во структурных подразделений	11	20
Среднесписочная численность, тыс. чел.	39,4	20
Объем пассажирских перевозок (пассажирообмен), млн чел.	65,4	57,5 (аэропорт Франкфурт)
Кол-во перевезенных (обслуженных) пассажиров на одного работника, чел.	1 661	2 875

нализма — ключи к раскрытию человеческого капитала;

- целевые смежные группы — инструмент поиска вариантов решения текущих и предотвращения будущих проблем;
- рабочая связь с образовательными и научными учреждениями;
- корпоративная культура во внутренних и внешних коммуникациях;
- социальная ответственность перед работниками и обществом;
- здоровый образ жизни — залог личного благополучия и процветания предприятия
- охрана труда и окружающей среды, создание безопасных условий работы и жизни;
- уважительное отношение к многонациональной и религиозной культуре;
- благотворительность.

Основными характеристиками эффективного управления предприятиями гражданской авиации должны быть:

- ориентация на предвидение как общую базу для принятия решений на всех уровнях управления и производства;
- интеграция и перекрещивание функций, на основе которого в этой матрице будет приниматься любое важное решение;
- глобализация, т. е. учет конкуренции и внешней среды в глобальной стратегии каждой страны;
- распространение информационных технологий;
- ориентация на акционера, если компания не хочет существовать как закрытая организация, нацеленная лишь на достижение своих внутренних целей; разработка универсальных ми-

ровых стандартов для глобальной корпорации;

- гибкость и адаптивность реакции на изменения отраслевых рынков и внешней среды, целенаправленное обучение и тренинги для персонала;
- ведущая роль клиента, из удовлетворения потребностей которого исходят системы поощрений и компенсаций для работников;
- ориентация на создание добавленной стоимости и качество работы, если концентрация усилий и средств будет происходить в тех сферах, где есть возможность производства высококачественной продукции;
- ускорение выхода продукции для укрепления возможности конкурировать по параметру времени;
- возрастание роли инноваций и предпринимательства, присущих в основном

Таблица 4. Организационные структуры и производственные показатели ведущих авиапредприятий США (по данным годового отчета а/к Delta Air Lines a/n Delta Air Lines за 2010–2011 гг.)

Показатели	Авиакомпания Delta Air Lines	Аэропорт Атланта Delta Air Lines
Высшие органы управления	<ul style="list-style-type: none"> • Совет директоров • Председатель совета директоров • Президент 	<ul style="list-style-type: none"> • Исполнительный уровень: мэр, главное должностное лицо по эксплуатации, руководитель штатом служащих • Законодательный уровень: президент совета, члены совета от округов, члены совета от штата
Кол-во членов совета директоров (директоров)	11	25
Кол-во структурных подразделений	11	8
Среднесписочная численность, тыс. чел.	80	58
Объем пассажирских перевозок (пассажиروобмен), млн чел.	160	93 (1-е место в мире)
Кол-во перевезенных (обслуженных) пассажиров на одного работника, чел.	2 000	1 603

малым фирмам, в то время как крупные организации не являются в достаточной мере инновационными и предпринимательскими, что снижает их конкурентоспособность.

Эти характеристики имеют всеобщий характер и применимы практически к любой отрасли экономики с поправкой на специфику.

Эффективность экономического субъекта определяется показателями производственно-хозяйственной деятельности, которые зависят от множества факторов внутренней и внешней среды и, не в последнюю очередь, от организационной структуры, от деловых и личностных качеств управленцев. Чем меньше управленческих звеньев в цепи «менеджер — исполнитель», тем больше заинтересованность сотрудников в творческом труде. Такая технология управления присуща малым предприятиям, в основном с частным капиталом, где владелец формирует небольшую, но универсальную и мобильную управленческую команду. Для компаний с государственным участием она не характерна, и из-за многоуровневой системы управления и отсутствия в достаточном количестве опытных кадров с профильным образованием они проигрывают первым в оперативности принятия решений и удовлетворении спроса на общем рынке, если только не являются монополистами в своей сфере деятельности.

Понимая это, в 2012 г. государство сделало первый шаг, выведя из советов директоров акционерных компаний высокопоставленных госслужащих, заменив их на так называемых независимых директоров. Вторым шагом может стать реализация заявленной прави-

тельством на ближайшие годы программы акционирования крупнейших предприятий с госучастием, среди которых национальный перевозчик «Аэрофлот» и его базовый аэропорт Шереметьево.

Выполняя мартовское решение правительства (2012 г.), Шереметьево сейчас ищет стратегического инвестора — компанию по управлению аэропортами Шереметьево и Внуково. Победитель конкурса получит не только право управления двумя столичными аэропортами, образующими вместе с Домодедово московский авиационный узел, обслуживающий 70 % всего пассажиропотока страны. На победителя лягут и обязательства по строительству третьей взлетно-посадочной полосы в Шереметьево и возврату кредитов, взятых на модернизацию аэропортовой инфраструктуры. Среди потенциальных участников конкурса могут быть как отраслевые предприятия, так и не имеющие отношения к гражданской авиации, но близкие к власти бизнес-структуры.

Сравнение не в нашу пользу

Особенности структуры управления авиапредприятиями рассмотрим на примере производственных показателей ведущих авиапредприятий России (табл. 2), Германии (табл. 3), США (табл. 4) и Китая (табл. 5). Выбор этих стран обусловлен тем, что основной объем перевозок в мире сосредоточен на маршрутах Европа — Северная Америка — Азиатско-Тихоокеанский регион, и именно их организационный опыт может стать наиболее полезным для совершенствования отечественной авиаперевозочной и аэропортовой деятельности.

Как видно из табл. 2, у «Аэрофлота» в сравнении с базовым аэропортом

больше высших органов управления, заместителей генерального директора и структурных подразделений, а показатель эффективности производственной деятельности по количеству перевезенных (обслуженных) пассажиров на одного работника почти в 4 раза ниже, что говорит о низкой производительности труда (несмотря на ежегодный рост количественных и качественных показателей) и разбухшем управленческом аппарате. Однако здесь нужно сделать важную оговорку: наземное (техническое и коммерческое) обслуживание своих рейсов и партнеров по альянсу SkyTeam в терминале D (на долю которого приходится более половины всего пассажиропотока аэропорта) «Аэрофлот» выполняет самостоятельно, но в табл. 2 это число включено в число пассажиров, обслуженных ОАО «МАШ».

В компетенцию совета директоров (наблюдательного совета) входит решение вопросов общего руководства деятельностью общества (за исключением отнесенных Федеральным законом № 208 «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 г. к полномочиям общего собрания акционеров). Разными законами введены только количественные ограничения для совета директоров, а каких-либо требований к образовательному цензу его членов законодательство не предъявляет. В частности, количественный состав совета директоров (наблюдательного совета) определяется уставом общества или решением общего собрания акционеров, но в нем не может быть менее 5 членов (в редакции ФЗ-5 от 24.02.2004 г.). В обществе с числом акционеров — владельцев голосующих акций общества более 1 тыс. в совете директоров (наблюдательном

Таблица 5. Организационные структуры и некоторые производственные показатели ведущих авиапредприятий Китая

Показатели	Авиакомпания Air China Limited	Аэропорт Пекина Шоуду
Высшие органы управления	<ul style="list-style-type: none"> • Совет директоров • Председатель совета директоров • Секретарь совета директоров • Вице-председатель/неисполнительный директор • Президент/исполнительный директор 	<ul style="list-style-type: none"> • Совет директоров • Совет посетителей • Секретариат совета директоров • Департамент аудита • Генеральный менеджер
Кол-во заместителей (вице-президентов, директоров)	19	2
Кол-во структурных подразделений	6	19
Среднесписочная численность, тыс. чел.	24,5	52
Объем пассажирских перевозок (пассажирообмен), млн чел.	46,2	81,6 (2-е место в мире)
Кол-во перевезенных (обслуженных) пассажиров на одного работника, чел.	1 885	1 569

Примечание: на интернет-сайте пекинского аэропорта Шоуду (bcia.com) численность сотрудников не указана, поэтому в таблице приведена расчетная цифра.

совете) должно быть не менее 7 членов, а если число акционеров — владельцев голосующих акций общества более 10 тыс., то совет не может насчитывать менее чем 9 членов (в редакции ФЗ-120 от 07.08.2001 г.).

Как правило, в члены совета директоров общим собранием акционеров избираются руководитель общества и в основном представители финансово-кредитных организаций и других предприятий, не имеющих прямого отношения к гражданской авиации или к транспортной отрасли, и в мизерном числе — представители научно-образовательных учреждений. Между тем совет директоров или наблюдательный совет являются мозговым центром предприятия, определяющим его организационную структуру и генеральную стратегию развития, которую проводит в жизнь единоличный исполнительный орган в лице генерального директора. Правда, и здесь закон не устанавливает в качестве обязательной нормы минимальную квоту кандидатов с профильным образованием, что является, на наш взгляд, слабым местом ФЗ-208 от 26.12.1995 г. Отсутствие такой нормы допускает проникновение некомпетентных лиц в высшие органы управления транспортными предприятиями, что рано или поздно может привести к их банкротству. Так случилось в 2009 г. с альянсом *AiRUnion* и происходит сейчас с мелкими авиакомпаниями, чьи сертификаты регулярно аннулируются Росавиацией.

В группу *Fraport AG* (табл. 3) входит 5 аэропортов (Франкфурт, Анталья, Лима, Бургас, Варна) с суммарным годовым объемом перевозок почти

100 млн пассажиров. *Lufthansa Deutsche AG* также включает в себя группу компаний (*Swiss, Austrian, Germanwings, Brussels Airlines, SunExpress*), а организационная структура состоит из трех функциональных блоков:

- пассажирские авиаперевозки;
- группа зарубежных и дочерних авиакомпаний;
- группа компаний неавиационных услуг.

Интересно, что в последний блок (условно его можно назвать диверсификационным) структурно входят юридические лица, специализирующиеся на отдельных направлениях деятельности: логистика — *Lufthansa Cargo*, техническое обслуживание и ремонт — *Lufthansa Technik*, информационные услуги — *Lufthansa Systems*, бортовое питание — *LSG Sky Chefs*, другое — обслуживающие и финансовые компании. Этот блок устроен по принципу внутреннего аутсорсинга, что позволяет головному офису, с одной стороны, эффективно контролировать и направлять деятельность подотчетных предприятий (не вмешиваясь, однако, в технологический процесс и ценообразование), а с другой — нести перед ними ответственность за ошибочные централизованные решения. Минимальное число исполнительных директоров и небольшое число структурных подразделений свидетельствует о высоком профессионализме топ-менеджеров и оптимальной организационной структурированности.

В США (табл. 4) регулярные авиаперевозки обслуживают 378 аэропортов, и только один из них находится в частной собственности, это построенный в мае 2009 г. аэропорт Брэнсон. Большинство

аэропортов США находятся в руках местных органов власти, включая власти штатов: те либо владеют и управляют аэропортами самостоятельно, либо структурируют для этого специальные управленческие организации. Как правило, политику и стратегию развития аэропорта формирует совет директоров такой организации, он распределяет ответственность между своими штатными работниками и привлеченным на условиях аутсорсинга персоналом. Оперативное управление аэропортом осуществляют опытные авиационные специалисты из числа штатных сотрудников. Мэр, президент совета, члены совета от округов и штата избираются, а остальные ответственные должностные лица нанимаются или назначаются на основе их квалификации. Главное отличие американских аэропортов, находящихся в государственной собственности (федеральной, штатов, графств, городов), состоит в том, что их прибыль не распределяется между собственниками, а вкладывается в аэропорт и расходуется на его нужды, в некоторых случаях — на снижение аэропортовых сборов с авиакомпаний.

Например, стратегический план аэропорта Хартсфилд-Джексон состоит из трех частей: видения (мечты), миссии и приоритетов. Видение (мечта) — быть глобальным лидером в эффективности и обслуживании клиентов. Миссия — обеспечить регион Атланты безопасными и конкурентными по цене воздушными воротами в мир, которые стимулируют экономическое развитие, обеспечивают высочайший уровень обслуживания клиентов и несут ответственность за финансовое состояние и

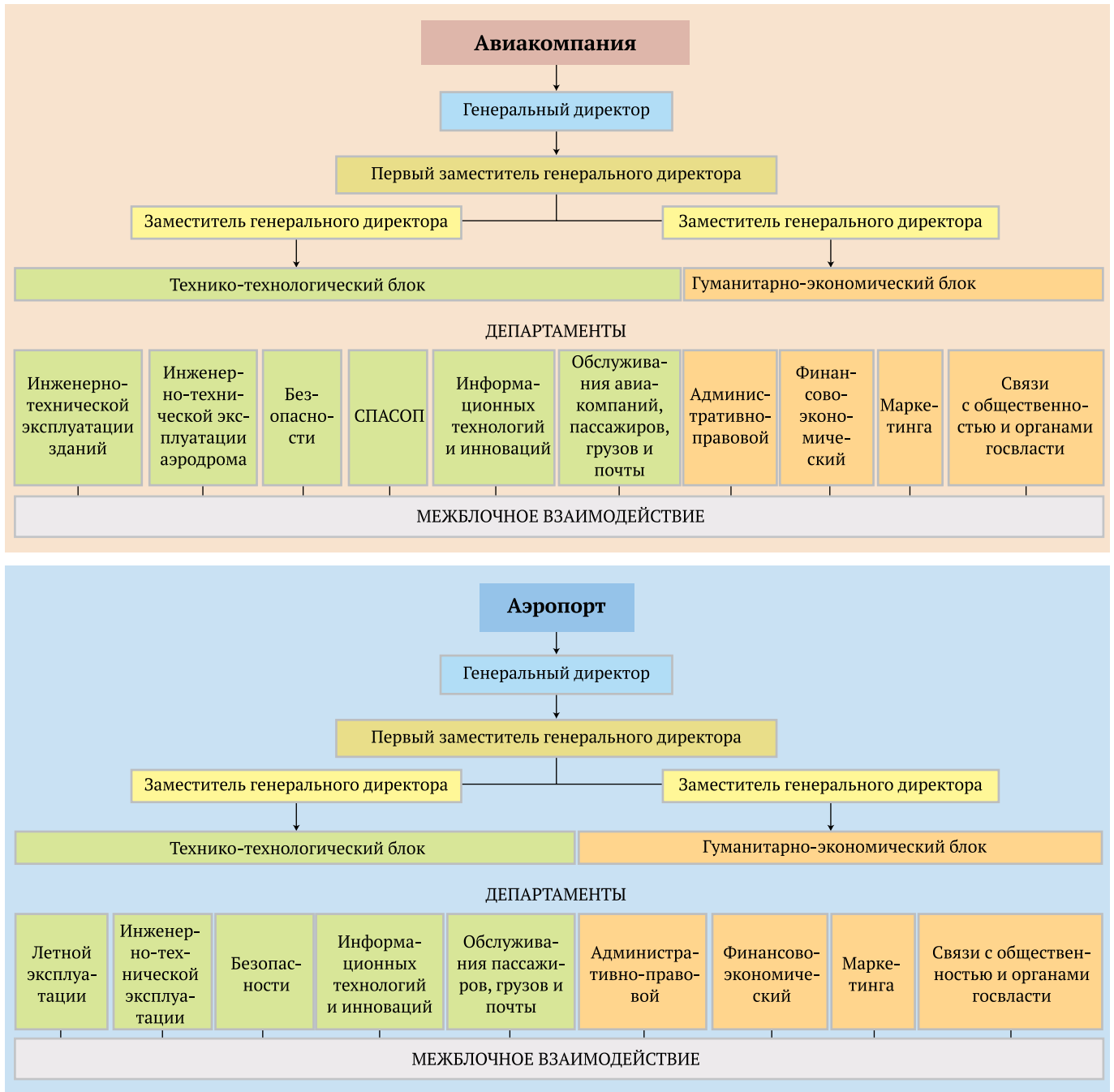


Рис 1. Парная схема блочно-функциональной организационной структуры основного предприятия ГА

охрану окружающей среды. Приоритеты — вовлеченность в рабочий процесс и удовлетворенность работников; передача наилучшего опыта обслуживания клиентов; сохранение финансового здоровья аэропорта; фокус на будущее. Основными игроками аэропорта являются представители агентств, местной, штата и федеральной властей, представители соседних городских общин, сотрудники департамента авиации и арендаторы аэропорта.

Гражданская авиация стремительно развивается в Китае (табл. 5). В 2011 г. грузооборот китайской гражданской авиации составил 57,3 млрд т-км, а объем перевозок пассажиров — 293 млн

чел. КНР уже вышла на второе место в мире по объему потребления авиатоплива. По итогам 2011 г. в континентальной части Китая было продано 17 млн т топлива. В КНР работают 47 авиакомпаний, 180 транспортных аэропортов, 123 предприятия в области авиации общего назначения. Авиапарк КНР составляет 2 888 самолетов, включая 1 764 транспортных и 1 124 общего назначения. К 2015 г. планируется довести количество транспортных аэропортов Китая до 230 и более, а объем пассажирских авиаперевозок через 3 года должен составить 450 млн чел.

В табл. 5 представлены организационные структуры и некоторые произ-

водственные показатели ведущих авиапредприятий Китая: авиакомпании Air China Limited и пекинского аэропорта Шоуду (Столичный).

Организационную структуру пекинского аэропорта условно можно разделить на три управленческих блока:

- гуманитарный в составе 9 подразделений с функциями: экономика, юриспруденция, качество, человеческие ресурсы, администрирование, связи с общественностью;
- технический в составе 6 подразделений с функциями: техника, технологии;
- терминальный в составе 4 подразделений с функциями: аэро-

Таблица 6. Сравнительные показатели количества перевезенных (обслуженных) пассажиров на одно структурное подразделение авиапредприятий

Показатель	Россия		Германия		США		Китай	
	SU	SVO	LH	FRA	DL	ATL	CA	PEK
Объем пассажирских перевозок (пассажиروбмен), млн чел.	17,6	26,2	65,4	57,5	160	93	46,2	81,6
Кол-во структурных подразделений	46	40	11	20	11	8	6	19
Кол-во перевезенных (обслуженных) пассажиров на одно структурное подразделение, тыс. чел.	383	655	5 945	2 875	14 545	11 625	7 700	4 295

вокзалы, зоны обслуживания и контроля.

Национальный перевозчик Air China в соответствии с программой реформы системы гражданской авиации Китая, одобренной правительством в октябре 2002 г., был консолидирован с China National Aviation Company и China Southwest Airlines, которые вместе образовали China Aviation Group Company. 30 сентября 2004 г. сформировалась подконтрольная этой группе Air China Limited, основным видом деятельности которой является оказание авиатранспортных услуг. Стратегическими целями обновленной авиакомпании являются лидирующая конкурентоспособность на мировом рынке, непрерывное усиление потенциала развития, превосходный и изысканный опыт путешествий для пассажиров и устойчивое увеличение прибыли, а философией обслуживания — доверие, удобство, комфорт и выбор. Интересным представляется возрастной состав высших руководителей авиакомпании: средний возраст — 53 года, самому младшему — 45 лет (старший пилот и секретарь совета директоров), самому старшему — 68 лет (неисполнительный независимый директор), председателю совета директоров 54 года, а президенту/исполнительному директору — 48 лет. Практически все, за исключением четырех независимых директоров, имеют многолетний опыт работы в авиакомпаниях. Некоторые топ-менеджеры обладают учеными степенями докторов делового администрирования, экономических и философских наук.

Обобщим зависимость объема перевозок (пассажируобмен) от количества структурных подразделений авиапредприятий (показатель организационной эффективности — ПОЭ) в табл. 6.

Сравнительный анализ ПОЭ показывает неэффективность организационной структуры ведущих предприятий гражданской авиации России по сравнению не только с европейскими

и американскими, но и азиатскими компаниями, у которых число подразделений в 2–4 раза меньше, а объемы перевозок в несколько раз больше, причем у «Аэрофлота» этот показатель (в 2,6–9 раз) хуже, чем у Шереметьево (в 2,2–3,5 раза). Это может свидетельствовать о чрезмерном дроблении функций и нехватке универсальных менеджеров (в высшем и среднем звеньях), способных руководить большим числом подразделений, а также об искусственной избыточности некоторых подразделений, никак не связанных с генеральной стратегией развития предприятия и не выполняющих важных функций.

В 2012 г. Шереметьево по итогам участия в независимой и наиболее авторитетной программе Международного совета аэропортов по исследованию качества в аэропортах мира ACI ASQ (Airport Service Quality) признан лучшим аэропортом Европы по качеству обслуживания. Таким образом, поставленная 6 лет назад стратегическая цель ОАО «МАШ» — к 2015 г. стать лучшим узловым аэропортом по качеству обслуживания в Европе — достигнута досрочно благодаря слаженной работе и взаимодействию аэропортовых подразделений, партнерских компаний и государственных контролирующих органов. Пассажиры и заказчики все чаще отдают предпочтение Шереметьево по сравнению с другими московскими аэропортами, его пассажиропоток растет. Логично предположить, что руководство аэропорта может поставить новую, более амбициозную стратегическую цель — войти в тройку лучших аэропортов мира по качеству обслуживания клиентов и стать транзитным узловым аэропортом в обоих воздушных направлениях из Европы в Северную Америку и Азиатско-Тихоокеанский регион.

Перспективная модель организации

Авторы статьи разработали универсальную модель блочно-функциональ-

ной организационной структуры авиакомпании и аэропорта (рис. 1).

Одним из преимуществ схемы является возможность обмена персоналом гуманитарно-экономического блока авиакомпании и аэропорта (в особенности базовых, расположенных в одном городе), что обусловлено схожим функционалом. Блочный обмен позволит раскрыть человеческий капитал, наладить деловые и личные взаимоотношения между сотрудниками, глубже понять специфику работы друг друга, создавать совместный продукт высокого качества. В будущем такой обмен может затронуть и технико-технологический блок. В рамках этой схемы возможен также обмен с иностранными партнерами, в частности между «Аэрофлотом» и членами глобального альянса SkyTeam, что позволит персоналу получить языковую практику и быть временно зачисленным в штат другого предприятия.

Безусловно, развивать такие взаимоотношения следует с истинными партнерами, а не с конкурентами. Для «Аэрофлота» таким партнером мог бы стать участник альянса SkyTeam, крупнейший китайский перевозчик China Southern Airlines, базовыми аэропортами которого являются Пекин и Гуанчжоу. Базовые аэропорты также будут заинтересованы в российско-китайском проекте, реализация которого позволит получить дополнительный неавиационный доход и поэтапно перейти к отношениям стратегического партнерства между участниками. ■

Литература

1. Мильнер Б. З. Теория организации. М.: ИНФРА, 2010.
2. Годовой отчет работы а/к Delta Air Lines а/п Delta Air Lines за 2010–2011 гг.
3. Годовой отчет работы а/к Lufthansa за 2010–2011 гг.
4. Годовой отчет работы а/к «Аэрофлот» а/п Шереметьево за 2011–2012 гг.