**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

Глава 1. Теоретические основы менеджмента, сущность и развитие управления

1.1 Теоретические основы менеджмента

1.2 Управленческий труд на предприятии и его значение

1.3 Особенности управления в авиационном секторе

Глава 2.Организационно-экономическая характеристика ОАО «Авиалинии Дагестана»

2.1 Экономические условия предприятия, его размеры и организационная структура

2.2 Юридические положения Устава ОАО «Авиалинии Дагестана»

2.3 Производственное направление и специализация ОАО «Авиалинии Дагестана»

2.4 Анализ и оценка предпринимательской деятельности, динамика основных производственно-экономических показателей

2.5 Обеспеченность предприятия основными средствами и эффективность их использования

Глава 3.Содержание исследования методов управления

3.1 Сложившиеся методы управления на предприятии

3.1.1 Состояние организационного и распорядительного воздействия на коллектив

3.1.2 Состояние социально-психологического климата

3.1.3 Практика применения экономических рычагов в управлении

Глава 4.Мероприятия по совершенствованию использования методов управления

4.1 Совершенствование методов организационного воздействия

4.2 Совершенствование экономических методов управления

4.3 Совершенствование социально-психологических методов управления

Глава 5.Экономическая эффективность совершенствования применения методов управления

Информационные технологии управления в авиационно-промышленном комплексе

Безопасность жизнедеятельности. Экология

Заключение

Список использованной литературы

**ВВЕДЕНИЕ**

Менеджмент - это система управления предприятием в условиях рыночной экономики. Такая система порождена объективной необходимостью и закономерностями рыночных отношений, связанными с ориентацией производства на спрос и потребности рынка, запросы индивидуальных потребителей. Особенность российского менеджмента состоит в его направленности на обеспечение рациональной деятельности предприятия в условиях дефицита ресурсов и оптимальную адаптацию к новым условиям, достижение высоких конечных результатов с минимальными затратами.

Особое место менеджмента в экономике обусловлено тем, что именно он должен обеспечить интеграцию производственных и экономических процессов на предприятии, необходимые ресурсы и взаимоотношения с внешней средой, а также конкурентоспособность бизнеса. Знание основ менеджмента, методов управления предприятием, принятия решений - залог эффективной работы.

В современной теории управления ключевая роль отводится менеджеру, его социальной ответственности перед обществом. Первостепенная задача менеджера - высокий уровень организации работы, создание творческого климата и реализация эффективной стратегии развития предприятия. Необходима совершенно новая концепция развития, приспособленная к сложившимся хозяйственным условиям. Руководители призваны стать инициаторами технологических и организационных перемен.

Важнейший фактор успеха - подготовка руководителей нового типа: высокопрофессиональных, компетентных в экономических, социальных и технологических вопросах, обладающих чувством ответственности за результаты деятельности предприятия.

Процесс управления включает в себя всю совокупность различных методов управления - и организационно-распорядительных, и социально-психологических, и экономических.

Именно от эффективности применения различных методов управления, их умелого сочетания, от того насколько поставлено на научную основу организационное регламентирование процесса управления, степени совершенства распорядительного воздействия и административного контроля, во многом зависит успешная деятельность предприятия.

В ходе разработки темы будут намечены мероприятия по совершенствованию применения различных методов управления на предприятии.

При написании работы использованы материалы годовых отчетов ОАО «Авиалинии Дагестана», протоколы общих собраний акционеров ОАО «Авиалинии Дагестана», собраний работников структурных подразделений, специальная и научная литература.

Целью исследования является изучение состояния применения совокупности методов управления в ОАО «Авиалинии Дагестана».

Для реализации вышеуказанной цели в работе поставлены и решены следующие задачи:

- организационно-экономическая характеристика ОАО «Авиалинии Дагестана»;

- содержание исследования методов управления;

- мероприятия по совершенствованию использования методов управления;

- экономическая эффективность совершенствования применения методов управления.

**ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА, СУЩНОСТЬ, РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНИЯ**

**1.1 Теотретические основы менеджмента**

Управление является элементом организованных систем различной природы - биологических, социальных, технических. Соответственно этим системам выделяются три основных вида управления: в живой природе, в обществе, в неживой природе. Каждый из этих видов управления делится на несколько разновидностей.

Под управлением любой системой понимается процесс воздействия на неё для поддержания в определенном состоянии или перевода в новое состояние в соответствии с присущими данной системе объективными законами и деятельностью, направленной на достижение цели.

Наиболее сложным видом управления является социальное управление, то есть воздействие на деятельность людей, объединенных в группы, коллективы с различными интересами.

Управление производством включает процессы управления народным хозяйством, отраслью, регионом, объединением, предприятием. Управление сельскохозяйственным производством - составная часть отраслевого управления.

За последние годы в нашей стране произошли глубокие экономические преобразования: существенно изменились отношения собственности, а вместе с ними - цели деятельности организаций, механизмы их взаимодействия. На смену административно-командной системе управления пришли рыночные механизмы. В этих условиях существенно возросла и роль управляющих структур.

Необходимым условием успешной деятельности управленческих структур в изменившихся условиях является знание ими теоретических основ управления. Поэтому остановимся несколько подробнее на истории возникновения и развития теории и практики управления.

Как известно, управление появилось вместе с обществом. Так, где хотя бы два человека объединились для достижения общей цели, возникла необходимость в координации их совместной деятельности. Тогда одному приходилось брать на себя обязанности руководителя, управлять, а другому становиться подчиненным и исполнять его распоряжения.

Конечно, мы не знаем доподлинно, какими методами управлялось первобытное племя - свидетельств этого не сохранилось, поэтому история вопроса ведет свой отчет от древнейших памятников письменности.

В Египте, где сооружение пирамид и гигантских оросительных систем требовало усилий тысяч людей, организация и планирование целенаправленной деятельности и контроль за её результатами были насущной необходимостью.

За 400 лет до нашей эры в Древней Элладе знаменитый философ Сократ сформулировал принцип системности и применительно к управлению, а Ксенофонт признал его особым видом искусства.

Примерно в то же время персидский царь Кир выдвинул идею о необходимости специальных исследований причин, побуждающих людей к действию, то есть мотивации.

В 900г. один из крупнейших ученых Восток Аль-Фараби сформулировал, а мусульманский теолог из Персии Аль-Газали дополнил и развил систему требований к руководителям. Гораздо позже в Европе этими проблемами занимался итальянец Николо Макиавелли, выдвинувший принцип массового согласия и обосновавший роль целеполагания в деятельности организации, а его современник Томас Мор проделал анализ неблагоприятных последствий плохого управления.

В 1651г. английский философ Томас Гоббс в своей книге «Левиафан» попытался показать, что основной мотив человеческого поведения заключается в стремлении к власти. Более обстоятельно, спустя столетие эту проблему разработал его соотечественник Джеймс Стюарт (1767г.).

В то же время Иеремия Бентам в книге «Введение в принципы морали и законодательства» считал главным мотивом поведения пользу и удовольствие.

Новую эпоху в развитии теории и практики управления открыла промышленная революция конца 18 - начала 19 веков.

Великий экономист Адам Смит в своей работе «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1776г.) и других работах сформулировал принцип «экономического человека», стремящегося к обогащению и удовлетворению собственных потребностей, разработал концепцию контроля и расчеты оплаты труда. Исследования же проблемы мотивации продолжил в начале 19 века другой английский экономист - Джеймс Милл.

Важный шаг в развитии теории и практики управления был сделан англичанином Чарльзом Беббиджем, изобретателем первой вычислительной машины. Он разработал методику изучения затрат рабочего времени при осуществлении различных операций, а также методику сравнительного анализа работы однопрофильных предприятий, выявления путей повышения эффективности работы на основе изучения данных статистики; применения премиальной системы оплаты труда. Результаты своих исследований и практические рекомендации Беббидж изложил в книге «Об экономии материалов и оборудования» (1832г.).

В конце 19 века в производстве произошли сдвиги. Прежде всего, резко возросли масштабы производства и его концентрация, что выразилось в появлении огромных предприятий, на которых были заняты тысячи и десятки тысяч рабочих и инженеров. На этих предприятиях устанавливалось дорогостоящее оборудование, на работу стали приходить достаточно образованные, грамотные люди, постепенно начавшие осознавать себя личностями и понимать свою роль в производстве. Принципиально новый характер производства потребовал иных организационных структур, схем управления, строгого соблюдения технологии. Всего этого прежняя система управления, базировавшаяся на эмпирическом подходе, обеспечить не могла, поэтому возникла задача полведения под управление необходимой научной базы. В начале 20 века стали возникать научные школы управления.

Первой возникла рационалистическая школа. У ее истоков стоял американский инженер Фредерик Тейлор. В своих книгах «Управление предприятием» (1903г.) и «Принципы научного управления» (1911г.) Тейлор пришел к выводу, что главная причина невысокой производительности труда работников заключается в несовершенстве их поощрения. Поэтому он предложил резко расширить границы применения материальных стимулов, которые должны быстро следовать за выполнением работы, чтобы обеспечить должный эффект. Кроме того, Тейлор предложил использовать прогрессивную систему оплаты труда.

В то же время последователи научного менеджмента, занимаясь в основном поиском путей повышения эффективности процесса производства как такового, игнорировали проблемы управления организации в целом. Этот недостаток был преодолен школой административного управления.

Эта школа, которую называют ещё классической, оказала на практику менеджмента большое влияние, чем тейлоризм, поскольку разработала и предложила универсальные принципы управления, пригодные для всех его уровней во всех типах организаций. Основателем этой школы, как и всего современного менеджмента, считается француз Анри Файоль, который в 1916г. изложил впервые полную теорию менеджмента, сформулировал его основные принципы и функции.

Главное внимание Файоль уделял управлению персоналом, и прежде всего, административными кадрами.

В этом же направлении развивал свои принципы организации управления известный всему миру автомобильный король начала 20 столетия Генри Форд.

В целом представители классической школы рассматривали организацию как замкнутую систему и искали внутренние возможности повышения ее эффективности как за счет совершенствования управления ею, так и путем создания основ для сотрудничества труда и капитала.

К двадцатым годам крупное машинное производство довело интенсификацию использования физических возможностей человека до предела; наступила очередь интенсификации интеллектуальных возможностей личности.

Решающий шаг в этом направлении сделала школа человеческих отношений, рассматривавшая каждое предприятие как определенную социальную систему.

Сторонники школы человеческих отношений считали технократический подход к организации управления узким и односторонним и заменили «смитовскую» концепцию «экономического человека», взятую на вооружение тейлоризмом, новой концепцией «социального человека».

Открытия, сделанные представителями этой школы, заключались в том, что социальные и психологические факторы оказывают на рост производительности труда значительно большее влияние, чем физические, при условии, что сама его организация уже достаточно эффективна. И эти социальные факторы наряду с экономическими необходимо учитывать в процессе управления. Стало понятным, что организация представляет собой нечто большее, чем простая совокупность людей, выполняющих общие задачи. Она оказалась ещё и социальной системой, где взаимодействуют личности, а также формальные и неформальные группы.

И всё же школа человеческих отношений не могла дать ответы на все вопросы, которые ставила жизнь, поэтому вскоре появилось ее естественное продолжение в виде группы поведенческих концепций, сторонники которых ставили перед собой задачу помочь людям наиболее полно раскрыть свои внутренние возможности и тем самым дать дополнительный стимул повышению производительности труда.

С появлением ЭВМ, широким распространением кибернетики и математических методов возникли количественные теории управления. Их приверженцы, основываясь на формализованных описаниях различных ситуаций, вели поиск внутриорганизационных взаимосвязей и с помощью моделирования пытались найти оптимальное решение стоящих перед организаций проблем.

Как и в других странах, в России передовые мыслители высказывали в свои трудах немало ценных управленческих идей. В начале 19 века выдающийся российский государственный деятель М.М.Сперанский писал о том, что нормальной работе министерств препятствовали такие «источники несовершенств» как недостаток ответственности, «неточность и несоразмерность в разделении дел» и недостаток точных правил.

Замедленное развитие капитализма в России, безусловно, сказывалось на состоянии управленческой мысли, тем не менее, определенные успехи, особенно в решении проблем научной организации труда в нашей стране существовали.

Так, первые шаги в этой области, а также в деле рационализации трудовых движений были сделаны задолго до Тейлора в разработках сотрудников Московского высшего технического училища в период 1860-1870гг. За эту методику училище получило «Медаль преуспеяния» на всемирной торговой выставке в Вене в 1873г., и ее сразу же стали активно внедрять английские промышленники.

С 1908г. в России начала выходить книги переводов зарубежных изданий в области научного менеджмента - «Административно- техническая библиотека», у истоков которой стояли популяризаторы тейлоризма.

Прерванные первой мировой и гражданской войнами отечественные исследования в области управления производством и научной организации труда были возобновлены в начале двадцатых годов.

В частности, были сформулированы «основные законы научной организации производства и НОТ».

В развитии советской управленческой мысли исследователи выделяют четыре периода: двадцатые годы; тридцатые-пятидесятые; шестидесятые - семидесятые и восьмидесятые годы.

Самым плодотворным был первый период, когда ещё допускалась определенная самостоятельность исследований и свобода творчества. В эти годы среди ученых достаточно четко обозначились две основные группы концепций управления: организационно-техническая и социальная.

В тридцатых-пятидесятых годах каждая организация оказалась послушным «винтиком» в сложном механизме планового управления народным хозяйством и отраслями. Поэтому большинство идей управленцев двадцатых годов, исходивших из самостоятельности предприятий, оказались на долгие годы забытыми, кроме незначительной части, которая была связана с организацией производственных процессов.

В шестидесятых-семидесятых годах, на гребне нового этапа НТР получило распространение технико-кибернетическое направление в управленческой теории и практике, например, стали формироваться АСУ (автоматизированные системы управления производством). С повсеместным внедрением принципов хозрасчета стали широко использоваться экономические методы управления. В результате возникла идея комплексного подхода к нему как единству базисных и надстроечных процессов. Сформировалась концепция хозяйственного механизма как единства социальной, экономической, организационной систем.

Наконец, в 1980-х г.г. начался новый этап развития отечественной управленческой мысли, заключавшейся в разработке концепций системы управления экономикой в условиях перехода к рыночным отношениям.

**1.2 Управленческий труд на предприятии и его значение**

Происходящие в стране экономические преобразования сопровождаются серьёзной работой по совершенствованию форм и методов управления. Это требует качественных изменений в организации и управлении производством на всех его уровнях и во всех его звеньях.

Управленческий труд - это вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации, назначением которого является обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности трудового коллектива по решению стоящих перед ним задач.

Объектом управленческого труда является сфера его приложения - организация, структурное подразделение.

Предмет управленческого труда - управленческие решения и практические действия, необходимые для обеспечения функционирования объекта в требуемом режиме. Поскольку управленческие воздействия на все сферы деятельности осуществляются через членов производственного коллектива, приоритетное значение имеет управление живым трудом, то есть целесообразной деятельностью всех членов коллектива. Однако следует учитывать, что более полные результаты управленческих воздействий могут быть достигнуты только с учетом их распространения не только на живой, но и на общественный труд, так как производство соединяет эти две его стороны. Такой подход особенно актуален сегодня, когда с развитием сферы рыночной экономики возможно преобразование отдельных структурных подразделений крупных предприятий и объединений в самостоятельные предприятия, а коллектив становится хозяйствующим субъектом находящихся в его распоряжении средств производства.

Содержание управленческого труда применительно к конкретному объекту определяется составом функций управления. К их числу можно отнести: определение целей и планирование, организацию исполнения, координацию и стимулирование деятельности исполнителей, учет и контроль исполнения. Каждая функции отражает определенную форму и способ правленческого воздействия на управляемый объект, обуславливая соответствующие стиль и методы управления.

В зависимости от функциональной роли в процессе управления выделяют особенности с точки зрения содержания их труда, характера умственной деятельности и влияния на результаты деятельности коллектива, членами которого они являются, и производственного процесса в целом.

Руководители организаций и структурных подразделений принимают решения по всем важнейшим вопросам деятельности аппарата управления. В круг их должностных обязанностей входят подбор и расстановка кадров, координация работы исполнителей, производственных звеньев и подразделений управления. Основная их задача - обеспечить эффективный труд производственного коллектива.

Рассмотрим теоретические основы процесса принятия управленческих решений.

Современный руководитель должен уметь принимать решения, а руководитель - управляющий авиационным предприятием, должен уметь принимать решения с двойной осторожностью и ответственностью, так как, управляя авиапредприятием, его решения так или иначе влияют на безопасность полетов, а значит и на человеческие жизни.

Суть процесса состоит в решении проблем – больших и малых, важных и второстепенных. Само решение рассматривается как волевое воздействия субъекта управления на его объект, направленное на достижение стоящих целей.

Результаты управленческих решений, особенно в крупных организациях, затрагивают интересы тысяч и тысяч людей, что требует их всесторонней и тщательной подготовки, на которую уходит масса сил и средств. Тем не менее, результаты решений не полностью подконтрольны менеджерам, поскольку те не могут влиять на все определяющие их факторы. Если одни из этих факторов могут подвергаться прямому и непосредственному воздействию, то на другие воздействовать, возможно, лишь опосредовано, через смежные с ними факторы, третьи же факторы приходится просто «принимать к сведению» и стараться от них тем или иным способом себя застраховать, нейтрализовать их действие.

Принять решение в принципе не трудно – можно просто подбросить монету. Сложнее принять хорошее решение, наиболее полно отвечающее сложившимся условиям. Практика показывает, что на сам процесс принятия решений воздействуют три основных фактора: знания, опыт, чувства. В зависимости от преобладающего влияния одного из них выделяют интуитивные, адаптационные и рациональные решения.

Интуитивное решение базируется на предположении руководителя о том, что его выбор правильный. Здесь присутствуют «шестое чувство», своего рода озарение, посещающее наиболее опытных, обладающих широким кругозором менеджеров, располагающих минимальным временим, что не позволяет долго раздумывать над ситуацией. При принятии таких решений чрезвычайно велик риск ошибки, поэтому применять их можно только в крайнем случае.

Адаптационное решение основывается на общих знаниях, здравом смысле и имеющемся у руководителя позитивном и негативном опыте. Оно предполагает осуществление действий, которые в аналогичной ситуации в прошлом были успешны, с поправкой, разумеется, на сегодняшний день. Положительной стороной подобного способа принятия решений является простота и оперативность, но он страдает рядом существенных пороков.

Здравый смысл на практике встречается весьма редко: опыт, на который при этом возлагаются столь большие надежды, могут отсутствовать, если решение принимается впервые; действуя же по аналогии легко упустить другие, гораздо более выгодные варианты решений.

Слабой стороной адаптационного и интуитивного решения является их субъективность. Она обусловлена как характером руководителя, в соответствии с которым они могут быть рискованными или взвешенными, инертными или импульсивными, так и его личной компетентностью, определяемой опытом и образованием, от которых зависит уровень понимания ситуации и проблемы.

Психологи считают, что необходимые для принятия решений трезвость, выдержка, умение системно мыслить, приходят к большинству людей в возрасте около 45 лет, и, по крайней мере, до 60 лет их уровень остаётся достаточно высоким.

Но даже с учётом этого опасность субъективизма при принятии адаптационного и интуитивного решений не исчезает. Она устраняется только при выработке и принятии рационального решения.

В основе рационального решения лежит не наитие или прежний эмпирический опыт, а объективный анализ условий, в которых предприятие действует в настоящий момент и которые предположительно будут иметь место в перспективе. Такое решение принимается в несколько этапов.

Первым шагом на пути подготовки и принятия решения является анализ ситуации, что позволяет очертить проблемное поле. Здесь на основе форм проявления проблемы формируется сама проблема.

Вторым шагом в процессе рационального решения становится анализ проблемы с целью определить причины её возникновения. Для этого проблема изучается сначала целиком, а затем по частям, под разными углами зрения, что помогает выявить внутренние взаимосвязи и закономерности её развития и, в конце концов, найти факторы, способствующие её возникновению.

Чаще всего в основе проблем могут лежать четыре группы факторов.

Во-первых, неверные принципы, на которых базируется деятельность предприятия.

Во-вторых, ошибочные (завышенные или заниженные) критерии, по которым происходит оценка деятельности; первые покажут наличие проблемы там, где её в действительности нет; вторые - приуменьшат её значение.

В-третьих, проблемы возникают вследствие ошибок, допущенных в процессе осуществления текущей деятельности.

В-четвёртых, проблемы порождаются непредвиденными обстоятельствами, например, стихийными бедствиями, техногенными катастрофами, политическими и экономическими катаклизмами, которые сложно предвидеть. Поскольку анализ может потребовать немалых затрат времени, сил и средств, к его рамкам необходимо подходить разумно. Это означает, что всегда нужно уметь вовремя остановиться и прекратить дальнейшее углубление в проблему, не дающее ничего принципиально нового для её недопонимания. В то же время в проблеме требуется всегда разбираться до конца, ибо её недопонимание гораздо опаснее, чем полное непонимание, так как влечёт за собой активные действия, результаты которых трудно предугадать.

Третьим шагом на пути решения проблем является определение цели, то есть для чего это делается. Знание цели помогает сформулировать критерии и условия решения, а также выбрать наиболее простой способ её достижения.

Четвёртый шаг состоит в определении возможности и целесообразности решения тех или иных проблем и подходов к организации этого процесса.

Пятый шаг в цикле поиска рационального решения состоит в разработке надёжных критериев окончательного отбора вариантов. Существуют два вида таких критериев: необходимые и достаточные. С помощью необходимых критериев, имеющих характер жёстких ограничений, приемлемые решения отделяются от абсолютно неприемлемых.

В качестве достаточных критериев на втором этапе отбора, где происходит определение лучшего варианта, используются желательные характеристики, с помощью которых можно выбрать то, что подходит в наибольшей степени.

На шестом этапе происходит поиск и разработка различных вариантов решений. Выработать вариант решения - это значит сделать выбор качественных и количественных значений переменных, влияющих на заданный результат, который в наибольшей степени отвечает данным условиям.

Седьмой шаг на пути принятия решения состоит в выборе окончательно варианта, который уже будет реализоваться на практике. Здесь трудности возникают, когда преимущество имеющихся вариантов окажутся неявными.

Если принимаемое решение может быть формализовано и выражено в количественных показателях, то больших сложностей при выборе подходящего варианта не возникает - сначала отбираются лучшие по техническим параметрам, а затем на основе экономических критериев минимума затрат или максимума эффекта определяется окончательный.

Выбор вообще возможен только тогда, когда у принимающего решение существует не менее двух линий поведения и возможных исходов, имеющих для него неодинаковую ценность, то есть когда действия влияют на результат. Сама проблема выбора возникает тогда, когда имеются сомнения относительно различных линий поведения и процесс решения направлен на то, чтобы эти сомнения рассеять.

Проблема будет считаться решённой, если путём выбора удастся максимизировать или оптимизировать для данного субъекта ценность результата.

Восьмой шаг на пути принятия рационального решения состоит в согласовании его основных положений с исполнителями и заинтересованными лицами, то есть теми, кого оно непосредственно затрагивает.

Девятый шаг в процессе принятия рационального решения состоит в утверждении его руководителем формы или подразделения, потому что только руководство распоряжается ресурсами, нужными для его реализации, и несёт за них персональную ответственность. Пока утверждения нет, проект остаётся только проектом, в который можно вносить любые изменения. И лишь после того, как решение утверждено, оно превращается в документ, обязательный для исполнения всеми, кого оно касается.

Особенностью науки о принятии решений является использование моделей. Моделирование часто необходимо из-за сложности проблем управления и трудности проведения экспериментов в реальной жизни.

Моделирование-это наиболее значительный вклад школы науки управления. Разработка моделей позволяет принимать объективные решения в ситуациях, слишком сложных для простой причинно-следственной оценки альтернатив. Как отмечает М.Мескон, М.Альберт и Ф.Хедоури (2004), многие из таких моделей настолько сложны, что не всякий средний руководитель в состоянии воспользоваться ими самостоятельно. Однако отсутствие основательного представления о моделях может привести руководителя к методу проб и ошибок и принятию необдуманных решений вместо применения проверенных методов.

Главной характеристикой модели можно считать упрощение реальной жизненной ситуации, к которой она применяется. Поскольку форма модели менее сложна, а не относящиеся к делу данные, затуманивающие проблемы в реальной жизни, устраняются, модель зачастую повышает способность руководителя к пониманию и разрешению встающих перед ним проблем. Модель также помогает руководителю совместить свой опыт и способность к суждению опытом и суждениями экспертов.

Существует три базовых типа моделей. Речь идёт о физических, аналоговых и математических моделях.

Физическая модель представляет то, что исследует, с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта или системы. Она упрощает визуальное восприятие и помогает установить, сможет ли конкретное оборудование физически разместиться в пределах установленного для него места, а также разрешить сопряжённые проблемы, например, размещение дверей, ускоряющее движение людей и материалов.

Аналоговая модель представляет исследуемый объект аналогом, который ведёт себя как реальный объект, но не выглядит как таковой. График, или иллюстрирующий соотношения между объектом производства и издержками, является аналоговой моделью. Другой пример аналоговой модели - организационная схема. Выстраивая её, руководство в состоянии легко представить себе цепи прохождения команд, формальную зависимость между индивидами и деятельностью. Такая аналоговая модель - более простой и эффективный способ восприятия и проявления сложных взаимосвязей структуры крупной организации, чем составление перечня взаимосвязей всех работников.

В математической модели используются символы для описания свойств и характеристик объекта или события. Этот тип моделей чаще всего используется при принятии организационных решений.

Как все средства и методы, модели науки управления могут привести к ошибкам. Эффективность модели может быть снижена действием ряда потенциальных погрешностей. Наиболее часто встречающиеся - это недостоверные исходные допущения, ограниченные возможности получения нужной информации, страх пользователя, слабое использование на практике, чрезмерно высокая стоимость.

Число всевозможных конкретных моделей науки управления почти также велико, как и число проблем, для разрешения которых они были разработаны.

Одна их важнейших переменных, от которой зависит успех организации - это конкурентоспособность. Очевидно, что способность прогнозировать действия конкурентов означает преимущество для любой организации. Теория игр - это метод моделирования оценки воздействия принятого решения на конкурентов. Изначально её разработали военные, с тем, чтобы в стратегии можно было учесть возможные действия противника. В бизнесе игровые модели используются для прогнозирования реакции конкурентов на изменение цен, новые компании поддержки сбыта, предложения дополнительного обслуживания, модификацию и освоение новой продукции. Теория игр полезна, когда требуется определить наиболее важные и требующие учёта факты в ситуации принятия решений в условиях конкурентной борьбы. Эта информация важна, поскольку позволяет руководству учесть дополнительные переменные или факторы, могущие повлиять на ситуацию, и тем самым повышает эффективность решения.

Кроме модели теории игр наибольшее распространение получили на сегодня модель теории очередей, модель управления запасами, модель линейного программирования, имитация, экономический анализ.

Экономический анализ-это тоже одна из форм построения модели. Экономический анализ вбирает в себя почти все методы оценки издержек и экономических выгод, а также относительной рентабельности деятельности предприятия. Типичная экономическая модель основана на анализе безубыточности, методе принятия решений с определением точки, который общий доход управляется суммарными издержками, то есть точки, в которой предприятие становится прибыльным. Объём производства, обеспечивающий безубыточность, можно рассчитать почти по каждому виду продукции или услуги, если соответствующие издержки удаётся определить. Другие модели экономического анализа применяется для определения прибыли на инвестированный капитал, величины чистой прибыли и дивидендов на одну акцию.

Таким образом, методы науки управления повышает качество принимаемых решений аза счёт использования научного подхода, системной ориентации и моделей.

Модель является представлением системы, идеи или объекта. Руководителю часто приходится использовать модели из-за сложности организаций, невозможности проводить эксперименты в реальном мире, необходимости заглядывать в будущее. Этапы построения модели таковы: постановка задачи, определение информационных ограничений, проверка на достоверность, реализация выводов и обновление модели.

Общими проблемами моделирования являются недостоверные предпосылки, информационные ограничения, плохое использование результатов и значительные доходы.

Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Наука управления старается повысить эффективность организации путём увеличения способности руководства к принятию обоснованных объективных решений в ситуациях исключительной сложности с помощью моделей и количественных методов. Неудивительно потому, что процесс принятия решений - центральный пункт теории управления.

Сущность труда руководителя заключается не только в принятии решений но и в обеспечении общего руководства процессом функционирования и развития системы управления. Условно можно выделить три составляющих труда руководителя: производственную, социально-экономическую и организационно-управленческую. Специфика труда руководителя состоит в том, что производственные, экономические, технические и социальные задачи он решает преимущественно в организационном аспекте, воздействуя на работников, которые должны непосредственно решать эти задачи.

Характер труда руководителя определен тем, что он реализует важнейшую функцию управления - функцию руководства, решая при этом задачу интегрирования системы управления в единое целое путем координации ее отдельных звеньев.

Особенность современного взгляда на руководителя как лидера коллектива состоит в том, что он рассматривается как носитель инновационной организационной культуры, как основной инициатор последовательных изменений в организации. Важнейшие черты современного руководителя: профессионализм, способность вести за собой коллектив, стремление создавать и поддерживать хороший психологический климат.

Вторая группа, выделяемая в персонале управления - специалисты, призванные выполнять функции подготовки и разработки управленческих решений. Это специализированные работники, обеспечивающие обработку и анализ информации, характеризующей состояние производственного процесса в заданный интервал или момент времени. На основе аналитических данных они обеспечивают разработку вариантов решения отдельных функциональных вопросов производственного или управленческого характера. Специалисты управления классифицируются в соответствии с функциями управления и их профессиональной подготовкой. К группе специалистов относятся инженеры, экономисты, бухгалтеры, юристы и т.д.

Работники, выполняющие разнообразную работу, связанную с обеспечением деятельности руководителей специалистов, относятся к группе «другие служащие». В их состав включаются секретари, машинистки, техники, лаборанты и другие лица. Основная их задача - осуществление информационного обслуживания руководителей специалистов при выработке и реализации управленческих решений.

В настоящее время эффективность производства во многом определяется эффективностью повседневной работы персонала управления организации. В свою очередь эффективность деятельности персонала управления обеспечивается рациональной организацией его труда. Совершенствование организации труда персонала управления, как считают А.Я.Кибанов и др.(1997г.), базируется на изучении и анализе применяемых форм разделения труда в управлении коллективом; организации рабочих мест; методом выполнения работ; использовании технических средств и других составляющих научной организации труда.

Выход предприятий авиационно-производственного комплекса из сложившейся ситуации, то есть глубокого и затяжного кризиса, видится в утверждении в авиационной отрасли, по примеру классических развитых стран мира, цивилизованных рыночных отношений. Одной из главных составляющих такой цивилизованной перспективы, адекватно учитывающей сложившиеся к сегодняшнему дню реалии в авиационном секторе республики является, переход в управлении авиационными предприятиями республики на профессиональный менеджмент по примеру корпоративных крупных авиакомпаний в развитых странах мира, такие как «Air France», «Lufthansa», «British airways». Есть подобные примеры и в современной российской авиации: а/к «Россия», а/к «Ютэйр», а/к «Аэрофлот», а/к «Красэйр» и др. Это авиакомпании руководство которых не только сумело выжить в тяжелый период распада экономики на пост советском пространстве, но и благодаря грамотному применению профессионального менеджмента, сумели добиться больших положительных результатов в своем развитии, и являются на сегодняшний день одними из крупнейших авиакомпаний в современной России. И которые, также продолжают развиваться в ускоренном темпе и данный момент времени.

Однако профессиональное менеджерское управление в авиационной отрасли остается по настоящее время совершенно невостребованным. Этим, в немалой степени объясняются провальные результаты деятельности и того небольшого числа авиационных предприятий республики («Авиалинии Дагестана», а/к «Аэросервис»), обретших статус рыночных. Профессиональный менеджмент, как показывает мировой опыт, - обязательный компонент эффективного функционирования крупного авиационного предприятия. Он строится на истинной мотивации работников на высокую производительность труда и ориентирован на эффективное использование и устойчивую доходность капитала независимо от конкретной природы собственности.

Хотя некоторый положительный результат в работе, имелся в ОАО «Авиалиниях Дагестана» во второй половине 2007 года. Но это больше объясняется не столько грамотным применением менеджмента, а некоторым улучшением в вопросе связанном с возросшим спросом на авиационную технику и грузопассажирские перевозки.

Управление, как и любой другой вид деятельности, требует определенных затрат. Как отмечают М.Г.Лапуста и др.(1996г.), в себестоимость продукции, работ и услуг включаются следующие затраты, связанные с управлением производством:

* Содержание работников аппарата управления организации и его структурных подразделений, материально-техническое и транспортное обслуживание их деятельности, включая затраты на содержание служебного автомобильного транспорта и компенсацию за использование для служебных поездок личных легковых автомобилей;
* Эксплуатационные расходы по содержанию зданий, помещений, сооружений, оборудования, инвентаря и т.п.;
* Затраты на командировки, связанные с производственной деятельностью;
* Оплата услуг связи, вычислительных центров, банков, а также услуг, осуществляемых сторонними организациями по управлению организацией, в тех случаях, когда штатным расписанием организации не предусмотрено выполнение каких-либо функций управления производством;
* Оплата консультационных, информационных и аудиторских услуг;
* Содержание и обслуживание технических средств управления: вычислительных центров, узлов связи, средств сигнализации и др.;
* Затраты организации по приему и обслуживанию представителей других организаций (представительские расходы).

Выполнение операций как физического, так и умственного труда требует от человека необходимой работоспособности и трудоспособности. При этом под работоспособностью понимается совокупность природных функциональных свойств организма, необходимых для выполнения той или иной работы. В отличие от этого трудоспособность есть уже социальное явление; она формируется в результате физического и духовного развития личности, а также специального образования.

Повышение результативности трудовой деятельности людей во многом способствует научная организация труда, или совокупность мероприятий, основанных на последних достижениях науки и передовом опыте и проводимых с целью наиболее эффективного соединения людей и техники, что в конечном итоге обеспечивает повышение производительности труда и создает необходимые предпосылки для сохранения здоровья человека и формирования благоприятного морально-психологического климата на рабочих местах.

Основными направлениями научной организации труда являются:

* Совершенствование форм разделения и кооперации труда на основе специализации рабочих мест, рационального подбора и распределения кадров;
* Внедрение прогрессивных форм организации и обслуживания рабочих мест;
* Рационализация приемов и методов труда;
* Улучшение условий труда, режима работы и отдыха;
* Совершенствование нормирования и оплаты труда;
* Внедрение прогрессивных форм материального и морального поощрения работников;
* Всестороннее развитие персонала, повышение его квалификации и образовательного уровня.

Большинство менеджеров, как отмечает В.Р.Веснин (2004г.), планируют в ежедневнике, в записной книжке или настольном календаре. Подобные записи помогают разобраться в датах и сроках работы, но не фиксируют ее цели, продолжительность, имеющиеся резервы времени. Очередность и приоритетность дел при этом устанавливаются произвольно, что не позволяет объединить их в блоки. Не планируется в таких памятках и повседневная работа, а совещания указываются без точного определения темы.

Крупный немецкий специалист в области планирования времени профессор Лотар Зайверт считает, что таким образом рабочий день по существу четко не планируется. В связи с этим он предлагает использовать для планирования «Дневник времени», представляющий собой личную картотеку, выполняющую функцию календаря, дневника, записной книжки, банка идей. Она является одновременно и накопителем планов и инструментом контроля.

Дневник времени состоит из трех разделов. Первый - календарная часть, в которую включаются карточки с месячными, недельными и дневными планами, а также карточки с итогами недель и месяца, облегчающие перенос невыполненных задач на следующий период. После «отработки» соответствующие карточки извлекаются из дневника и направляются в архив.

Во втором разделе, носящем справочный характер, отражаются сроки проведения важнейших мероприятий, порядок подготовки основных решений.

В третьем помещаются адреса и телефоны деловых партнеров, родственников, друзей, с которыми хозяин дневника чаще всего общается, их даты рождения.

Планирование времени служит более рациональной организации рабочего дня.

Рабочий день всегда нужно начинать с хорошим настроением, лучше в одно и то же время. Это обеспечит хороший тонус.

Желательно, чтобы руководитель начинал рабочий день несколько раньше подчиненных, чтобы была возможность уточнить для них задание и предусмотреть необходимые меры для более успешного преодоления трудностей. Более ранний приход руководителя на работу помимо указанной выше возможности имеет ещё два положительных момента: во-первых, у руководителя появляется более высокое чувство ответственности, во-вторых, в коллективе организации улучшается психологический климат.

После этого нужно без раскачки браться за дело, начиная со сложных и важных, и оставив на вторую половину дня легкие, когда, с одной стороны будет ощущаться усталость, а с другой стороны, подчиненные не дадут сосредоточиться.

Здесь можно обратиться к малозначительным делам, например, просмотру почты, заполняя ими небольшие промежутки времени, которые могут внепланового возникнуть. С утра же лучше ограничить политику «открытых дверей» или вовсе «исчезнуть».

В процессе работы следует избегать действий, которые могут потянуть за собой цепочку других, а также не отвлекаться по возможности на вновь возникающие проблемы, уводящие в сторону от решения основных задач. Здесь нужно сразу же задуматься, с какими потерями времени придется столкнуться, переключившись на новое дело, и нельзя ли сразу же переадресовать его другому лицу. При этом в любом случае следует избегать импульсивных, незапланированных действий.

При выполнении текущей работы всегда следует помнить, что её успех очень часто зависит от мелочей, которыми не следует пренебрегать в том случае, когда они могут сыграть решающую роль. В то же время копание в малозначительных мелочах, действуя по привычке, инерции ведут лишь к потерям времени, а, в конце концов - неудачам.

Эффективность деятельности работников управления обеспечивается рациональной организацией их труда. Цели и содержание работы руководителя, специалиста следует рассматривать с точки зрения организации в целом и самого работника. Если цели деятельности работника определены нечетко или он плохо их себе представляет, то можно говорить об отсутствии предпосылок для эффективной работы.

Готовность руководителя, специалиста к эффективной деятельности определяется знаниями, умениями, навыками и качествами личности. Рационально организовать умственный труд, создать благоприятные условия для повышения его эффективности - эти задачи приобретают сегодня особенно важное значение. В любой сфере умственный труд, помимо собственно мыслительной деятельности, содержит чисто организационные, технические элементы, определенная часть которых является общей для многих профессий. Следовательно, проблемы организации личного труда работника необходимо исследовать с точки зрения организации, используемых методов, принципов и приемов работы. Второй стороной организации личного труда работника является техника личной работы, технические средства, применяемые персоналом управления в практике повседневной работы.

Область знаний, изучающую организацию личного труда работника, основанную на использовании достижений науки и передового опыта, применении технических средств и позволяющую наилучшим образом установить взаимодействие между работником и используемыми техническими средствами в процессе выполнения должностных обязанностей, изучает персональный менеджмент.

Научную основу персонального менеджмента составляет вся сумма знаний об организации личного труда и представленная в виде принципов, способов, методов организации трудовой деятельности персонала управления. Персональный менеджмент как наука выявляет факторы и условия эффективной работы руководителя, специалистов и других служащих. На этой базе разрабатывается теория, содержанием которой являются принципы, формы и методы рациональной деятельности людей в процессе управления.

Труд руководителя, специалиста не только объективно обусловлен, он носит инициативный, творческий характер. Это говорит о том, что организация их работы подчинена определенным закономерностям и принципам, а с другой - эти правила сами требуют творческого осмысления для определения степени их применимости с учетом складывающейся производственной ситуации. Соответствующие принципы и правила служат здесь лишь исходным пунктом для работы руководителя над совершенствованием индивидуального рабочего стиля, навыков и умений, методов организации своего труда.

С помощью персонального менеджмента можно научно обосновать решение следующих взаимосвязанных вопросов:

* Организация труда в аппарате управления (разделение труда, регламентация труда по содержанию, регламентация труда по времени), выбор систем и методов работы;
* Специфические проблемы организации личного труда (планирование и распределение рабочего времени, управление потоком посетителей, индивидуальный рабочий стиль, рациональное ведение корреспонденции);
* Организация и оснащение рабочих мест;
* Организация использования средств вычислительной и оргтехники.

Организация процессов труда работников управления заключается в проектировании и внедрении рациональных систем и методов выполнения возложенных на него функций с учетом применения необходимых технических средств.

Научная организация труда работников управления предполагает определенную степень регламентации труда по содержанию и времени. Это обеспечивает необходимый порядок и организованность при исполнении работниками должностных обязанностей при принятии и реализации управленческих решений. Регламентация труда означает установление, и строгое соблюдение определенных правил, инструкций, нормативов, присущих научной организации труда.

Если руководитель и его подчиненные не обладают современными приемами и методами работы, то в коллективе трудно наладить эффективную деятельность. Устаревшие методы работы и неэффективный индивидуальный рабочий стиль превращают данный коллектив в наиболее слабое звено системы управления.

Особое значение среди круга вопросов персонального менеджмента имеют планирование и распределение рабочего времени, а также проблемы организации личного труда работников управления. Рациональный индивидуальный рабочий стиль каждого работника является важным условием эффективной работы аппарата управления.

Планирование труда руководителей осуществляется в форме разработки плана работы на определенный период времени, либо путем формирования планов выполнения конкретных работ и мероприятий.

Типовыми составляющими труда руководителя, специалиста, учитываемыми при установлении распорядка работы, являются: постановка целей, планирование работы, установление приоритетности задач, мероприятий, намеченных к исполнению; осуществление контрольных функций; информация и коммуникация. Конкретизация и детализация характера и содержания работ производятся оперативно с учетом складывающейся обстановки, на основе планирования процессов выработки и реализации конкретных решений.

**1.3 Особенности управления в авиационном секторе**

Рыночные отношения в авиационном секторе экономики страны предполагают развитие многоукладной экономики, наличие многообразия организационно-правовых форм хозяйствования и предоставляют авиапредприятиям большие возможности для проявления самостоятельности, инициативы и предприимчивости.

Авиационное предприятие обладает рядом специфических особенностей, которые оказывают существенное влияние на формирование системы управления.

Как отмечает, Начальник Южного УГАН Суров М.Ю. («Воздушный транспорт» декабрь 2007г.), в авиационных предприятиях республики не используются в полной мере возможности имеющиеся резервы. В новых условиях хозяйствования требуются существенные изменения в профессиональной подготовке кадров, которые более квалифицированно должны решать вопросы организации авиационных перевозок, и безопасности полетов. Кадры в авиации должны работать инициативно, трудиться в единой команде, нести ответственность за результаты своей хозяйственной деятельности предприятий.

В новых условиях роль управления в повышении эффективности авиапредприятием значительно возрастает. Необходимым условием успешной деятельности управленческих структур в рыночных условиях является знание ими теоретических основ управления.

Значительное снижение производства и реализации услуг авиаперевозок, а также ухудшение финансового состояния авиационного предприятия Республики Дагестан связанны с несовершенством экономических и организационно-правовых основ управления. Целью управления, должна быть наиболее полная реализация экономических интересов всех его участников. Неэффективность управления во многом вызвана отсутствием должной экономической ответственности кадров и органов управления за принимаемые ими решения и организацию исполнения этих решений.

Основные причины ухудшения результатов деятельности ОАО «Авиалинии Дагестана» помимо экономических проблем, это - несовершенство системы управления на предприятии, наличие психологического барьера у руководителей структурных подразделений в понимании своего места, роли, прав и ответственности на данном предприятии в условиях рыночных отношений, отсутствие достаточного материального и морального стимулирования, особенно производственного и обслуживающего персонала.

Надо отметить, что в условиях нынешних экономических преобразований руководство и работники ОАО «Авиалиний Дагестана» в силу сложившейся в прошлом тяжелой экономической наследственности не утеряли здоровый консерватизм, не поддались соблазну одномоментно менять действующие структуры производства и сохраняют преемственность по отношению к сложившимся формам хозяйствования.

Однако это вовсе не означает, что действующие формы хозяйствования должны оставаться такими, какими они являются. Несмотря на огромные экономические и финансовые трудности, в Республике и в России в целом при формировании многоукладной экономики наблюдаются тенденции создания на авиапредприятии современных форм организации производства, совершенствования внутрихозяйственных экономических отношений, широкого использования достижений научно-технического прогресса, и благодаря этому росту производства и авиауслуг востребованной рынком. Что естественно не преминуло отразиться на экономической ситуации предприятия, о чем говорят итоговые улучшившиеся экономические показатели за 2007 год в ОАО «Авиалиниях Дагестана».

Выход гражданской авиации республики из сложившейся ситуации, то есть глубокого и затяжного кризиса видится в утверждении в авиационной отрасли цивилизованных рыночных отношений. Одной из главных составляющих такой перспективы, переход в управлении авиационными предприятиями республики на профессиональный менеджмент как в развитых странах. Однако профессиональное менеджерское управление в авиационной отрасли республики по настоящее время остается совершенно невостребованным.

Степень использования различных методов управления, а также приоритет их применения, по мнению Лоза Будылкин (2001) следующими факторами:

* Финансовое состояние предприятия и, как следствие, возможность широкого использования экономических методов;
* Заинтересованность работников в результатах работы предприятия;
* Размер предприятия и численность персонала, определение возможности эффективного использования тех или иных административных методов;
* Организационно-правовая форма предприятия и, как следствие, сложившаяся управленческая структура;
* Социальный состав работников предприятия;
* Уровень квалификации работников органа управления и исполнителей;
* Морально-психологический климат в коллективе;
* Авторитет руководства и органов управления.

Отсутствие поддержки со стороны Министерства ГА в отношении авиапредприятий привело к разрушению авиапредприятий, которые проводили реформирование по своему усмотрению, а самое главное, в глаза бросается отсутствие всякой управляемости в авиационном комплексе, к руководству предприятиями пришли люди некомпетентные, а зачастую случайные.

Экономический кризис и не всегда продуманные реформы наиболее негативно отразились на состоянии авиационных предприятий, которые снизили объемы основных видов работ почти на 60-70%. формирование конкурентоспособного авиационного предприятия диктует необходимость разработки и реализации новой региональной политики в области гражданской авиации, включающей элементы антикризисного механизма функционирования авиационного сектора с учетом дальнейшего углубления рыночных отношений.

Таким образом, мы видим, различные причины и источники кризисных явлений в авиационном секторе экономики России. Основными, на наш взгляд, являются все же отсутствие грамотных, подготовленных менеджеров и специалистов в области гражданской авиации, и их невостребованность в авиационных предприятиях.

**ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОАО «АВИАЛИНИИ ДАГЕСТАНА»**

**2.1 Природные и экономические условия предприятия, его размеры и организационная структура**

Открытое Акционерное Общество «Авиалинии Дагестана»расположено в Республике Дагестан, в 25 километрах южнее г. Махачкалы в Республике Дагестан. Климат в районе расположения предприятия относительно мягкий, влажный. Среднегодовая влажность 79,5 %, среднегодовая температура 9,20С.

Махачкалинское предприятие возникло в 1927г. как «воздушная станция» на трассе Москва – Ростов – Тифлис. В 1932г. в аэропорту были построены аэровокзал и бензохранилище. Первое время перевозились пассажиры, продовольствие и тару на рыбные промыслы. Впоследствии в 1954г. в аэропорт прибыли новые типы самолетов и вертолетов. Затем с получением предприятием самолетов Ан-24 Махачкала получила прямое сообщение со многими городами СССР. В 1993г. Махачкалинское авиапредприятие получило самолеты Ту-154М, что создало предпосылки для успешного вхождения в рыночную экономику. Спад в экономике России в 90-х годах не преминул сказаться и на состоянии авиапредприятия. В первую чеченскую кампанию предприятие оказалось на грани экономической катастрофы. Правительством Российской Федерации было принято решение о закрытии всех рейсов из аэропорта Махачкала. Из-за отсутствия железнодорожного сообщения, и впоследствии экономической блокады, прекратились поставки ГСМ. Полеты других авиакомпаний в Махачкалу также прекратились. Общий ущерб, понесенный предприятием, оценивается в десятки миллиардов рублей. Динамично развивающееся авиапредприятие стало аутсайдером. Руководству предприятия пришлось приложить неимоверные усилия, чтобы сохранить летно-технический состав, и само авиапредприятие. Руководство разработало программу восстановления авиапредприятия, которая успешно применяется и ныне.

Основным видом работы авиапредприятия является перевозка пассажиров, груза и почты. Выполняются перевозки на воздушных судах отечественного производства. Основу парка авиапредприятия составляют самолеты.

Международный аэропорт Махачкала – единственный действующий аэропорт в Республике Дагестан, обеспечивающий выполнение авиаперевозок на местных внутрирегиональных (в пределах Южного Федерального Округа), внутрироссийских, а с 1992 года и на международных авиалиниях.

Махачкалинский аэропорт является самым южным аэропортом России, имеет высокую социально-экономическую и стратегическую значимость. Аэропорт экономически выгоден для осуществления технических и транзитных перевозок при выполнении международных рейсов из регионов Урала и Западной Сибири в страны Ближнего Востока.

Основной объем работ на республиканском авиационном рынке услуг выполняет ОАО «Авиалинии Дагестана». На сегодняшний день на долю предприятия приходится 100% всего объема работ по аэропортовому обслуживания прибывающих и убывающих воздушных судов в Республику., более 80% объема грузовых пассажирских перевозок по регулярным и нерегулярным маршрутам, выполняемых из республики.

Кроме того, на его долю приходится около 50% выполняемого объема работ по заявкам предприятий и организаций и 95% всех оказываемых технических услуг по периодическому и техническому обслуживанию.

За последние годы ОАО «Авиалинии Дагестана» проделана определенная работа по укреплению материально-технической базы, наземных служб, аэропортового комплекса, восстановлению ресурсов парка воздушных судов, материальному развитию авиационной технической базы, модернизации и реконструкции международного сектора аэровокзального комплекса, материально-техническому оснащению других служб.

С учетом анализа финансово-экономического положения предприятия сложившегося по состоянию на 01.01.2008г. и в целях повышения эффективности производства, повышения финансовой устойчивости и платежеспособности авиапредприятия проводятся мероприятия в соответствии с программой деятельности на 2008г. По следующим направлениям:

- укрепление материально-технической базы ОАО «Авиалинии Дагестана»

- обеспечение стабильного авиатранспортного обслуживания в РД поддержание и развитие авиасвязей с другими регионами России и странами ближнего и дальнего зарубежья;

- создание благоприятных условий и надлежащей инфраструктуры по повышению эффективности авиатранспортного бизнеса в регионе с целью удовлетворения развивающегося платежеспособного спроса в условиях динамичного развития экономики республики и улучшения уровня жизни населения.

- повышение эффективности использования государственного имущества, закрепленного за авиапредприятием на праве хозяйственного ведения;

- усиление и развитие рекламной и маркетинговой работы, улучшения качества и сервиса оказываемых услуг на борту ВС, и в целях повышения конкурентоспособности авиаперевозок;

- открытие новых маршрутов, расширение географии полетов;

- сокращение непроизводительных расходов, экономия материальных, трудовых и финансовых затрат в целях снижения себестоимости продукции и повышения рентабельности производства;

- осуществление эффективной тарифной политики;

- совершенствование системы договорных отношений с заказчиками и потребителями работ и услуг.

ОАО «Авиалинии Дагестана» функционирующая как единый производственный комплекс, в составе которого находится Международный аэропорт Махачкала и авиакомпания «Авиалинии Дагестана», нуждается в проведении комплекса мероприятий по обновлению парка ВС и основных производственных фондов. В 2008г. Планируется приобретения ВС Боинг в собственность предприятия и ВС Ту-204 на условиях лизинга.

В ОАО «Авиалинии Дагестана» мероприятия по развитию (обновлению) материально-технической базы производственной сферы предприятия, предусматривается осуществить по следующим направлениям:

- ремонт и реконструкция покрытий РД, ИВПП, МС и перрона;

- обновления и расширения парка ВС;

- поддержание летной годности ВС;

- строительство наземных производственных объектов;

- строительство и реконструкция сооружений электрохозяйства;

- строительство и реконструкция объектов коммунального хозяйства;

- корректировка проектно-сметной документации по реконструкции и модернизации искусственных покрытий аэродрома и реконструкция аэровокзального комплекса;

- реконструкция и модернизация гостиничного комплекса.

Развитие авиаперевозочной, аэропортовой и технической деятельности предприятия, значительное увеличение пассажиро - и грузоперевозок из аэропорта Махачкала, требует развития производственной и социальной инфраструктуры, необходимой для обслуживания пассажиров в аэропорту, включая транзитные.

В таблице 1 приведены данные о составе и структуре воздушных судов предприятия.

Как видно из представленных данных, состав и структура воздушных судов ОАО «Авиалинии Дагестана» за последние три года незначительно изменилась и увеличилась на 25%. В среднем за 3 года Ту-154 занимает 40% всего состава воздушных судов. На долю Ту-134 приходится 30% всех воздушных судов, на Ан-24 10%, и на Ми-8 Т/МТВ – 20 %. Численность воздушных судов типа Ми-8Т/МТВ и Ан-24 за указанный период не изменилась.

Таблица 1

Состав и структура воздушных судов в ОАО «Авиалинии Дагестана»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды ВС | Годы | | | В среднем за 3 года | |
| 2005 | 2006 | 2007 | Среднее кол-во | В % к итогу |
| Всего ВС, ед.  ТУ-154М/Б, ед.  ТУ-134Б/А-3, ед.  АН-24РВ, ед.  МИ-8Т/МТВ, ед. | 8  3  2  1  2 | 9  4  2  1  2 | 10  4  3  1  2 | 9  3,66  2,33  1  2 | 100  40  30  10  20 |

Количество Ту-134 увеличилось на 1 единицу, количество Ту-154 увеличилось в 1,25 раза, и достигло 4 единиц. Общая численность воздушных судов ОАО «Авиалинии Дагестана» достигла в 2007г. 10 единиц. Причем надо заметить, что Ту-154 имеются на предприятии в двух модификациях Ту-154Б и Ту-154М, в соотношении 1 и 3 соответственно. Следует отметить что модификация «М» по сравнению с «Б» имеет более экономичные двигатели, а также «моложе по возрасту», что немаловажно для предприятия, т.к. экономится значительное количество топлива и благоприятно сказывается на экологии. Различаются и воздушные суда Ту-134 на «А-3» и «Б». Но отличие их заключается в основном в компоновке самолета, и на конструктивные и экономические показатели не влияют. Различаются по составу и вертолеты Ми-8 на «Т» и «МТВ», у Ми-8МТВ увеличена мощность двигателей, что конечно сказывается на расходе топлива и загрязнению воздуха в районе предприятия, в сторону увеличения.

Размеры производства ОАО «Авиалинии Дагестана» представлены в таблице 2.

Таблица 2

Размеры производства ОАО «Авиалинии Дагестана»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Годы | | |
| 2005 | 2006 | 2007 |
| Выручка от продажи билетов, перевезенных грузов и обслуживания, всего тыс. руб. | 539562 | 636823 | 700505 |
| В том числе от продажи билетов, тыс. руб. | 457479,0 | 554129,0 | 692184,0 |
| От перевозки груза, почты. | 82083,0 | 82694,0 | 83271,0 |
| Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб. | 496170 | 554651 | 565421 |
| Среднегодовая численность работников, всего, чел. | 770,2 | 752,6 | 762,3 |
| Работников списочного состава (без внешних совместителей), чел. | 756,7 | 737,0 | 753,7 |
| В том числе внешних совместителей | 3 | 2,8 | 1,8 |
| В том числе работников выполнявших работы гражданско-правового характера, чел. | 10,5 | 12,8 | 6,8 |
| Среднегодовая численность работников управленческого аппарата, чел. | 29,1 | 34,3 | 39,9 |
| Воздушных судов - всего, ед. | 8 | 9 | 10 |
| В том числе: ТУ-154, ед. | 3 | 4 | 4 |
| ТУ-134, ед. | 2 | 2 | 3 |
| АН-24, ед. | 1 | 1 | 1 |
| МИ-8, ед. | 2 | 2 | 2 |
| Автотранспортный парк, ед. | 49 | 65 | 71 |
| Всего энергетических мощностей, кВт. | 107000 | 132515 | 133250 |

Как видно из данных, представленных в таблице 2, предприятие в 2007 году реализовало продукцию на сумму 700505 тыс. руб. По сравнению с 2005 годом объем реализации вырос на 29,8%. Наблюдается также рост в сравнении с предыдущим годом объем реализации увеличился на 63682 тыс. руб. или 9,99%.

Предприятие обеспечено основными средствами в размере 570191 тыс. руб. Размер их увеличился в сравнении с 2005 годом на 28,5%. За анализируемый период средняя численность работников ОАО «Авиалинии Дагестана» сократилась на 1,01% - с 770,2 человек в 2005 году до 762,3 человек в 2007 году. При этом число работников списочного состава (без внешних совместителей) уменьшилось на 1, 00% с 756,7 чел. в 2005г. до 753,7 чел. в 2007г. Численность работников управленческого аппарата напротив увеличилась на 37,1% и составила 41 чел. в 2007г. к 29, в 2005 году.

Положительную динамику имеют энергетические мощности предприятия, за три года прирост составил, 77,6% увеличившись на 26250 кВт. Также положительную динамику за анализируемый период показало количество автотранспорта, которое увеличилось более чем в 1,77 раза, достигнув показателя 71 единиц на 2007 год.

Организационное устройство предприятия находит своё выражение в схеме структуры управления. Схема структуры управления ОАО «Авиалинии Дагестана» представлена на рис.1.

**2.2 Юридические положения Устава ОАО «Авиалинии Дагестана»**

Правовое положение Общества определяется Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом "Об акционерных обществах", иными нормативными правовыми актами, а также настоящим Уставом.

Общество является юридическим лицом в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ОТКРЫТОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «АВИАЛИНИИ ДАГЕСТАНА»

# ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

**ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПДС / ОПР**

**ПОМОЩНИК ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА Начальник административного отдела**

## ПОМОЩНИК ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО АБ Секретари

**ДИРЕКТОР АПК ДИРЕКТОР ЛТК ДИРЕКТОР ПО ДИРЕКТОР ЗАМЕСТИТЕЛЬ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ЗАМЕСТИТЕЛЬ**

### ЗАМЕСТИТЕЛЬ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРОИЗВОДСТВУ ПО ЭКОНОМИКЕ ГЕН. ДИРЕКТОРА ГЕН. ДИРЕКТОРА ГЕН. ДИРЕКТОРА

**ГЕН. ДИРЕКТОРА ГЕН. ДИРЕКТОРА И ФИНАНСАМ ПО РАЗВИТИЮ ПО АБ ПО КАЧЕСТВУ -**

## НАЧАЛЬНИК

**ЗАМЕСТИТЕЛЬ ИНСПЕКЦИИ**

**ДИРЕКТОРА АПК**  **ОМТС ОТиЗ ГЛАВНЫЙ БУХГАЛТЕР САБ**

## Инспекция по БП

## АС НАЧАЛЬНИК ЛС НАЧАЛЬНИК АТБ ХОЗО СПАСОП

## ЗАМ. ДИРЕКТОРА ЗАМ. ДИРЕКТОРА Служба УЭАИБ Бухгалтерия

**ЛТК ЛТК Аудитор**

## ССТиАМ ОЭНСиКС ВПО

## Летная Столовая

**СЭСТОП**  **служба** **АТБ**  **СОПиАР**   **Советник по Юридический отдел**

**Пионерлагерь Отдел УИБ ПАО международным**

## связям

**СНШОП Служба Гостиница Общежитие Отдел кадров**

**бортпроводников**

## Пионерлагерь бортсервиса Инженер по сертификации

**Участок Группа ВМР и ГО Инженер по защите информации**

**Амбулатория 1-й отдел**

**Агентство Представительства авиапредприятия Инженер-метролог**

**Лаборатория ГСМ Инженер по ОТиТБ**

Общество не отвечает по обязательствам своих акционеров.

Акционеры не отвечают по обязательствам Общества, за исключением случаев, предусмотренных законодательством Российской Федерации.

Акционеры вправе отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров и Общества.

Акционеры несут риск убытков, связанных с деятельностью Общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Основной целью деятельности Общества является получение прибыли.

Для получения прибыли Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законодательством Российской Федерации.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется законодательством Российской Федерации, Общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

Органами управления Общества являются:

1) Общее собрание акционеров;

2) Совет директоров;

3) Генеральный директор.

Органом контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Общества является Ревизионная комиссия Общества.

Общее собрание акционеров является высшим органом управления Общества.

К компетенции Общего собрания акционеров относятся следующие вопросы:

1) внесение изменений и дополнений в Устав Общества или утверждение Устава Общества в новой редакции;

2) реорганизация Общества;

3) ликвидация Общества, назначение ликвидационной комиссии и утверждение промежуточного и окончательного ликвидационных балансов;

4) определение количества, номинальной стоимости, категории (типа) объявленных акций и прав, предоставляемых этими акциями;

5) увеличение уставного капитала Общества путем увеличения номинальной стоимости акций или путем размещения дополнительных акций;

6) уменьшение уставного капитала Общества путем уменьшения номинальной стоимости акций, путем приобретения Обществом части акций в целях сокращения их общего количества, а также путем погашения приобретенных или выкупленных Обществом акций;

7) дробление и консолидация акций Общества;

8) принятие решения о размещении Обществом облигаций, конвертируемых в акции, и иных эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в акции;

9) избрание членов Совета директоров и досрочное прекращение их полномочий;

10) избрание членов Ревизионной комиссии и досрочное прекращение их полномочий;

11) утверждение Аудитора Общества;

12) принятие решения о передаче полномочий Генерального директора Общества управляющей организации (управляющему);

13) утверждение годовых отчетов, годовой бухгалтерской отчетности, в том числе отчетов о прибылях и убытках (счетов прибылей и убытков) Общества, а также распределение прибыли (в том числе выплата (объявление) дивидендов, за исключением прибыли, распределенной в качестве дивидендов по результатам первого квартала, полугодия, девяти месяцев финансового года) и убытков Общества по результатам финансового года.

Вопросы, отнесенные к компетенции Общего собрания акционеров, не могут быть переданы на решение Совету директоров и Генеральному директору.

Функции председательствующего на Общем собрании акционеров осуществляет Председатель Совета директоров.

Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью Общества, за исключением решения вопросов, отнесенных Федеральным законом "Об акционерных обществах" к компетенции Общего собрания акционеров.

Вопросы, отнесенные к компетенции Совета директоров, не могут быть переданы на решение Генеральному директору.

Члены Совета директоров несут ответственность перед Обществом за убытки, причиненные Обществу их виновными действиями (бездействием), в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Члены Совета директоров избираются на Общем собрании акционеров, на срок до следующего годового Общего собрания акционеров.

По решению Общего собрания акционеров полномочия членов Совета директоров могут быть прекращены досрочно.

Совет директоров вправе в любое время переизбрать своего Председателя большинством голосов от общего числа голосов членов Совета директоров.

Председатель Совета директоров организует работу Совета директоров, созывает его заседания и председательствует на них, организует на заседаниях ведение протокола, председательствует на Общем собрании акционеров.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом - Генеральным директором.

Генеральный директор подотчетен Общему собранию акционеров и Совету директоров.

К компетенции Генерального директора относятся все вопросы руководства текущей деятельностью Общества, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров, Совета директоров.

Генеральный директор без доверенности действует от имени Общества, в том числе с учетом ограничений, предусмотренных законодательством Российской Федерации, настоящим Уставом и решениями Совета директоров:

1) обеспечивает выполнение планов деятельности Общества, необходимых для решения его задач;

2) организует ведение бухгалтерского учета и отчетности в Обществе;

3) распоряжается имуществом Общества, совершает сделки от имени Общества, выдает доверенности, открывает в банках, иных кредитных организациях (а также в предусмотренных законодательством Российской Федерации случаях - в организациях - профессиональных участниках рынка ценных бумаг) расчетные и иные счета Общества;

4) издает приказы, утверждает (принимает) инструкции, локальные нормативные акты и иные внутренние документы Общества по вопросам его компетенции, дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками Общества;

5) утверждает положения о филиалах и представительствах Общества;

6) утверждает штатное расписание и должностные оклады работников Общества;

7) осуществляет в отношении работников Общества права и обязанности работодателя, предусмотренные трудовым законодательством;

8) назначает заместителей Генерального директора и распределяет обязанности между ними;

9) не позднее чем за 45 (сорок пять) дней до даты проведения годового Общего собрания акционеров представляет на рассмотрение Совету директоров годовой отчет, бухгалтерский баланс, счет прибылей и убытков Общества, распределение прибыли и убытков Общества;

10) представляет на рассмотрение Совета директоров отчеты о финансово-хозяйственной деятельности дочерних и зависимых обществ, акциями (долями) которых владеет Общество, а также информацию о других организациях, в которых участвует Общество;

11) обеспечивает организацию и проведение мероприятий по мобилизационной подготовке, гражданской обороне и выполнению мобилизационных заданий, возложенных на Общество;

12) обеспечивает защиту государственной тайны, техническую защиту информации, осуществляет мероприятия по противодействию иностранным техническим разведкам, обеспечивает ведение секретного делопроизводства;

Генеральный директор избирается Советом директоров большинством голосов членов Совета директоров, принимающих участие в заседании.

Совет директоров вправе в любое время принять решение о прекращении полномочий Генерального директора и об избрании нового Генерального директора.

Общее собрание акционеров вправе в любое время принять решение о досрочном прекращении полномочий управляющей организации (управляющего).

В случае если управляющая организация (управляющий) не может исполнять свои обязанности, Совет директоров вправе принять решение о назначении исполняющего обязанности Генерального директора и о проведении внеочередного Общего собрания акционеров для решения вопроса о досрочном прекращении полномочий управляющей организации (управляющего) и, если иное решение не будет принято Советом директоров, о передаче полномочий единоличного исполнительного органа Общества другой управляющей организации или управляющему.

Исполняющий обязанности Генерального директора осуществляет руководство текущей деятельностью Общества в пределах компетенции исполнительных органов Общества, если Совет директоров не примет иное решение.

Генеральный директор, исполняющий обязанности Генерального директора, а равно управляющая организация (управляющий) несут ответственность перед Обществом за убытки, причиненные Обществу их виновными действиями (бездействием), если иные основания и размер ответственности не установлены федеральными законами.

Для осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Общества, общим собранием акционеров избирается Ревизионная комиссия на срок до следующего годового Общего собрания акционеров.

**2.3 Производственное направление и специализация**

**ОАО «Авиалинии Дагестана»**

Специализация производства - в широком смысле, форма общественного разделения труда; это сосредоточение производства отдельных видов продукции или ее частей в самостоятельных отраслях, производствах на специализированных предприятиях. Специализация производства способствует увеличению производства продукции, повышению ее качества, росту производительности труда

Специализация производства, это сосредоточение основной деятельности предприятия, компании на производстве узкого круга продукции, товаров, услуг.

Специализация авиационного предприятия - это один из главных путей интенсификации и повышения эффективности деятельности авиационных предприятий. Данные о структуре оказываемых услуг предприятия перевозчика представлены в таблицах 3, 4 и 5.

Как видно из данных, представленных в таблицах 3, 4 и 5, наибольший удельный вес в структуре перевозок занимает перевозка пассажиров – 54,3%, перевозка грузов занимает 44,2%, перевозка почты 1,5%.

Наиболее доходным видом перевозок является перевозка пассажиров. Принесли предприятию за последние три года 1703267 тыс. руб.

Вторым видом продукции по удельному весу в структуре реализованной продукции ОАО «Авиалинии Дагестана» является перевозка грузов. Выручка от перевозки составила 782011 тыс. руб.

Третьим по значимости видом перевозки является почта. За три года ее было перевезено на сумму 25549,0 тыс. руб. Ввиду незначительности удельного веса в реализованной продукции авиапредприятия далее учитывать эту статью будем совместно с грузоперевозками.

Структура и состав выполненной работы воздушных судов

ОАО «Авиалинии Дагестана»

Отчет о работе воздушных судов ОАО "Авиалинии Дагестана" за 2005г**.** Таблица 3

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Тип ВС | Пассажирооборот (тыс. пасс-км.) | |  | Перевезено | |  | Грузооборот (тыс.т-км.) | | |  |
|  | Факт | Предел | Пасс.(чел) | Поч.(тн.) | Груз(тн.) | Пасс. | Почтов. | Грузов. | Всего | Предел |
|  | Международные ВЛ (регулярные) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ту-154 | 28211,13 | 44867,92 | 15205 | 0,00 | 42,16 | 2539,13 | 0,00 | 76,69 | 2615,82 | 4451,20 |
| Ту-134 | 3744,36 | 4854,66 | 2154 | 0,00 | 7,81 | 336,88 | 0,00 | 13,59 | 350,47 | 531,16 |
| Итого: | 31955,49 | 49722,58 | 17359 | 0,00 | 49,97 | 2876,01 | 0,00 | 90,28 | 2966,29 | 4982,36 |
|  | Международные ВЛ (нерегулярн.) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ту-154 | 21747,42 | 47952,52 | 9364,0 | 0,00 | 31,78 | 1957,20 | 0,00 | 53,40 | 2010,60 | 5190,92 |
| Ту-134 | 14,70 | 43,80 | 47,0 | 0,00 | 0,00 | 1,30 | 0,00 | 0,00 | 1,30 | 5,00 |
| Итого | 21762,12 | 47996,32 | 9411,0 | 0,00 | 31,78 | 1958,50 | 0,00 | 53,40 | 2011,90 | 5195,92 |
|  | Внутренние ВЛ (регулярные) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ту-154 | 166249,92 | 207761,63 | 98298 | 199,84 | 1746,78 | 14962,54 | 334,46 | 2938,79 | 18235,79 | 20186,80 |
| Ту-134 | 24628,46 | 37845,04 | 15780 | 1,92 | 114,24 | 2216,75 | 3,55 | 178,84 | 2399,14 | 4131,94 |
| Ан-24 | 322,67 | 842,16 | 332 | 0,00 | 0,65 | 29,05 | 0,00 | 0,65 | 29,70 | 84,24 |
| Итого: | 191201,05 | 246448,83 | 114410 | 201,76 | 1861,67 | 17208,34 | 338,01 | 3118,28 | 20664,63 | 24402,98 |
|  | Внутренние ВЛ (нерегулярные) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ту-154 | 4050,60 | 7231,00 | 1930 | 0,00 | 28,70 | 364,60 | 0,00 | 56,70 | 421,30 | 698,00 |
| Ту-134 | 491,16 | 2201,19 | 513 | 0,00 | 4,10 | 44,20 | 0,00 | 7,70 | 51,90 | 238,74 |
| Ан-24 |  |  |  |  |  |  |  |  | 0,00 |  |
| Итого: | 4541,76 | 9432,19 | 2443 | 0,00 | 32,80 | 408,80 | 0,00 | 64,40 | 473,20 | 936,74 |
| ВСЕГО: | 249460,42 | 353599,92 | 143623 | 201,76 | 1976,22 | 22451,65 | 338,01 | 3326,36 | 26116,02 | 35513,00 |

Отчет о работе воздушных судов ОАО "Авиалинии Дагестана" за 2006 г. Таблица4.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Тип ВС | Пассажирооборот (тыс. пасс-км.) | |  | Перевезено | |  | Грузооборот (тыс. т-км.) | | |  |
|  | Факт | Предел | Пасс(чел) | Поч.(тн.) | Груз(тн.) | Пасс. | Почтов. | Грузов. | Всего | Предел |
|  | Международные ВЛ (регулярные) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ту-154 | 33183,08 | 55765,70 | 17913 | 0,00 | 174,93 | 2986,49 | 0,00 | 409,44 | 3395,93 | 5769,60 |
| Ту-134 | 3328,44 | 4429,32 | 1893 | 0,00 | 8,30 | 299,59 | 0,00 | 14,67 | 314,26 | 480,93 |
| Итого: | 36511,52 | 60195,02 | 19806 | 0,00 | 183,23 | 3286,08 | 0,00 | 424,11 | 3710,19 | 6250,53 |
|  | Международные ВЛ (нерегулярн.) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ту-154 | 77873,55 | 143501,95 | 36959,0 | 0,00 | 71,70 | 7008,63 | 0,00 | 157,33 | 7165,96 | 13946,24 |
| Ту-134 | 188,41 | 297,08 | 116,0 | 0,00 | 0,53 | 16,96 | 0,00 | 0,92 | 17,88 | 32,30 |
| Ан-24 | 44,62 | 171,41 | 114,0 | 0,00 | 0,00 | 4,00 | 0,00 | 0,00 | 4,00 | 17,13 |
| Итого: | 78106,58 | 143970,44 | 37189,0 | 0,00 | 72,23 | 7029,59 | 0,00 | 158,25 | 7187,84 | 13995,67 |
|  | Внутренние ВЛ (регулярные) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ту-154 | 164146,81 | 198729,90 | 96174 | 254,81 | 1641,35 | 14773,26 | 432,99 | 2814,70 | 18020,95 | 19951,36 |
| Ту-134 | 10931,42 | 18429,03 | 5432 | 0,63 | 19,06 | 983,83 | 1,16 | 41,77 | 1026,76 | 2041,28 |
| Ан-24 | 1523,12 | 3171,75 | 1562 | 0,00 | 2,62 | 137,06 | 0,00 | 2,55 | 139,61 | 317,24 |
| Итого: | 176601,35 | 220330,68 | 103168 | 255,44 | 1663,03 | 15894,15 | 434,15 | 2859,02 | 19187,32 | 22309,88 |
|  | Внутренние ВЛ (нерегулярные) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ту-154 | 26511,77 | 36402,86 | 13818 | 0,00 | 55,60 | 2386,12 | 0,00 | 109,48 | 2495,60 | 3708,80 |
| Ту-134 | 21342,51 | 32284,58 | 13121 | 0,00 | 29,16 | 1920,85 | 0,00 | 47,12 | 1967,97 | 3684,86 |
| Ан-24 | 81,81 | 756,72 | 102 | 0,00 | 22,95 | 7,38 | 0,00 | 15,34 | 22,72 | 75,69 |
| Итого: | 47936,09 | 69444,16 | 27041 | 0,00 | 107,71 | 4314,35 | 0,00 | 171,94 | 4486,29 | 7469,35 |
| ВСЕГО: | 339155,54 | 493940,30 | 187204 | 255,44 | 2026,20 | 30524,17 | 434,15 | 3613,32 | 34571,64 | 50025,43 |

Отчет о работе воздушных судов ОАО "Авиалинии Дагестана" за 2007г**.** Таблица 5

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Тип ВС | Пассажирооборот (тыс. пасс-км.) | |  | Перевезено | |  | Грузооборот (тыс. т-км.) | | |  |
|  | Факт | Предел | Пасс(чел) | Поч.(тн.) | Груз (тн.) | Пасс. | Почтов. | Грузов. | Всего | Предел |
|  | Международные ВЛ (регулярные) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ту-154 | 37546,41 | 64442,70 | 18997 | 0,00 | 288,71 | 3379,19 | 0,00 | 608,84 | 3988,03 | 6803,20 |
| Ту-134 | 5025,14 | 6627,39 | 2079 | 0,00 | 8,66 | 452,31 | 0,00 | 16,44 | 468,75 | 719,72 |
| Итого: | 42571,55 | 71070,09 | 21076 | 0,00 | 297,37 | 3831,50 | 0,00 | 625,28 | 4456,78 | 7522,92 |
|  | Международные ВЛ (нерегулярн.) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ту-154 | 87453.78 | 164547,98 | 23529,0 | 0,00 | 121,90 | 8288,76 | 0,00 | 183,98 | 8472,74 | 15016,64 |
| Ту-134 | 201,43 | 324,76 | 144,0 | 0,00 | 5,60 | 16,96 | 0,00 | 1,92 | 27,56 | 42,30 |
| Ан-24 | 52,93 | 171,41 | 234,0 | 0,00 | 0,00 | 4,00 | 0,00 | 0,00 | 4,33 | 21,52 |
| Итого: | 254,36 | 165044,15 | 23907,0 | 0,00 | 127,50 | 8309,72 | 0,00 | 185,90 | 8504,63 | 15066,07 |
|  | Внутренние ВЛ (регулярные) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ту-154 | 189556,62 | 207393,71 | 132905 | 287,76 | 1985,33 | 18990,52 | 526,64 | 2944,23 | 22461,39 | 23888,80 |
| Ту-134 | 12924,61 | 22343,02 | 6451 | 2,56 | 67,90 | 1163,19 | 0,45 | 55,17 | 1218,81 | 2425,77 |
| Ан-24 | 1867,76 | 4376,75 | 988 | 0,00 | 6,98 | 177,06 | 0,00 | 3,55 | 180,61 | 317,24 |
| Итого: | 204348,99 | 244113,48 | 140344 | 290,32 | 2060,21 | 20330,77 | 527,09 | 3002,95 | 23860,81 | 24631,67 |
|  | Внутренние ВЛ (нерегулярные) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ту-154 | 29747,43 | 39434,54 | 11654 | 0,00 | 67,94 | 2678,75 | 0,00 | 125,25 | 2804,00 | 3032,00 |
| Ту-134 | 24416,81 | 36655,51 | 9077 | 0,00 | 44,50 | 2037,55 | 0,00 | 49,67 | 2087,22 | 4187,80 |
| Ан-24 | 101,61 | 956,72 | 112 | 0,00 | 36,10 | 8,61 | 0,00 | 19,65 | 28,26 | 86,69 |
| Итого: | 54265,85 | 77046,77 | 20843 | 0,00 | 148,54 | 4724,91 | 0,00 | 194,57 | 4919,48 | 7306,49 |
| ВСЕГО: | 381440,75 | 517274,49 | 206170 | 290,32 | 2633,62 | 37196,90 | 527,09 | 4008,70 | 41732,69 | 55527,15 |

Наиболее прибыльным является перевозка пассажиров на внутренних воздушных линиях. Ввиду большего объема работ. Перевозка на международных авиалиниях менее доходны, ввиду их малого количества, из-за малого пассажиропотока на этом направлении перевозок.

Все показатели, данные в таблицах 3,4,5, пассажирооборот, тоннокилометраж, в течение трех лет имеют положительную динамику, и свидетельствует о нарастающей тенденции в сфере авиационных услуг в данном регионе.

Пассажирооборот на воздушном транспорте определяется как сумма произведений от умножения числа пассажиров перевезенных за отчетный период, на каждом участке полета, на соответствующее этому участку эксплуатационное расстояние.

Грузооборот определяется как сумма произведений от умножения количества тонн груза и почты, перевезенных на каждом участке полета, на соответствующее этому участку эксплуатационное расстояние.

Завершая анализ данных, представленных в таблице 3,4,5, можно сделать вывод, что ОАО «Авиалинии Дагестана» имеет перевозочную специализацию. В области перевозки пассажиров и грузовых перевозок формируется около 99,5 % всех доходов предприятия.

**2.3 Анализ и оценка предпринимательской деятельности, динамика основных производственно-экономических показателей**

Динамика основных производственно-экономических показателей ОАО «Авиалинии Дагестана» представлена в таблице 6.

Как видно из данных таблицы 6 реализация продукции в расчете на одно воздушное судно в ОАО «Авиалинии Дагестана» выросла за три года на 2605,2 тыс. руб. или на 3,85%. В то же время необходимо отметить, что данный показатель в анализируемом периоде не стабилен. Наивысший уровень был достигнут в 2006 году, после чего в следующем году произошло его снижение на 707,6 тыс. руб.

Таблица 6

Основные экономические показатели работы предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Годы | | |
| 2005 | 2006 | 2007 |
| Выручка от реализации продукции, услуг (выпуск продукции), тыс. руб. | 539562 | 636823 | 700505 |
| В том числе от продажи билетов, тыс. руб. | 457479 | 628554 | 617234 |
| В том числе от перевозки грузов, тыс. руб. | 82083 | 82694 | 83271 |
| Продано продукции (услуг) в расчете на:  Одно воздушное судно, тыс. руб.  100 руб. основных средств, тыс. руб.  1 среднегодового работника, тыс. руб. | 67445,3  108,75  700,6 | 70758,1  114,82  846,2 | 70050,5  123,89  918,9 |
| Себестоимость проданных товаров, услуг, тыс. руб. | 552662 | 630424 | 651316 |
| Перевезено пассажиров, чел. | 143623 | 187204 | 206170 |
| Перевезено груза, т. | 1976,22 | 2026,20 | 2633,62 |
| Уровень рентабельности (убыточности) продаж, % | - 2,37 | + 1,02 | + 7,55 |

Продажа продукции ОАО «Авиалинии Дагестана» в расчете на 100 руб. основных средств за три года возросла на 15,14 тыс. руб. Но здесь пик этого показателя приходится на 2007 год.

Такая же картина складывается по реализации продукции в расчете на одного среднегодового работника. Здесь наблюдается положительная динамика. По итогам трех лет этот показатель вырос в 1,31 раза. Во многом такой показатель обусловлен не только ростом выручки от реализации продукции, но и некоторым сокращением численности работников.

Количество перевезенных пассажиров за три года значительно изменилась, согласуясь с колебаниями от 143623 чел. в 2005 году до 206170 чел. в 2007 году. Это говорит о том, что при существующем на предприятии уровне производительности, существенно увеличился спрос на авиаперевозки не только в Южном регионе, но и по России в целом. Наивысшая пассажироперевозочная активность на предприятии была достигнута в 2007 году, последовательно увеличиваясь из года в год, достигла 381440,75 тыс. пассажиро-километров. А вот уровень грузоперевозочной активности ниже всякой критики, ведь аналогичный показатель в развитых авиакомпаниях как минимум в 4 раза выше. Основная причина этого, высокая себестоимость грузоперевозок. И всё же за анализируемый период идет значительный – на 33,3% рост грузовых перевозок на авиапредприятии.

Себестоимость реализованной продукции также имеет положительную динамику. Это говорит о том, что рост выручки от реализации обеспечивается не ростом производительности труда, а увеличением затрат на производство. Как следствие такого положения дел, продажа продукции (услуг по перевозке) была рентабельна только в середине периода и в конце, а в 2005 году реализация была убыточна на 2,37%.

В целом, завершая анализ таблицы 6 можно сделать вывод, что по многим показателям наблюдается нестабильность. В то же время имеются большие резервы в повышении пассажирского и грузопочтового оборота.

Рациональное решение таких направлений деятельности, несомненно, позволит упрочить финансовую устойчивость, сделать рентабельным пассажирские и грузовые перевозки, успешно развивать это направление в авиационной сфере перевозок и получать достойную отдачу на вложенные усилия.

**2.4 Обеспеченность предприятия основными средствами и эффективность их использования**

Обеспеченность предприятия основными средствами и эффективность их использования являются важными факторами, от которых зависят результаты хозяйственной деятельности. В частности, от этого зависит качество, полнота и своевременность выполнения авиационных работ по перевозке, а, следовательно, и объем оказанных услуг по перевозке, ее себестоимость, финансовое состояние предприятия. В связи с этим анализ обеспеченности предприятия основными средствами и поиск резервов повышения эффективности их использования имеет большое значение.

Анализ состояния обеспеченности предприятия основными средствами необходимо, на наш, взгляд начать с анализа состава основных средств. Такое исследование позволит провести мониторинг основных средств предприятия по их видам, выявить имеющиеся тенденции изменения их состава и спрогнозировать их состояние на ближайшую перспективу. Определить наиболее проблемные направления и спроектировать необходимые корректирующие действия.

Роль основных средств и эффективное их использование при различных экономических отношениях всегда важна. Это обусловлено тем, что главным источником прибыли любого предприятия, является умелое, разумное достаточно полное использование основных средств, со своевременной их модернизацией и обновлением. В сочетании с человеческим трудом, развитым менеджментом на различных уровнях производства и маркетингом достигается максимальная эффективность использования основных средств. Это особенно важно в настоящее время для каждого предприятия.

Основные средства их структура, состав, значение в деятельности предприятия, показатели их использования, методы повышения эффективного использования применительно к любой отрасли народного хозяйства, в том числе и для авиапредприятия.

В силу своей специфики большую часть основные средства на авиатранспорте составляют воздушные суда. Главную роль в работе воздушных судов играют горюче-смазочные материалы (ГСМ), запчасти и т.д.

В распоряжении каждого предприятия выделяются необходимые для производственной деятельности различные материальные ценности и денежные средства, которые являются фондами производственного назначения. Эти фонды представлены тремя формами - денежной, производственной и товарной. Денежные фонды предназначены для закупки средств производства и оплаты труда работников. Производственные фонды в виде средств и предметов труда используются для создания товаров или оказания услуг. Товарные фонды существуют в виде готовой реализуемой продукции.

Процесс производства совершается с участием предметов труда и средств (орудий) труда. Средства труда принимают участие в создании продуктов труда в течение продолжительного времени и ряда производственных циклов, перенося часть своей стоимости на создаваемый с их помощью продукт. Предметы труда участвуют в производственном процессе один раз, перенося свою стоимость полностью на продукт, после чего выбывают из него.

Средства труда составляют материально-вещественное содержание основных производственных фондов, а предметы труда - оборотных фондов.

Основные производственные фонды - это часть средств производства, которые длительное время участвуют в производственном процессе. Они создают общие условия производства (здания, сооружения) и являются орудиями труда (силовые и рабочие машины, оборудование, транспортные средства). Основные фонды сохраняют свою натуральную форму и первоначальное значение, но, постепенно изнашиваясь, частями переносят свою стоимость на вновь создаваемый продукт.

Так, в машиностроении, строительстве, транспортные средства относятся к пассивным основным фондам, а на транспорте - к активным.

Основные фонды всех отраслей по типовой классификации подразделяют на следующие виды: здания, сооружения, передаточные устройства, машины и оборудование, транспортные средства (воздушные суда), инструменты, инвентарь производственный, хозяйственный инвентарь и др.

Оборотные средства - это денежные средства, выделяемые предприятиями и используемые ими для текущего финансирования и обеспечения нормальной деятельности. Они используются для создания производственных запасов материалов, топлива, запасных частей, инструмента, инвентаря, заделов незавершенного производства, включая средства в расчетных документах, на расчетных счетах в банках и в кассах предприятий.

В отличие от основных оборотные фонды в качестве предметов труда вступают в процесс производства постепенно и полностью входят в состав производимых товаров или полностью уничтожаются, теряют свою материальную форму и вещественно перестают существовать (топливо, смазочные материалы и т.п.), перенося таким образом, свою стоимость на создаваемый продукт в течение одного производственного цикла. После реализации продукции, перевозок и прочих услуг стоимость используемых предметов труда возмещается доходом предприятия, что создает возможность их возобновления.

Экономическая сущность оборотных средств как экономической категории и составной части производства состоит в том, что они находятся в непрерывном движении - кругообороте, в процессе которого последовательно изменяют свою форму, переходя из денежной в материальную, из материальной в товарную и из товарной в денежную, т.е. проходят три стадии кругооборота.

В составе оборотных фондов учитывают все виды топлива, масел и других эксплуатационных материалов для воздушных судов.

В сфере обращения на авиатранспорте находятся преимущественно денежные средства. Это средства в расчетных документах за выполненные перевозки, погрузочно-разгрузочные работы и другие услуги. В деятельности авиапредприятия оборотные средства в каждый отдельно взятый момент находятся по частям во всех трех стадиях кругооборота и во всех формах, участвуя в сфере производства и сфере обращения. Кругооборот оборотных средств на авиатранспорте имеет свои специфические особенности, связанные с экономической природой транспортной продукции и с процессом ее производства. Т.к. продукцией транспорта является процесс перемещения пассажиров, грузов, почты который не имеет вещественной формы, а только стоимостную, то на третьей стадии кругооборота реализация транспортной продукции совпадает по времени с ее производством, т.е. со второй стадией. В связи с этим нередко считают, что применительно к транспорту оборотные средства имеют только две стадии кругооборота.

Однако опыт показывает, что между процессом перевозок и возмещением затрат на него имеется некоторый промежуток времени, в течение которого предприятие получает деньги от потребителей транспортных услуг. Этот промежуток времени и составляет продолжительность третьей стадии кругооборота. Если затраты на перевозки возмещаются авансом, то в этом случае затраты времени на третью стадию кругооборота отсутствуют или сокращаются до минимума. Данные о составе основных средств ОАО «Авиалинии Дагестана» представлены в таблице 7.

Таблица 7

Состав основных средств предприятия (тыс. руб.)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование  показателей | 2005г. | | 2006г. | | 2007г. | |
| На  начало года | На  конец года | На  начало года | На  конец года | На  начало года | На  конец года |
| Здания | 53801 | 52588 | 52588 | 51313 | 51313 | 50071 |
| Сооружения | 41513 | 43350 | 43350 | 44179 | 44179 | 45338 |
| Машины и оборудования | 22103 | 52438 | 52438 | 55273 | 55273 | 57548 |
| Транспортные средства | 6757 | 18532 | 18532 | 20104 | 20104 | 22755 |
| Производственный и хозяйственный инвентарь | 319515 | 381743 | 381743 | 389782 | 389782 | 394479 |
| Итого основных средств: | 443689 | 548651 | 548651 | 560651 | 560651 | 570191 |

Как видно из данных таблицы 7, состав основных средств ОАО «Авиалинии Дагестана» на протяжении трех последних лет достаточно стабилен в росте. Произошло значительное, на 28,51% увеличение стоимости основных средств.

Обобщающими показателями обеспеченности предприятия основными средствами и эффективности их использования являются фондообеспеченность, фондовооруженность и рентабельность основных средств.

Важным звеном являются и показатели эффективности использования основных средств.

Так как объектом нашего исследования является деятельность ОАО "Авиалинии Дагестана", а целью любого акционерного общества является извлечение прибыли, то показателем, наиболее полно выражающем в конечном итоге критерий экономической эффективности использования основных средств авиапредприятия, следует считать размер прибыли на единицу основных фондов - рентабельность основных средств. Но для целей анализа наиболее эффективного использования основных средств целесообразно не ограничиваться выбором только критерия, а необходимо иметь систему основных и вспомогательных показателей.

К основным относятся показатели использования воздушных судов и оборудования: фондоотдача, фондоемкость, фондовооруженность и производительность труда, рентабельность основных средств и себестоимость транспортной работы.

Фондоотдача отношение основных средств в рублях на 1 р. стоимости основных фондов, характеризует эффективность их использования и указывает, сколько предприятием получено доходов на каждый рубль среднегодовой стоимости основных средств:

Фотд =D/Sосн

где D - сумма доходов;

Sосн - среднегодовая стоимость основных средств.

Фондоемкость Фемк является обратной величиной фондоотдачи. Она показывает, какой размер основных фондов приходится на каждый рубль полученного дохода.

Фемк.= Sосн /D

При увеличении фондоотдачи соответственно снижается фондоемкость.

Важным показателем оснащенности предприятия основными средствами является показатель фондовооруженности. Он рассчитывается как отношение среднегодовой стоимости основных средств к среднесписочному количеству работающих на данном предприятии и показывает, сколько основных средств (в рублях) приходится на одного работающего.

Фвооруж = Sосн /N

где N - среднесписочная численность работающих на предприятии в рассматриваемом периоде.

Показатель фондовооруженности труда за отчетный период сопоставляется с показателями за прошлый год или за ряд прошлых лет. Таким образом устанавливается изменение его уровня, определяются темпы роста. При этом производительность труда должна расти более высокими темпами, чем его фондовооруженость, так как только в этом случае будет расти фондоотдача.

Производительность труда Wтр. = D/N

Показатели производительности труда, фондовооруженности и фондоотдачи взаимосвязаны: производительность труда является функцией его фондовооруженности, фондоотдача - функцией производительности труда.

Отношение производительности труда к фондовооруженности составляет фондоотдачу:

D/N

Фотд = Wтр / Фвоор = --------- = D/Sосн

Sосн/N

Рентабельность основных средств определяется как отношение балансовой прибыли к стоимости основных средств:

Rосн = П/Sосн,

где П - прибыль предприятия, руб.

Рентабельность основных средств является синтетическим показателем, который характеризует в общем виде фактическую эффективность использования основных средств, не раскрывая резервов улучшения их использования, и не определяя путей их реализации.

Себестоимость перевозок - суммарные затраты, приходящиеся на единицу транспортной работы. Себестоимость является одним из оценочных показателей, характеризующих эффективность использования основных фондов предприятия. Данные показатели представлены в таблице 8.

Таблица 8

Обеспеченность и эффективность использования основных средств производства и энергоресурсов ОАО «Авиалинии Дагестана»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Годы | | |
| 2005 | 2006 | 2007 |
| Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб. | 496170 | 554651 | 565421 |
| Прибыль (убыток) от реализации, тыс. руб. | - 13100 | + 6399 | + 49189 |
| Среднегодовая численность работников, чел. | 770,2 | 752,6 | 762,3 |
| Всего энергетических мощностей, кВт. | 107000 | 132515 | 133250 |
| Расчетные данные:  Фондообеспеченность на одно воздушное судно, тыс. руб. | 62021,25 | 61627,89 | 56542,10 |
| Фондоотдача, тыс. руб. | 1,89 | 1,15 | 1,24 |
| Фондовооруженность труда,  тыс. руб/чел. | 644,21 | 736,98 | 741,73 |
| Энерговооружённость, кВт. | 138,92 | 176,08 | 174,80 |
| Рентабельность основных средств, руб. | - 0,033 | + 0,012 | + 0,087 |

Из данных, представленных в таблице 8, видно в ОАО «Авиалинии Дагестана» эффективность использования энергоресурсов имеет положительную динамику, также возросла фондовооруженность, а фондообеспеченность несколько снизилась. Так, фондообеспеченность на предприятии за исследуемый период снизилась на 5470,15 тыс. руб. или на 8,8%. Иная тенденция наблюдается по фондовооруженности труда, которая возросла за анализируемый период на 97,52 тыс. руб. или на 15,14%. Связано это с тем, что, несмотря на значительное увеличение среднегодовой стоимости основных средств, произошло незначительное уменьшение численности работников - с 770,2 человек в 2005 году до 762,3 человек - в 2007 году. Однако в предыдущем, 2006г. наблюдалось еще большее уменьшение средней численности работников, до 752,6 человек.

Энерговооруженность труда, как уже отмечалось, возросла. Так, в 2006 году повысилась в сравнении с предшествующим годом на 14,4 % (на 37,6 кВт). Но в 2007 году в сравнении с предыдущим показателем рост отрицательный и составил – 0,73% (-1,28 кВт), то есть положительная динамика прослеживается, хотя и с небольшими колебаниями. Связано такое колебание, при росте энергетических мощностей, с небольшим увеличением средней численности работающих на предприятии.

Всего энерговооруженность труда на данном предприятии за анализируемый период возросла на 25,81%, или на 35,88 кВт. За три года рост составил 70,47%.

Отрицательным моментом является то, что основные средства за 2005г., за исключением двух последующих лет анализируемого периода, нерентабельны. Связано это с тем, что реализация продукции (услуг) в этот год оказалось убыточной для данного предприятия. Но последующие два года отмечаются значительные увеличения в реализации услуг ОАО «Авиалинии Дагестана». Очевидно, что предприятие находится сегодня в непростой ситуации, впрочем, как и большинство предприятий авиационного комплекса страны. В связи с этим, считаем необходимым рекомендовать руководству предприятия заняться совершенствованием маркетинговой стратегии, разработать и осуществить комплекс мер по определению новых направлений для открытия рейсов, более тесно сотрудничать с другими авиационными предприятиями, а по мере возможности, в рамках Федеральной целевой программы по развитию авиации, организовать реализацию новых программ развития предприятия. Немаловажное направление совершенствования деятельности предприятия - вопросы повышения качества обслуживания и пропускной способности терминала, а также качественного выполнения полетов летным составом авиакомпании. Но в эту работу должны быть включены все работники ОАО «Авиалинии Дагестана» - от Генерального директора и до простого работника.

Таблица 9

Эффективность управленческого аппарата ОАО «Авиалинии Дагестана»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Годы | | |
| 2005 | 2006 | 2007 |
| 1.Общие результирующие показатели  Выручка от реализации продукции:  -на одного воздушное судно, тыс. руб.  -на 1 человеко-день, затраченный в производстве, тыс. руб.  Прибыль на одного воздушное судно, тыс. руб. | 67445,3  2,79  - 1637,5 | 70758,1  3,41  711,0 | 70050,5  3,69  4918,9 |
| 2.Экономичность аппарата управления  Фонд зарплаты предприятия, тыс. руб.  Удельный вес заработной платы работников управления в общем фонде заработной платы, %. | 6731,2  6,91 | 7272,7  8,93 | 9303,8  9,87 |
| 3.Производительностьуправленческого  труда  Выручка от реализации продукции, тыс. руб.:  -на 1 человеко-день, затраченный в управлении тыс. руб.  -на 1 руб. затрат на оплату труда в управлении, тыс. руб.  Количество рабочих на 1 работника управления | 74,76  1160,02  26,5 | 74,86  980,56  21,9 | 70,51  762,84  19,1 |
| Укомплектованность аппарата управления, % | 92 | 97 | 100 |

Предприятия различаются не только размерами и прибылью, но и эффективностью управленческого аппарата, такие данные представлены в таблице 9.

Как видно из данных, представленных в таблице 9 эффективность аппарата управления ОАО «Авиалинии Дагестана» очень низкая. Так, довольно значительно снижается экономичность аппарата управления. Удельный вес заработной платы работников управления в общем фонде заработной платы постоянно растет, и вырос на 42,8 процентных пункта. Это свидетельствует о том, что некоторое сокращение общего числа работников ОАО никак не затронуло аппарат управления, а напротив, увеличило его. На фоне ослабленного положения предприятия в экономической сфере такое поведение руководства предприятия не совсем логично.

Производительность управленческого труда на предприятии снизилась на 6,03%. Выручка от реализации продукции на 1 руб. затрат на оплату труда в управлении, значительно снизилась - на 397.18 тыс. руб. - с 1160.02 тыс. руб. в 2005 году до 762,84 тыс. руб. в 2007 году. Аналогичная картина и по выручке на 1 человеко-день, затраченный в управлении. За анализируемый период этот показатель уменьшился на 4,25 тыс. руб. или на 6,2%. Также в 1,39 раза уменьшилось количество рабочих на 1 работника управления - с 26.5 в 2005 году до 19.1 в 2007 году.

Таким образом, можно сделать вывод, что эффективность управления на предприятии низкая, а уровень оплаты работников управления никак не зависит от конечных результатов работы предприятия.

**ГЛАВА 3.СОДЕРЖАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ**

**3.1 Сложившиеся методы управления на предприятии** **ОАО «Авиалинии Дагестана»**

**3.1.1 Состояние организационного и распорядительного воздействия на коллектив**

Организационно-распорядительные методы управления занимают особое место в системе методов управления. Они включают приемы и способы воздействия субъекта управления на объект на основе силы и авторитета власти - указов, законов, постановлений, приказов, распоряжений, инструкций. Эти методы устанавливают обязанности, права, ответственность каждого руководителя и исполнителя, а также каждого звена и уровня управления. Они обеспечивают в ОАО «Авиалинии Дагестана» персональную ответственность работников аппарата управления за исполнение воли вышестоящих органов.

Организационно-распорядительные методы управления на предприятии разнообразны. Рычагами воздействия являются регламенты, нормы, инструкции, директивные требования, ответственность и полномочия, приказы, распоряжения, указания.

Выделяют три группы организационно-распорядительных методов: распорядительные, организационно-стабилизирующие, дисциплинирующие.

В ОАО «Авиалинии Дагестана» их используют комплексно, они тесно взаимосвязаны друг с другом (рис.2).

Рисунок 2

**Организационно-распорядительные методы управления**

|  |
| --- |
| Организационно-распорядительные методы управления |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Распорядитель-ные |  | **Организационно-стабилизирующие** |  | Дисциплинирующие |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Регламентирование |  | Нормирование |  | Инструктирование |

Общеорганизационные - времени предостережение

Структурные численности разъяснение

должностные величины ознакомление

функциональные выработки совет

соотносительности

Распорядительные и дисциплинирующие методы управления всегда используют вместе с организационно-стабилизируюшими, обеспечивая регламентирование, нормирование и инструктирование. Направления их действия следующие:

* Обеспечение стабильности организационной структуры социально-экономической системы и условий ее функционирования;
* Подчинение каждого процесса, протекающего в социально-экономической системе.

При этом все организационно-распорядительные методы должны применяться в комплексе, способствуя стабилизации системы.

Организация свойственна любой деятельности и является средством выполнения принятых органами управления ОАО решений. Даже экономические и социально-психологические методы реализуются не сами по себе, а через организационные мероприятия. То есть в процессе организаторской работы применяются административные методы управления. В ОАО они являются средством осуществления других методов, но они могут иметь и самостоятельное значение.

Организационно-распорядительные методы управления - это создание и использование организационного механизма, а также применение отдельных способов воздействия, как правило, с использованием соподчиненности работников и административной власти. Отношения соподчиненности заложены уже в самом построении аппарата управления, делят его на руководителей и подчиненных. Такие отношения определяют, кто кому имеет право давать указания и распоряжения о том, что, когда и как делать, подкрепляются обязанностями и ответственностью исполнителей.

Отдельные административные воздействия различаются по форме и содержанию. Формами являются и административные акты - уставы, постановления, правила, положения, инструкции, приказы, распоряжения, указания, рекомендации. Если экономические методы в основном побуждают, то административные, как правило, заставляют. Их применение есть выражение организационных отношений.

Основой для разработки правильных административных методов являются принципы управления и нормы права, а эффективность их применения определяется научной обоснованностью заданий, решений, нормативов, инструкций и их оптимальным сочетанием с другими методами с учетом требований рыночной экономики.

В ОАО «Авиалинии Дагестана» организационное регламентирование - это наиболее жёсткий и менее гибкий вид воздействия. Его сущность - это юридическое закрепление общих требований и правил поведения в отношении всех или группы объектов. Этот вид воздействия непосредственно связан с осуществлением принципов управления. Так, основные функции и задачи акционерного общества, требования к построению органов управления, порядок планирования регламентируются Уставом.

Организация отделов и служб управленческого аппарата определяется Положением об отделах, службах и органах управления. В этом Положении фиксируются главные задачи и функции; место отдела или службы в структуре управления; их построение; основные права и ответственность коллектива.

Служебное положение, обязанности, права и ответственность каждого должностного лица определяются должностными инструкциями. Они разрабатываются в ОАО на основе Примерных должностных инструкций с учётом конкретных условий и становятся актом, регламентирующим деятельность работника.

**3.1.2 Состояние социально-психологического климата**

В жизни трудового коллектива ОАО «Авиалинии Дагестана» огромная роль принадлежит морально-этическим категориям, ценностям, представлениям о нормах этики, взаимоотношений между людьми. Целенаправленное формирование общественного мнения, его ориентация образуют необходимые условия для проявления социальной активности общества и личности. Методы формирования и использования общественного сознания, социальной активности, основывающиеся на общественно-значимых морально-этических категориях и ценностях, образуют в совокупности социально-психологические или воспитательные методы управления.

Так как духовная жизнь общества отличается исключительным разнообразием, различны интересы, вкусы и взгляды отдельных групп людей, социально-психологические методы также весьма разнообразны.

Организующая сила коллективного общения в ОАО формирует не только профессиональные качества, но и развивает личность. Тем самым социальная устремленность коллектива органично связывается с морально-этическими нормами поведения отдельного работника. Уровень развития социально-психологических методов управления практически однозначно характеризует уровень развития коллектива как социальной целостности, систему его социальных ориентиров, сложившийся морально-психологический климат.

Методы управления на уровне коллектива наиболее адекватны правилам коллективного поведения, формирования коллективной этики.

Методы управления внутригрупповыми явлениями и процессами действуют на уровне взаимоотношений между членами коллектива или отдельной группы.

Чаще всего руководителю «Авиалинии Дагестана» приходится решать задачи формирования трудового коллектива, определения путей и направлений его социального развития. Саморазвитие коллектива возможно лишь при тщательном выполнении процедур подбора, расстановки и закрепления кадров, определении перспектив удовлетворения потребностей в творческом труде, удовлетворенности личности (профессиональная учеба, самообразование, самовыражение, развитие творческого потенциала). При подборе кадров в Авиалиниях Дагестана учитывают комплекс социально-демографических и профессиональных квалификационных качеств работника, в котором нет, и не может быть, второстепенного и малозначимого, так как предприятие работает в таких условиях, когда даже малейшая ошибка может привести к трагическим последствиям. Руководство Авиалиний Дагестана хорошо понимает, что стабильность коллектива зависит от уровня формального и неформального взаимодействия, интенсивности общения. Однако и интенсивность общения должна быть величиной регулируемой. На предприятии часто проводятся спортивные мероприятия, способствующие не только физическому развитию, но и сплоченности коллектива. Также на предприятии организовываются совместные поездки на природу, а также сезонные поездки для сбора различных видов ягод, и на рыбалку. На территории предприятия имеется профилакторий для отдыха не только летных экипажей, но и всего личного состава авиапредприятия.

Методы управления индивидуально-личностным поведением представляют собой скорее искусство, чем науку. Субъектом управления выступает и общество в целом, и коллектив, и главным образом руководитель. В рамках методов управления индивидуально-личностным поведением основным является личный пример. Когда руководитель либо сам демонстрирует образцы нужного поведения, либо указывает на примерных работников. Важнейшее значение приобретает ориентация руководителя на личное достоинство людей, уважение их идейно-нравственных принципов и убеждений. Весьма важен метод ориентирующих воздействий - создание обстановки, условий, направляющих поведение личности к проявлению её лучших созидательных качеств.

В решении задач морально-психологического воздействия на личность и коллектив особая роль принадлежит моральному стимулированию, которое позволяет работникам глубже осознать социальную значимость и необходимость своего труда как нравственного долга перед собой, коллективом и обществом. Методы морального стимулирования призваны обеспечить четкую дифференцированную связь между результатами труда и мерой морального поощрения. При этом моральное поощрение должно быть тесно связано с материальным. Здесь требуются тактичность, высокий профессионализмом руководителя, талант воспитателя.

Моральное стимулирование в ОАО «Авиалинии Дагестана» включает поощрение, как коллектива, так и личности. Коллективное поощрение активизирует процессы координации, кооперации и взаимопомощи. Поощрение может активизировать и процессы выделения некоторых работников, требует особо тщательных, взвешенных подходов к оценке индивидуального вклада поощряемого работника в общий итог работы, оценки сложившихся в коллективе взаимоотношений.

Необходимо учитывать, что моральное поощрение, не подкрепляемое материально, также быстро теряет свою силу, как и материальное, не сопровождаемое уважением коллектива и общества.

**3.1.3 Практика применения экономических рычагов в управлении**

Экономические методы управления - это система экономических стимулов и рычагов, влияющих на производство не прямо, а косвенно, организующих деятельность предприятия и его работников в нужном для общества направлении.

Экономические интересы образуют в обществе систему, которая может быть разложена на интересы государства, коллектива и личности.

Каждый работник заинтересован, во-первых, в результатах своего труда как такового; во-вторых, в результатах труда производственного коллектива, членом которого он является; в-третьих, в результатах всего общественного производства. Без создания материальных предпосылок существования общества, обеспечение безопасности его жизнедеятельности и стабильности невозможно нормальное существование личности и коллектива. Без обеспечения нормальных условий деятельности коллектива невозможно эффективное развитие каждого работника.

Применение экономических методов управления необходимо для сознательного использования всей системы экономических законов и категорий общественного развития.

Система экономических методов включает две большие группы: прямой централизованный расчет и хозяйственный расчет.

Прямой расчет основан на централизованном плановом директивном распределении и перераспределении материальных, трудовых и финансовых ресурсов в целях обеспечения макропропорций расширенного воспроизводства. Он является плановым и директивным, то есть обязательным, имеет характер закона. Этот метод важен при ликвидации последствий чрезвычайных природных и техногенных ситуаций и в ряде других случаев, в форме субсидий, субвенций и дотаций.

Хозяйственный расчет основан на использовании стоимостных категорий в качестве регулирующих инструментов и рычагов, соотнесении результатов и затрат в производстве и реализации продукции.

Система экономических методов управления опирается на все рычаги хозяйствования: планирование, экономический анализ, экономическое стимулирование.

Планирование призвано обеспечить научно обоснованную организацию управления: распределение должностных полномочий руководителей и специалистов, подготовку кадров управления и повышение их квалификации, разработку технологии управления, содержания управленческого труда.

Единство планового управления производством и деятельностью управленческих работников обеспечивает планомерное и динамичное развитие коллектива. Большое значение имеют формирование структуры, пропорциональное развитие производства.

В целом с помощью планирования достигается эффективная ритмичная работа всего сложного организма ОАО «Авиалинии Дагестана», устраняется отрицательный эффект неопределенности будущего, обеспечивается более полное использование имеющегося потенциала.

Эффективное управление, правильное решение экономических и социальных проблем базируются на глубоком анализе фактического состояния дел. Основные задачи экономического анализа: определение степени выполнения программ, заданий, в случае невыполнения - выяснение причин этого; изучение передового опыта и возможностей его использования; определение путей повышения эффективности производства; улучшение социальных условий для членов кооператива.

Важнейшим требованием экономического стимулирования является создание для всех подразделений равных экономических условий, обеспечение равной оплаты за равный труд. При этом в ОАО «Авиалинии Дагестана» учитывают эффективность труда и меру поощрения пытаются поставить в зависимость от ее уровня.

В более широком смысле экономическое стимулирование включает применение в качестве стимулов развития предприятия таких экономических рычагов, как цена, себестоимость, кредит, прибыль, рентабельность. Использование этих рычагов должны быть комплексным и системным. Конечная цель системного комплексного использования методов стимулирования - это создание объективных условий для эффективной реализации социально-экономических законов общественного развития в интересах личности, коллектива и общества.

Единство интересов ещё не означает их наиболее рациональное, эффективное и тем более оптимальное сочетание в производстве, распределении, обмене и потреблении производственного общественного продукта. Поскольку экономические интересы - категория динамичная, подвижная, экономические рычаги способны оказывать на них крайне противоречивое влияние: и стимулирующее, и тормозящее. Поэтому во всех случаях необходимо предусматривать интегрирующее влияние всех рычагов механизма управления.

Экономические рычаги можно рассматривать по уровням преимущественного влияния. Так, категория заработной платы может рассматриваться как один из важнейших экономических рычагов, действующих на уровне личности работника. На уровне коллектива таким рычагом может выступать прибыль, рентабельность, на уровне общества - фондоотдача, окупаемость инвестиций, экологичность предприятия.

**ГЛАВА 4. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ИСПОЛЬЗВАНИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ**

**4.1 Совершенствование методов организационного воздействия**

Нормативно-методическое обеспечение системы управления создаёт условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведении нормативного хозяйства в системе управления.

Группировка нормативно-методических материалов, характеристика их содержания, приемы норм, нормативов и документов представлены в таблице 10.

Таблица 10

Нормативно-методические документы системы управления предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Группы  нормативно-методических документов | Содержание  документов | Примеры норм, нормативов  и документов | Наименование  документов |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Нормативно-справочные документы | Включает нормы и нормативы, необходимые при решении задач организации и планирования труда в сфере материального производства и управления | 1)Первичные операционные нормы времени и расценки; нормы времени на выполнение управленческих процедур.  2)Производственные нормы и нормативы, полученные на основе первичных.  3)Нормы, установленные вышестоящими организациями или в централизованном порядке. | Маршрутно-технологическая карта  Операционно-технологическая карта  Технологическая карта управленческих процедур  Оперограмма  Сметно-суточные задания  Инструкция государственной налоговой службы РФ по применению закона РФ «О подоходном налоге с физических лиц». |
| Документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера | Регламентируют задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных работников системы управления; содержат методы и правила выполнения работ по управлению | 1)Законодательные акты по вопросам труда и кадров  2)Указы Президента РФ, постановления и распоряжения Правительства РФ по вопросам труда, оплаты труда, занятости  3)Руководящие документы -положения, инструкции, методические указания, правила государственных органов управления  4)Приказы, положения, инструкции, методические указания, правила и другие документы министерств и ведомств  5)Приказы, положения, правила и другие документы, издаваемые руководителем организации по вопросам тружа, численности, оплаты труда. | Гражданский кодекс РФ, Трудовой кодекс РФ  Указ Президента РФ «О привлечении и использовании в РФ иностранной рабочей силы», Постановление Правительства РФ «О мерах по социальной защите инвалидов»  Общеотраслевые методические указания «Нормативный метод планирования численности служащих предприятий и организаций отраслей материального производства»  Правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, Положение о подразделении, Должностная инструкция, Штатное расписание. |
| Документы технического, технико-экономического и экономического характера | Содержат правила, нормы, требования, регламентирующие стандарты всех категорий и видов | Нормы планировки помещений и рабочих мест. Стандарты качества, ТУ на продукцию.  Часовая тарифная ставка  Коэффициенты отчислений в фонд социального страхования, медицинского страхования  Коэффициент доплаты за сверхурочные работы  Нормативы организации труда руководителей инженерных подразделений | Временные санитарные нормы и правила работников ВЦ. Бизнес-план.  Смета затрат на производство  Отчет о численности работников организации. Система стандартов по технике безопасности. |

На основе типовых документов с учетом особенностей организации работники управления разрабатывают документы для внутреннего пользования. Важным организационным документом являются Правила внутреннего трудового распорядка, которые включают следующие разделы:

* Общие положения;
* Порядок приема и увольнение рабочих и служащих;
* Основные обязанности рабочих и служащих;
* Основные обязанности администрации;
* Рабочее время и его использование;
* Поощрения за успехи в работе;
* Ответственность за нарушения трудовой дисциплины.

Важнейшим внутренним организационно-регламентирующим документом в ОАО «Авиалинии Дагестана» является должностная инструкция.

Должностная инструкция - это документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность. Она может быть составлена на основе типовых требований к должности, содержащихся в Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, но с учетом изменяющихся социально-экономических условий.

Чтобы составить качественную должностную инструкцию, необходимо глубоко изучить те процессы, работы, которые должны выполняться по данной по данной должности, а затем определить требования к работнику, который будет заниматься эту должность, к его знаниям, навыкам, опыту, то есть составить личностную спецификацию.

Для правильного и в полном объеме составление должностной инструкции необходимо иметь описание должности, в рамках которой выполняются функции, зафиксированные в ней.

Требования к должности формулируются на основе анализа и описания должности и процессов, выполняемых работником. Порядок описания должности и составления личностной спецификации показан на рисунке 3.

Анализ должности - это определение наиболее существенных характеристик работы с помощью упорядочения и оценки информации, связанной с работником или работой. Информация может отражать содержание работы, выраженное в терминах конкретных рабочих или управленческих функций и процедур, или она может состоять из характеристик работника, то есть практических навыков, знаний, способностей, требуемых для компетентного выполнения работы по данной должности.

|  |
| --- |
| Структура организации. Место каждой должности в ней |

Шаг 1

|  |
| --- |
| Цели и задачи анализа должности. Направления использования информации о должности |

Шаг 2

|  |
| --- |
| Отбор типичных должностей для анализа |

Шаг 3

|  |
| --- |
| Выбор метода анализа должности. Сбор необходимых данных |

Шаг 4

|  |
| --- |
| Анализ должности |

Шаг 5

|  |
| --- |
| Описание должности |

Шаг 6

|  |
| --- |
| Разработка должностной инструкции |

Шаг 7

|  |
| --- |
| Разработка личностной спецификации |

Шаг 8

Рисунок 3 - Стадии составления описания должности и личностной спецификации

Анализ должности - это определение наиболее существенных характеристик работы с помощью упорядочения и оценки информации, связанной с работником или работой. Информация может отражать содержание работы, выраженное в терминах конкретных рабочих или управленческих функций и процедур, или она может состоять из характеристик работника, то есть практических навыков, знаний, способностей, требуемых для компетентного выполнения работы по данной должности.

Основными методами анализа должности, которые поодиночке или в комбинации могут быть использованы для информации, являются: наблюдение, собеседование, анкетирование. Цель описания должности - фиксация данных о содержании работы по данной должности.

Личностная спецификация вытекает непосредственно из описания должности и представляет собой набор требований, которая данная должность предъявляет к работнику.

Наиболее полные основные требования к работнику были предложены английским профессором Алексом Роджером ещё в 1930г. В каждом конкретном случае их состав может изменяться (таблица 11).

Таблица 11

Личностная спецификация

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Должность | Требуемые качества | | |
| основные | желаемые | противопоказания |
| 1.Физический облик |  |  |  |
| 2.Достижение (образование,  квалификация, опыт) |  |  |  |
| 3.Интеллект (ум, смышленость) |  |  |  |
| 4.Специальные  способности |  |  |  |
| 5.Интересы |  |  |  |
| 6.Черты характера |  |  |  |
| 7.Внешние условия (домашние условия, социально-бытовые условия) |  |  |  |

В таблице выделены три категории качеств:

1.Основные требуемые качества, то есть такие, без наличия которых работа не может осуществляться на удовлетворительном уровне.

2.Желаемые качества: преимущество должно оцениваться кандидатом, обладающим ими, при условии наличия у них других главных качеств.

3.Противопоказания: качества, автоматически исключающие кандидатов, хотя и подходящих по другим параметрам.

Переход к рынку резко обострил проблемы нормирования труда, потребовал поиска новых подходов к его организации. Рынок и конкуренция повысили значимость норм труда, принципиально поменяли их роль в деятельности организаций.

Нормирование труда линейных и функциональных руководителей осуществляется с помощью нормы управляемости. Внутри служб и подразделений в целях рациональной организации труда применяются нормы соотношений. С их помощью устанавливаются оптимальные соотношения между численностью основных категорий: управленческого персонала, руководителей, специалистов и других служащих. Нормы соотношения далеки от оптимальных, так как ощущается явный недостаток других служащих. Поэтому специалисты значительную часть своего рабочего времени тратят на выполнение простых, рутинных работ, и с требующих высшего образования.

В будущем в ОАО «Авиалинии Дагестана» предстоит провести большую работу по формированию оптимальной структуры управления, по установлению рационального соотношения численности руководителей, специалистов и исполнителей.

Управленческие полномочия и ответственность должны соответствовать друг другу, иначе последствия могут быть самые неблагоприятные.

Распорядительные воздействия находит воплощение в форме директивы постановления, распоряжения, решения, указания в письменной или устной форме.

В ОАО «Авиалинии Дагестана» используют приказы и указания, принимаемые либо Генеральным директором, либо Советом Директоров. Приказы и указания Совета Директоров обязаны выполнять все работники ОАО включая Генерального директора, который отдаёт приказы или дает указания только в процессе оперативной деятельности.

Такая форма распорядительного воздействия в ОАО «Авиалинии Дагестана» обусловлена структурным характером предприятия. Все решения, приказы и указания должны быть конкретными и краткими. Задания формулируют так, чтобы можно было проверить их выполнение. При составлении приказа, указаний назначается лицо, которое будет осуществлять контроль за исполнением.

В ОАО «Авиалинии Дагестана» поощрения и дисциплинарные взыскания объявляют в соответствии с Уставом ОАО и Правилами внутреннего распорядка. В совершенствовании организационно-распорядительных методов управления большое значение имеет также улучшение структуры управления, внедрения прогрессивных нормативов в планировании и организации предприятия, форм контроля.

**4.2 Совершенствование экономических методов управления**

Система средств экономического воздействия включает в себя следующие рычаги: планирование, материальное стимулирование, ценообразование, кредитование, финансирование, оплата труда, анализ хозяйственной деятельности.

В дальнейшем совершенствовании экономического механизма хозяйствования особая роль отведена совершенствованию планирования предприятия и экономического стимулирования на основе прогрессивных нормативов.

Все руководители и специалисты авиационных предприятий в той или иной мере связаны с выполнением функции планирования. Планирование является центральным звеном управления. В планах определяются потребности общества и возможности их удовлетворения. В них учитываются материальные, трудовые и финансовые ресурсы. При планировании производства используются самые разнообразные нормативы, каждый из которых, имея экономическое содержание, оказывает определенное воздействие на результаты производства.

Своевременная разработка плановых заданий каждому производственному подразделению на отдельные периоды позволяет руководителям и всем членам коллектива подразделения не только лучше понимать цели и задачи своего труда, но и во многом самим определять пути их решения.

Хорошо составленные задания являются основой правильной организации материального и морального стимулирования труда работников подразделений.

В управлении авиационным предприятием важно умело вести финансовое хозяйство, рационально использовать основные и оборотные средства предприятия, кредит. Каждый специалист управления ОАО «Авиалинии Дагестана» должен следить за формированием себестоимости перевозки, структурой затрат на её производство и своевременно принимать меры по их снижению.

Совершенствуя экономические методы управления, следует позаботиться об условиях и эффективных формах экономического стимулирования. При этом важнейшим требованием является создание всем подразделениям равных экономических условий, обеспечение равной оплаты за равный труд.

Однако надо учитывать эффективность самого труда и меру поощрения поставить в зависимость от ее уровня. Задания должны быть в одинаковой степени напряженными, учитывающими качество выполненных работ, качество обслуживания, пассажиро-грузопотоки, неиспользованные резервы. К условиям относятся также обоснованность норм, нормативов, лимитов затрат, выделение необходимых ресурсов, обеспечение технологическим, техническим и экономическим руководством.

Основными инструментами материального стимулирования в ОАО «Авиалинии Дагестана» являются нормирование труда, различные тарифные системы, разные виды премирования. Экономическое стимулирование как более широкое понятие включает также применение в качестве стимулов развития производства таких экономических рычагов, как цена, себестоимость, кредит, прибыль и порядок ее распределения.

Стимулированию качества способствуют развитие системы аттестации, увеличение доли премий за повышение качества работы. Необходимо укреплять связь заработной платы работников ОАО «Авиалиний Дагестана» с результатами деятельности.

Экономический анализ как средство управления реализуется в процессе решения управленческих задач. Посредством такого анализа в «Авиалиниях Дагестана» должны вскрываться допущенные недостатки, неиспользованные резервы, дается оценка работе. А это действует на сознание и поведение всех работающих в ОАО «Авиалинии Дагестана».

Анализ - это метод исследования явлений и процессов путём расчленения целого на части, что позволяет выявить строение исследуемого объекта, его структуру. Анализ дополняется синтезом, то есть воссоединением в единое целое - систему.

Анализ и синтез неразрывно связаны, находятся в единстве. Если для работников экономического и других отделов управления главное в работе - анализ, то для руководителя «Авиалиний Дагестана» важно очень умение из отдельных сторон хозяйственного процесса представить единое целое, всю совокупность явлений во взаимосвязи.

В деле совершенствования экономических методов управления очень важно чётко определить предмет и объект анализа. Предметом анализа должна являться хозяйственная деятельность ОАО «Авиалинии Дагестана», а объектом анализа могут быть все предприятие в целом, его подразделения – летный отряд, авиацонно-техническая база, служба перевозок, вспомогательные службы, отдельные подразделения и службы управленческого аппарата.

В процессе управления анализ должен проводиться: перед разработкой планов и других управленческих решений; во время контроля за выполнением планов; при подведении окончательных итогов, в оценке выполнения планов, решений, работ и заданий.

В процессе разработки и выполнения оперативных планов и заданий должен быть выделен как самостоятельный вид оперативный анализ. Для его успешного выполнения экономическая служба должна обеспечить подразделения предприятия соответствующей нормативной базой - нормами выработки и расхода материалов, расчетными ценами, лимитами затрат, а также методическими указаниями по анализу, планами внедрения новой техники, технологии, организации, графикам ремонта закрепленного оборудования и т.д.

Действенность экономического анализа повышается, если для его выполнения привлекать как можно больше работников, развивать демократические основы управления.

Для осуществления экономического анализа в ОАО «Авиалинии Дагестана» необходимо создание бюро экономического анализа. Члены этого бюро должны быть избраны из числа сотрудников ОАО, в составе 8-10 человек. В него должны войти Генеральный директор, руководители подразделений, специалисты, передовые работники.

Обеспечение комплексности, системности и оперативности экономического анализа будет способствовать повышению эффективности управленческого труда, качества всей работы предприятия.

**4.3 Совершенствование социально-психологических методов управления**

Наблюдения и исследования показывают, что наибольших успехов в организации производства достигают те руководители, которые наряду с профессиональными знаниями умеют разбираться в личностных особенностях своих подчиненных, их вкусах, стремлениях, учитывать социально-психологические закономерности, действующие в коллективах, влиять на людей, устанавливать тесный контакт с каждым и сплачивать всех в единый монолит, способный выполнить производственные задания и достигать целей организации.

Руководитель должен уметь использовать социально-психологические методы управления, главная особенность которых состоит в воздействии на поведение людей через психологические закономерности. Поэтому руководитель ОАО «Авиалинии Дагестана» должен не только обладать, но и постоянно совершенствовать свои знания в области психологии и педагогики.

В любом коллективе потребность в общении, совместных интересах, выходящих за рамки цели производства, симпатии и антипатии приводят к тому, что между людьми возникают отношения, которые не регулируются правилами, не записаны в инструкциях и постановлениях. Возникает неофициальная, неформальная структура.

Проведенные специалистами по управлению исследования показывают, что сработанность, слаженность, сплоченность коллектива во многом определяются совпадением формального и неформального руководства. Чем больше они совпадают, тем больше успехов может достичь коллектив. Только благодаря перемене людьми рабочих мест с учетом их желания трудиться на совместных операциях по взаимной симпатии производительность труда повышается на 10-15%.

Однако не всегда так просто можно разобраться в этих отношениях. Одним из методов исследования межличностных отношений, доступных каждому руководителю, является углубленное изучение различных социальных явлений, а также конкретных поступков и действий людей, входящих в состав данного коллектива. К таким явлениям можно отнести проявление взаимопомощи, дружбы, возникновение конфликтов, ссор и т.д.

Раскрыть межличностные отношения в неформальной структуре коллектива помогают социометрические исследования. При проведении социометрии всем членам коллектива задают один и тот же вопрос, например: «С кем бы вы хотели работать на совместных операциях?»

Если должность характеризует человека в официальной структуре, то числом полученных выборов при социометрии можно измерить его положение в неофициальной структуре взаимоотношений, то есть его социальный статус.

Общность интересов, целей, взаимная симпатия и другие человеческие отношения служат той почвой, на которой внутри производственного коллектива возникают малые неформальные группы. Члены неформальной группы стремятся к тесным личным контактам не только на производстве, но и в нерабочее время, сохраняя психологический барьер по отношению к другим лицам. Обычно такую группу возглавляет неформальный лидер.

В характеристике самого понятия «лидер» при групповой деятельности в социальной психологии выделяются следующие обстоятельства: во-первых, лидер не выдвигается формально на соответствующий пост, а занимает руководящую позицию с открытого или скрытого согласия группы; во-вторых, с личностью лидера идентифицируется система принимаемых группой норм и ценностных ориентаций; в-третьих, лидер выдвигается на соответствующую роль в условиях не только специфической, но и всегда достаточно значимой для жизни группы ситуации.

Естественно, что выдвигаемый на роль лидера группы человек должен обладать определенный совокупностью личностных качеств, в частности достаточно высоким уровнем инициативы и активности, опытом и навыками организаторской деятельности, заинтересованности в делах группы, достаточной общительностью и личной привлекательностью, и наконец, высоким авторитетом в группе.

Успех управленческой деятельности во многом зависит от умения отдать распоряжение, проконтролировать его выполнение, вести беседу, проводить деловые совещания, готовить собрания, убеждать, поощрять, наказывать. При этом огромное значение имеет авторитет руководителя.

Процесс приобретения, завоевания руководителем авторитета - дело кропотливое и длительное, требующее всестороннего самосовершенствования, постоянного анализа своей деятельности, поведения. Но его можно облегчить и ускорить, если знать, какие личностные особенности нравятся подчиненным в руководителе, какие поступки вызывают уважение, и наоборот, что отталкивает, заставляет избегать контактов. Положительное отношение работников вызывают профессиональные знания, умение выслушать мнение подчиненных, чувство юмора, справедливость, требовательность, восприимчивость к критике, готовность дать квалифицированный совет, организаторские способности, спокойствие, вежливость, выдержка, способность отстаивать интересы коллектива. Отрицательное отношение вызывают грубость, нежелание считаться с мнением коллектива, безразличие к нуждам подчиненных, выделение в коллективе любимчиков, нервозность, формализм в отношениях с подчиненными.

Стимулирование трудовой активности работников ОАО -одна из существенных проблем. Для пробуждения трудовой активности применяются как моральные, так и материальные стимулы. Однако, руководству ОАО необходимо знать, что материальное стимулирование наиболее эффективно в том случае, когда оно становится не только экономическим, но и тонким психологическим инструментом.

В процессе трудовой деятельности человек создает не только материальные ценности, но и самовыражает свою творческую активность, раскрывает способности, самоутверждает себя как личность в обществе. Если работа нравится, то в ней он находит радость, удовлетворение, она увлекает и захватывает человека целиком. Четко прослеживается и такая тенденция: чем выше культурный и образовательный уровень человека, тем большее значение в оценке работы он придает возможности применения своих знаний. Одна из задач руководителя ОАО «Авиалинии Дагестана» в этом плане - подобрать человеку дело, которое удовлетворяло и соответствовало бы его способностям.

В тех случаях, когда трудовой процесс разобщен на отдельные операции или не является престижным, очень важно для стимулирования активности довести до сознания каждого работающего, какова цель выполняемой совместно с другими работниками деятельности, какую роль играет вклад каждого в получение конечного результата, где он будет использоваться.

Если руководитель не научится оценивать деятельность своих подчиненных на основании общих результатов выполняемых работ, будет контролировать их каждый шаг и действие, взыскивать за ошибку в отдельности, это подавит творческую инициативу, вызовет стремление к механическому выполнению заданий.

Выдающиеся мыслители и педагоги решающее значение в применении социально-психологических методов управления придавали доброму слову, похвале. Однако в воспитательном процессе положительное значение имеет и порицание. Обращаясь к порицанию как к методу воздействия на личность, руководителю необходимо знать, что оно вызывает в эмоциональной сфере более широкий круг переживаний, чем положительная оценка. Порицание может вызвать упадническое настроение, подавленность, озлобленность. Оно только в том случае вызовет нужный эффект, когда человек осознает свою вину, у него возникает недовольство собой, мобилизующее все силы личности на ликвидацию просчета или исправление поведения.

Воспитательная сила порицания во многом зависит от моральных качеств руководителя, его авторитета. Отрицательная оценка оказывает положительное воздействие только в тех случаях, когда она предъявляется тактично, с учетом ситуации, психического состояния человека и знания его индивидуальных особенностей.

Подавляющее большинство людей предпочитают, чтобы высокие показатели в работе были оценены руководителем в присутствии членов коллектива.

Один из основных методов воспитания - это убеждение. Чтобы оно давало максимальный эффект, руководителю необходимо знать целый ряд психологических тонкостей этого воспитательного метода.

Одно из первых условий метода убеждения - доверие между руководителем и подчиненным. Только доброжелательность, естественность и непринужденность располагают к искренности.

Арсенал средств психологического воздействия у руководителей и специалистов обширен. Прежде всего, следует постоянно обращать внимание на воспитание каждой личности трудового коллектива с учетом их психологических особенностей. Надо иметь в виду, что каждый человек, обладает тем или иным темпераментом, имеет свои положительные и отрицательные стороны, может иметь сильный или слабый характер, разный уровень способностей. В работе с подчиненными необходимо обеспечивать их высокосознательное отношение к труду, повышать творческую активность, учитывать вкусы и способности людей, показывать перспективы деятельности. Надо умело использовать похвалу и порицание. Одним из лучших методов воспитания работников является убеждение. Приемы убеждения могут быть самые разные.

***ГЛАВА 5.ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ***

Определение эффективности управления предприятием дает возможность анализировать и сравнивать разные варианты систем управления, давать им оценку, намечать пути совершенствования и повышать ответственность руководителей и специалистов ОАО «Авиалинии Дагестана» за результаты их труда.

Эффективность управления предприятием характеризуется определенными критериями и показателями. В литературе различают понятия «эффективность производства», «экономическая эффективность производства», «эффективность управления», «экономичность управления», «эффективность управленческого труда».

Эффективность характеризует уровень, степень получаемого эффекта.

Экономическая эффективность характеризуется сравнением производственных результатов с ресурсами, применяемыми для их достижения. Эффективность управления может быть представлена в виде результативности функционирования систем управлении, обеспечивающей достижение определенных целей, стоящих перед объектом управления, при наименьших затратах.

Методы оценки эффективности управления авиационным предприятием неразрывно связаны с разработкой не только принципов, но и критериев и показателей. Каждый критерий эффективности управления производством может быть выражен системой количественных и качественных показателей. Эффективность управления в конечном счете должна привести к повышении эффективности производства. Поэтому показатели, которые характеризуют эффективность общественного производства, необходимо считать и показателями эффективности управления. Среди них показатели, обобщающие темпы роста валовой и товарной продукции, валового и чистого дохода, рентабельности, повышения эффективности использования труда, основных фондов, оборотных средств и капитальных вложений, материальных затрат.

Эффективность управления наряду с общими результативными показателями определяют по результативности управленческого труда - производство валовой продукции, прибыли или чистого дохода на одного работника управления и на 1 руб. всех затрат на управление, численности рядовых работников, приходящихся на одного работника управления. Для характеристики эффективности управления важное значение имеет группа показателей, показывающая экономичность аппарата управления - удельный вес работников в общей численности работников, удельный вес расходов на оплату труда работников управления в общем фонде зарплаты, удельный вес затрат на управление в затратах на производство продукции. Общая сумма затрат на управление в сравнении с однотипными хозяйствами.

Эффективность управленческого труда моет быть выражена системой частных показателей, которые показывают эффект, зависящий от инициативы отдельных работников управления.

О состоянии трудовой дисциплины, уровне качества выполняемой работы, соблюдении правил ораны труда и техники безопасности, а в конечном итоге и об уровне управления в трудовых коллективах, можно судить по коэффициентам трудового участия (КТУ), каждого работника и всего коллектива в целом. Сравнение средневзвешенных коэффициентов трудового участия за различные периоды времени в трудовом коллективе даёт возможность оценивать повышение или снижение уровня управления.

Руководителям и специалистам приходится много времени затрачивать на участие в разного рода совещаниях и собраниях. Поэтому сравнительная оценка стоимости проведения последних заслуживает внимания, особенно в тех случаях, когда они проводятся неорганизованно и остаются малоэффективными.

Для определения стоимости совещания в хозяйствах и предприятиях можно использовать предложенную Б.Волгиным формулу:

С= № (Тс + Тд) х Зср : Чр, где

С -стоимость совещания, руб;

№ - общее число участников совещания;

Тс - длительность совещания;

Тд -средняя величина дополнительных затрат времени каждым участником на сбор, ожидание начала совещания, возвращение на рабочее место и др.;

Зср -среднемесячная заработная плата одного участника совещания, руб.;

Чр -число рабочих часов в месяце.

Только такая всесторонняя комплексная объективная оценка эффективности управления дает возможность судить о результатах деятельности руководителей и специалистов предприятия.

**ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ В АВИАЦИОННО-ПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ**

Среди функций управления наиболее явно взаимосвязаны между собой функции планирования и контроля. Многие действия по планированию проводятся так, чтобы легче было осуществлять контроль в будущем и для планирования и для контроля необходима своевременная, конкретная, точная информация, эффективная по отношению к затратам на её получение.

Большую часть информации, на основании которой ежедневно принимаются решения, руководитель получает неформальным путем. Но этой информации далеко недостаточно для принятия решений по управлению делами даже маленькой организации Количество информации, появляющейся в результате деятельности некоторой организации и имеющей влияние на успех ведения дел, а также скорость, с которой эта информация изменяется, делают необходимым для руководства применения формальных методов сбора и обработки информации.

То множество конкретных видов деятельности, о которых необходима информация, является лишь вершиной айсберга. Настоящие трудности появляются при необходимости следить за изменениями ситуации. Если администрация не будет вовремя получать информацию об этих изменениях, последствия могут быть просто гибельными.

Справиться с этим потоком информации так, чтобы администрация могла принимать эффективные решения и успешно вести дела организации – в этом состоит цель информационно-управляющей системы предприятия.

Такая система должна выдавать информацию о прошлом, настоящем и предполагаемом будущем. Она должна отслеживать все относящиеся к делу события внутри организации и вне нее. Общей целью информационно-управляющей системы является облегчение эффективного выполнения функций планирования, контроля и производственной деятельности. самой важной её задачей является выдача нужной информации нужными людям в нужное время.

Компьютерная революция привела к существенным изменениям в обработке информации в организациях. Одна из исследований в области практики управления показало, что электронная обработка данных и информационно-управляющие системы – это два наиболее широко применяемые в управлении инструмента.

Широкое распространение компьютеров в организациях позволит управляющим всех уровней использовать в своей деятельности большие объёмы информации. Для целей контроля любого типа компьютеры могут давать управляющим информацию, которая помогает им сравнить плановые и фактические результаты, надо обнаруживать расхождения в них и вносить коррективы для разрешения возникших проблем.

Однако, как и все инструменты управления, компьютеризованные информационные системы работают так, как спроектированы , и не могут оказаться лучше. При проектировании информационной системы нужно иметь в виду, что информационные потребности управляющих различны и зависят от их уровня в иерархии и функциональных обязанностей.

Так, деятельность руководителей высшего звена по стратегическому планированию включает в первую очередь вопросы будущего взаимодействия между организацией и внешней средой. Руководителям высшего звена, таким образом, требуется информация из внешних источников. Эта информация не должна быть очень детальной и должна иметь достаточно широкие границы, чтобы были ясны тенденции. Не требуется также и очень большой точности.

Информация для управленческого контроля необходима управляющим и высшего и среднего звена. Естественно, она должна поступать как из внутренних, так и из внешних источников. Так, руководители высшего звена нуждаются в информации о работе основных подразделений своей компании и о деятельности конкурирующих организаций. Руководителю среднего звена требуется информация о производительности, затратах, обороте и возможно, об изменениях в требованиях потребителя или в области технологии. Эта информация должна быть более детальной, иметь более узкие границы и быть более точной, чем та, что требуется для стратегического планирования, она также должна поступать через более короткие промежутки времени, так как временные рамки принимаемых решений здесь меньше.

Информация для целей оперативного контроля, которая касается повседневной деятельности, должна быть очень точной, узкой и самой последней. Она должна поступать почти исключительно из внутренних источников. Например, управляющий непосредственно на производстве должен точно знать, сколько часов каждый день работает каждый работник, каков дневной или недельный объём выпуска, а также, сколько материала использовано и ушло в отходы.

Кроме того, руководителям нужна специфическая информация, относящаяся к области их конкретной профессиональной деятельности. Так, управляющему по сбыту требуется информация о торговых сделках, предпочтениях потребителя, конкурентоспособности новых товаров, расходах на исследования. Детальная информация о технических условиях на новое изделие, которая принципиально важна для управляющего производством, не является существенной для принятия решений, касающихся сбыта. А если информационно-управляющая система будет регулярно выдавать такую информацию управляющему по сбыту, то это будет лишь мешать ему в работе, отнимать время и вносить сумятицу.

Должны приниматься во внимание и внешние обстоятельства, в которых работает организация. Подвижность и неопределенность внешней среды определяют, какие способы выработки информации являются наиболее подходящими.

Известны четыре основных способа выработки информации: самонаблюдение, взаимодействие, сообщения и анализ. Самонаблюдение-это собственные источники информации человека: образование, опыт, квалификация и другие приобретенные знания. Взаимодействие- это встречи с одним или несколькими людьми, течение которых происходит взаимный обмен информацией.

Сообщения - это письма, файлы данных и специально организованные исследования. Анализ- это выработка информации путем использования количественных моделей и методов принятия решений.

Если подвижность и неопределенность внешней обстановки минимальны, то многие решения могут быть запрограммированы и приняты посредством заранее определенных процедур. Это позволяет пропорционально увеличить использование обезличенных источников информации, таких, как сообщения и анализ. Однако так как многие решения являются нестандартными и неопределенными, то для их принятия нужно использовать больше информации из личных источников, таких как взаимодействие и самонаблюдение. Трудность использования таких источников требует от руководства уделять особое внимание таким поведенческим факторам, как коллективное мнение, разногласия и неформальные взаимоотношения, которые часто влияют на качество и количество получаемой информации.

Процесс проектирования и информационно-управляющей системы состоит из пяти этапов.

1. Анализ системы принятия решений. Процесс начинается с определения всех типов решений, для принятия которых требуется информация. Должны быть учтены потребности каждого уровня и функциональной сферы.

2. Анализ информационных требований. Определяется, какой тип информации требуется для принятия каждого решения.

3. Агрегирование решений. Если бы для принятия каждого решения требовалась специальная информационная система, ИУС (информационно-управляющая система) была бы безнадежно сложной.

4. Проектирование процесса обработки информации. На данном этапе разрабатывается реальная система для сбора, хранения, передачи и модификации информации. Если предполагается использование компьютера, должны учитываться возможности персонала для обработки данных.

5. Проектирование и контроль за системой контроля. Идет создание и воплощение системы, служащей для оценки выдаваемой ИУС информации и позволяющей распознавать и исправлять замеченные ошибки. Необходимо определить, в чем именно ИУС имеет недостатки, создать процедуры для их выявления и корректировки системы с целью их устранения. Таким образом, следует проектировать систему так, чтобы она была гибкой и приспособленной.

Сложные компьютеризованные информационно-управляющие системы обычно проектируются группой специалистов с помощью сторонних консультантов. Чтобы проектируемая ИУС была эффективной на практике, этим специалистам чрезвычайно важно привлечь к процессу проектирования тех управляющих, которые впоследствии будут ею пользоваться. Эти пользователи лучше других знают, какие решения являются главными и какая информация нужна для их принятия.

Если эти руководители не примут определённого участия в процессе разработки, то может оказаться, что система не будет давать им необходимой информации или будет перегружать их бесполезной информацией. Кроме того, привлечение к проектированию людей, ответственных за внедрение, обычно уменьшает сопротивление изменениям.

Уменьшить сопротивление переменам также можно, если как следует обучить пользователей работы с системой. Это позволит пользователям глубже узнать возможности системы и поможет им избежать тех «ловушек», которые являются следствием имеющихся ограничений.

ИУС не может считаться эффективной, если выгоды от её использования заметно не превышают затраты на её создание. Лучшая система – это система, которая даёт информацию такого количества и качества, которое необходимо для целей управления при наименьших возможных затратах. Стоимость эксплуатации ИУС значительно превосходит затраты на оплату труда специалистов и стоимость оборудования обработки данных.

Одна из важных проблем, связанных с новой технологией ИУС, - это лёгкость, с которой можно выдавать чрезмерное количество информацию. А избыток информации также затрудняет процесс принятия решения, как и её недостаток. Руководитель или может, просмотреть важную информацию, или не сможет достаточно быстро усвоить её для своевременного принятия решения.

Если информационно-управляющая система использует компьютер, то организация должна нанять соответствующее количество обслуживающего технического персонала и операторов. Эти специалисты должны стать частью организации и проникнуться понимает того, что их обязанность – помочь организации в достижении её целей, а не просто обеспечить безотказную работу компьютеров.

На работу ИУС оказывают влияние изменения внутренних и внешних обстоятельств. Любое изменение в структуре организации обычно означает, что какую-то конкретную информацию нужно будет направлять по другому адресу.

Например, если высшее руководство предпринимает шаги к децентрализации организационной структуры, необходимо модифицировать ИУС таким образом, чтобы снабжать руководителей более низких звеньев отчётами и другой информацией, которая ранее была адресована только высшему руководству.

**БЕЗОПАСНОСТЬ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ЭКОЛОГИЯ**

Важное значение в обеспечении безопасности жизнедеятельности и улучшения состояния окружающей среды, рациональном использовании природных ресурсов имеет принятое Правительством Российской Федерации постановление «О коренной перестройке дела охраны природы в стране».

В целях совершенствования системы управления охраной природы и регулирования использования природных ресурсов признано необходимым образовать единый вневедомственный государственный комитет по охране природы - Госкомприроды РФ.

Ряд положений, постановлений направлены на совершенствование экономического механизма, обеспечивающего эффективное использование и охрану природных ресурсов страны.

Указано, что в условиях перехода предприятий к новым формам хозяйствования в условиях рыночной экономики, необходим решительный переход от административных к преимущественно экономическим методам управления природоохранной деятельностью. Придавая исключительную важность совершенствованию всего дела охраны природы в стране, повышению ответственности на всех уровнях управления, Правительство Российской Федерации своим Постановлением от 07.01.92г. образовало комитет Госкомприроды РФ, указав, что он является центральным органом государственного управления в области охраны природы и использования природных ресурсов и несет всю полноту ответственности за охрану природы.

Установлено, что в долгосрочные экономические нормативы всех предприятий и организаций вводится плата за выбросы загрязняющих веществ, что должно стимулировать каждое предприятие бережно, рационально и экономически грамотно использовать свой природно-климатический потенциал.

ОАО «Авиалинии Дагестана» вносит свою лепту в бережное отношение и рациональное использование природных ресурсов, а также в обеспечение безопасности жизнедеятельности работников.

На предприятии ведется целенаправленная работа по заинтересованности работников в бережном отношении к окружающей среде.

Сохранение и рациональное использование находящихся в ведении земель, их защита от ветровой и водной эрозии, чистота водных ресурсов - дело всех работников предприятия, аппарата управления.

Управление охраной окружающей среды на территории авиационного предприятия призваны обеспечивать все службы: аэродромная, авиационнотехническая служба, служба ГСМ и электротехническая - в пределах своих обязанностей и полномочий. Руководители и специалисты предприятия должны осуществлять мероприятия по охране воздуха, почвы и водоемов от загрязнения промышленными и хозяйственными выбросами, сточными водами, и отходами производства, по сохранению растительного и животного мира, учитывая интересы не только своего предприятия, но и других предприятий.

Для управления природопользованием необходимы достоверный учет и экономический анализ природоохранной деятельности. Необходимо рассмотреть и выявить все имеющиеся на предприятии источники загрязнения воды, воздуха, почвы, а также претензии к предприятию контролирующих органов.

При анализе природоохранной деятельности руководителям и специалистам предприятий необходимо широко использовать многочисленные формы существующей статистической отчетности.

В рыночных условиях многие авиационные предприятия стали меньше внимания уделять вопросам управления природоохранной деятельностью.

Большое значение в управлении авиапредприятием имеют вопросы правовой инспекции по рыбоохране, охране водных ресурсов, воздуха, лесной охране которые могут привлекать виновных лиц к ответственности.

Основной ущерб окружающей среде наносят выбросы в атмосферу отработанных продуктов сгорания двигателей воздушных судов, а также шум, производимый при взлете ВС. На предприятии предпринимаются меры к снижению выбросов в атмосферу продуктов сгорания. Личному составу, участвующему в обслуживании авиатехники предприятия даны указания более грамотного использования авиатехники. Исключить случаи работы двигателей самолетов на земле, если это не требуется для обслуживания. Введен жесткий контроль за расходом ГСМ. Закуплены несколько единиц автотранспорта участвующего в обслуживании воздушных судов, современной конструкции, с меньшими расходами топлива, и производимым шумом при работе.

Есть в планах авиапредприятия закупка воздушных судов иностранного производства, имеющих значительно меньший расход топлива (практически в два раза) при той же пассажировместимости. А также соответствуют нормам ИКАО по производимости шума.

В «Авиалиниях Дагестана» зачастую используют морально и физически устаревшее оборудование, машины, в том числе тракторы и тягачи для буксировки воздушных судов, силовые установки для очистки взлетно-посадочной полосы. Некоторые мероприятия по обслуживанию ВС проводятся с нарушениями безопасности производства, санитарно-гигиенических норм и трудовых прав работников предприятия.

Руководители и специалисты не в полной мере обладают необходимыми знаниями по законодательству о труде.

Наиболее распространенными санитарными нарушениями на предприятии являются высокой уровень ручного труда, нарушение режимов труда и отдыха, питания, питьевого режима, отсутствие у работающих средств индивидуальной защиты, не проводятся предварительные и периодические осмотры, отсутствует налаженная система профилактики травматизма.

К числу первоочередных мер по выправлению создавшегося положения необходимо отнести разработку Положение о проверке знаний, правил, норм и инструкций по технике безопасности. Необходимо также создать аттестационные комиссии по проверке знаний по технике безопасности и нормативных документов по охране труда по отраслям производства, в состав которых должны входить главные специалисты, инженер по технике безопасности, начальники смен.

Кроме того, поднять работу по обеспечению безопасности жизнедеятельности на должный уровень поможет заведение на всех работников «Контрольной карточки о прохождении обучения по технике безопасности», в которую должны быть занесены, кроме данных о медицинском освидетельствовании и врачебном заключении и о допуске к работе, данные о вводимых инструктажах по работе на технических средствах и технике безопасности, о знакомстве с правилами внутреннего трудового распорядка, а также инструктаж по безопасным методам работы, инструктаж на рабочем месте.

Эти меры позволят ОАО «Авиалинии Дагестана» поставить работу по экологической безопасности и безопасности жизнедеятельности на данный уровень, что в свою очередь будет являться одной из ступеней на пути по выводу ОАО «Авиалинии Дагестана» из нынешнего кризисного состояния.

Ниже прилагается таблица по загрязнению воздуха в «Авиалиниях Дагестана». Как видим из данных таблицы количество выбросов в атмосферу вредных веществ за 2006г. несколько уменьшилось. Но в 2007г. мы наблюдаем обратную тенденцию, увеличение выбросов на 7,4%. Однако резко увеличилось количество твердых веществ, соответственно в 3 раза в 2006г. и в 10 раз в 2007г.

Таблица 12

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | | | |  |  | |  |  |  | | |
| Выбросы загрязняющих веществ в атмосферу по видам веществ  в ОАО «АВИАЛИНИИ ДАГЕСТАНА» | | | | | | | | | | | | | |
|  | |  |  | | |  | |  |  | |  |
|  | | Разрешенный выброс | Выброшено в атмосферу загрязняющих веществ: | | | | | | 2007г. В % к 2005г. | | 2007г. В % к 2006г. |
| за 2005г. | за 2006г. | | | за 2007г. | |
| Всего | | 999,049 | 495,467 | 434,366 | | | 466,489 | | 94,2 | | 107,4 |
| в том числе: | |  |  |  | | |  | |  | |  |
| твердые | | х | 8,45 | 3,205 | | | 32,122 | | в 3раза | | в 10раз |
| газообразные | | х |  |  | | |  | |  | |  |
| и жидкие | | х | 487,017 | 431,161 | | | 434,367 | | 89,2 | | 100,7 |
| из них: | |  |  |  | | |  | |  | |  |
| диоксид серы | | х | 4,9 | 3,634 | | | 1,865 | | 38,1 | | 51,3 |
| оксид углерода | | х | 267,102 | 225,014 | | | 239,403 | | 89,2 | | 106,4 |
| оксиды азота | | х | 11,828 | 22,932 | | | 8,919 | | 75,4 | | 38,9 |
| углеводороды (без ЛОС) | | х | 200,012 | 179,581 | | | 181,93 | | 91 | | 101,3 |
| летучие органические | |  |  |  | | |  | |  | |  |
| соединения | | х | 3,167 | 0 | | | 2,25 | | 71 | | 0 |
| прочие газообразные | |  |  |  | | |  | |  | |  |
| и жидкие | | х | 0,01 | 0 | | | 0 | | 0 | | 0 |
|  | |  |  |  | | |  | |  | |  |

***ЗАКЛЮЧЕНИЕ***

По результатам проведенных исследований можно сделать следующие выводы:

1. Состав и структура воздушных судов ОАО «Авиалинии Дагестана» за последние три года заметно изменились и занимают, 40% воздушные суда Ту-154, 30% Ту-134, 20% вертолеты Ми-8, а на долю Ан-24 приходится 10% всего парка воздушных судов который в общем составляет 10 единиц (таблица 1).
2. По размерам производства, по объему оказываемых услуг (табл.2) ОАО «Авиалинии Дагестана» является типичным представителем авиапредприятий страны, где налицо все проблемы переходного периода, слабая подготовка руководителей к работе в рыночных условиях.
3. Устав Открытого акционерного общества «Авиалинии Дагестана» является основным документом, в котором определены все стороны управления делами ОАО «Авиалинии Дагестана». Высшим органом управления является общее собрание акционеров, которое избирает Председателя совета директоров. Совет директоров в свою очередь назначает Генерального директора.
4. ОАО «Авиалинии Дагестана» имеют перевозочную специализацию. Главной отраслью является перевозка пассажиров, грузов и почты, отрасль, где формируется 99,5% всех доходов предприятия (табл.2). При этом на долю перевозки пассажиров приходится 54,3% из общего объема перевезенного. Для того чтобы успешно развиваться, предприятию необходимо наращивать объемы перевозок не только пассажирских но и грузовых.
5. Реализация продукции в расчете на одно воздушное судно и на 100 руб. основных средств выросла на 3,85% и 13,91% соответственно. Однако, рост выручки от реализации сопровождается увеличением затрат на производство. Как следствие такого положения дел, продажа продукции (услуг) была рентабельна только в 2006, 2007 гг. периода (табл.6).
6. Экономическая эффективность использования основных средств производства и энергоресурсов предприятии, за исключением фондообеспеченности возросла (табл.8). Положительным моментом является то, что основные средства, за исключением начала анализируемого периода, рентабельны. Реализация на рынке услуг авиаперевозок в 2006 году оказалась убыточной для данного предприятия.
7. Эффективность аппарата управления ОАО «Авиалинии Дагестана» очень низкая. Довольно значительно снизилась экономичность аппарата управления (табл.9).Незначительное сокращение общего числа работников ОАО «Авиалинии Дагестана» никак на затронуло аппарат управления, который напротив даже увеличился. Производительность управленческого труда на предприятии также снизилась, а уровень оплаты работников управления никак не зависит от конечных результатов работы предприятия.
8. Служебное положение, обязанности права и ответственность каждого должностного лица должно определяться должностными инструкциями. Они разрабатываются на предприятии на основе Примерных должностных инструкции с учетом конкретных условий и специфики предприятия.
9. Определение норм затрат труда в ОАО «Авиалинии Дагестана» является одним из решающих условий повышения эффективности управления. В практике нормирования в «Авиалиниях Дагестана» применяются типовые, единые нормы и нормативы. Знание и умелое применение указанных норм и нормативов руководством ОАО, несомненно, окажет положительное воздействие на практику применения организационно-распорядительых методов управления.
10. Моральное стимулирование в «Авиалиниях Дагестана» включает поощрение, как коллектива, так и личности. Коллективное поощрение активизирует процессы координации, кооперации и взаимопомощи. Поощрение активизирует также и процессы выделения некоторых работников, требует особо тщательных, взвешенных подходов к оценке индивидуального вклада поощряемого работника в общий итог работы, оценки сложившихся в коллективе взаимоотношений. Необходимо также учитывать, что моральное поощрение, не подкрепляемое материально, также быстро теряет свою силу, как и материальное, не сопровождаемое уважением коллектива и общества.
11. Важнейшим требованием экономического стимулирования является создание для всех подразделений равных экономических условий, обеспечение равной оплаты за равный труд. При этом в «Авиалинии Дагестана» необходимо учитывать эффективность труда и меру поощрения попытаться поставить в зависимости от ее уровня.

На основе вышеизложенного материала предлагаю:

1. Одним из перспективных направлений дальнейшего совершенствования в ОАО «Авиалинии Дагестана» необходимо провести совершенствование норм и нормативов для формирования структуры управления и организации процесса управления на основе применяемых на российских предприятиях норм времени, норм выработки, норм обслуживания и норм численности.
2. Руководству предприятия необходимо заняться совершенствованием маркетинговой стратегии, разработать и осуществить комплекс мер по определению новых каналов в выполнении авиарейсов, более тесно сотрудничать с предприятиями обеспечивающих ОАО «Авиалинии Дагестана» запасными частями, ГСМ, а также с другими авиакомпаниями.
3. Ввести должность Заместителя Генерального директора по стратегическому развитию и внешним связям, с созданием отдела, для более тщательной проработки вопросов, связанные с расширением сферы обслуживания на предприятии и дальнейшего стратегического развития.
4. Стимулированию качества производимых услуг авиаперевозок способствует развитие системы аттестации, увеличение доли премий за повышение качества работы. Необходимо укреплять связь заработной платы работников ОАО «Авиалинии Дагестана» с результатами деятельности.
5. Спрос на авиаперевозки на рынках страны устойчиво растет. В связи с этим ОАО «Авиалинии Дагестана» необходимо наращивать объемы перевозок, работая над повышением качества перевозок и снижении затрат на них.
6. Предприятию необходимо совершенствовать систему административного контроля так, чтобы эффект, получаемый от его применения, превосходил затраты, связанные с его осуществлением. Таким образом, контроль должен иметь стратегическую направленность и способствовать достижению целей предприятия.

6. В силу своего удаленного географического расположения Авиалинии Дагестана от основных промышленных центров, мегаполисов страны, и транспортных потоков, поэтому имеет смысл открыть в других городах структурные подразделения от «Авиалиний Дагестана», с полноценными функциями, для выполнения полетов на направлениях максимально обеспеченных пассажиропотоками и грузопотоками, с целью получения максимальной прибыли. Следует привлечь дополнительный авиационный парк различного спектра применения, для расширения оказываемых услуг в т.ч. деловой авиации. Конечно первоначально это повлечет большие организационные расходы на приобретение авиапарка переучивание летно-технического состава, и обслуживающего персонала, расходы связанные с обслуживанием в местах базирования самолетного парка и т. д., но в конечном итоге это принесет и немалую прибыль. Так как спрос на грузовые и пассажирские перевозки в стране растет, и динамика роста позволяет предположить с большой вероятностью что рост будет еще продолжаться в течении многих лет, и предприятие обеспечит себе в длительной перспективе, устойчивый рост экономических показателей. Естественно, что расширение объема услуг на авиатранспорте будет способствовать не только дополнительной прибыли, но и укреплению на рынке авиауслуг не только ОАО «Авиалиний Дагестана», но и любой другой авиакомпании имеющей целью заработать на рынке авиаперевозок.

7. Следует изыскать и внутренние резервы для увеличения производительности труда на предприятии такие как развитие (обновление) материально-технической базы производственной сферы предприятия и осуществить по следующим направлениям:

- обновления и расширения парка ВС;

- материально-техническое оснащение АТБ;

- строительство наземных производственных объектов;

- создание собственного топливозаправочного комплекса;

- реконструкция и модернизация гостиничного комплекса.

8. Важным направлением снижения себестоимости авиаперевозок и повышения их конкурентоспособности является уменьшение затрат на ГСМ, которые достигают до 50% себестоимости авиационных перевозок.

Создание собственного ТЗК позволит предприятию снизить затраты на 1 тонну заправляемого топлива то 1,5 до 2 тыс. рублей, а в год от 15 до 25 млн. рублей. Создание ТЗК в авиапредприятии также позволит создать нормальную конкурентную среду на рынке авиауслуг и сдерживать рост цен на топливо, что в свою очередь является немаловажным фактором для развития транзитных перевозок через аэропорт Махачкала.

Дальнейшее развитие авиаперевозочной, аэропортовой и технической деятельности предприятия, значительное увеличение пассажиро - и грузоперевозок из аэропорта Махачкала, требует развития производственной и социальной инфраструктуры, необходимой для обслуживания пассажиров в аэропорту, включая транзитные.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Беляцкий Н.П. Интеллектуальная техника менеджмента. М. Прогресс, 2001.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник. М., Мысль, 2004.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента. М. Центр,2005.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Гардарики,2001-528с.
5. Егоршин И.Н. Менеджмент: учебник. М. Центр.2000.
6. Иванцевич Д.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М., Дело,1993.
7. Королев Ю.Б., Коротнев В.Д., Кочетова Г.Н., Никифорова Е.Н. Менеджмент в авиапромышленном комплексе-М.: Гражданская авиация,2000.
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: Наука,1997.
9. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента: Учебное пособие. М.: Прогресс,2004.
10. Локтионов М.В. Системный подход в менеджменте. М. Дело,2000.
11. Лоза Г.М., Будылкин Г.И., Поповы Г.И. и др. Управление авиационным предприятием. /Под ред. Г.М.Лозы, Г.И.Будылкин/ - М.: Гражд. авиация,2002.
12. Меджидова М.М. Безопасность жизнедеятельности работающих - основная цель работодателя /Материалы международной научно-практической конференции /Основные проблемы, тенденции и перспективы устойчивого развития производства//. Т.1,Махачкала, 2006,с.137-138.
13. Мескон М., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2004.
14. Основы менеджмента. /Под ред. А.А.Радугина./ - М.: Центр, 1998.
15. Пиличев Н.А. Управление авиапромышленным производством. М.:Колос.2000.
16. Румянцева З.П.,Соломатин. Н.А.,Акбердин Р.З. и др. Менеджмент организации. М.:ИНФРА-М.1997.
17. Словарь-справочник менеджера /под ред. М.Г.Лапуста/, М.:Дело,1996.
18. Федорова Н.В., Минчекова О.Ю. Управление персоналом организации: учебное пособие.И.:ИНФРА-М,2005.
19. Шеин В.И. и др. Корпоративный менеджмент: опыт России и США. М.:Мысль,2002.
20. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации. СПб.,2001.
21. Материалы журнала «Воздушный транспорт» №51, 2007 г. Декабрь. Издательство «Воздушный транспорт».
22. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник. М. Центр.2000.

**ДОКЛАД**

Уважаемый Председатель и члены Государственной Аттестационной комиссии. Разрешите представить Вашему вниманию дипломную работу на тему:«Методы управления на предприятии: сложившаяся практика и вопросы совершенствования использования (на примере ОАО «Авиалинии Дагестана»). По результатам проведенных исследований можно сделать следующие выводы:

1. Состав и структура воздушных судов ОАО «Авиалинии Дагестана» за последние три года заметно изменились и занимают, 40% воздушные суда Ту-154, 30% Ту-134, 20% вертолеты Ми-8, а на долю Ан-24 приходится 10% всего парка воздушных судов который, в общем, составляет 10 единиц (табл.1).

2. По размерам производства, по объему оказываемых услуг (табл.2) ОАО «Авиалинии Дагестана» является типичным представителем авиапредприятий страны, где налицо все проблемы переходного периода, слабая подготовка руководителей к работе в рыночных условиях.

3. Устав Открытого акционерного общества «Авиалинии Дагестана» является основным документом, в котором определены все стороны управления делами ОАО «Авиалинии Дагестана». Высшим органом управления является общее собрание акционеров, которое избирает Председателя совета директоров. Совет директоров в свою очередь избирает Генерального директора.

4. ОАО «Авиалинии Дагестана» имеют перевозочную специализацию. Главной отраслью является перевозка пассажиров, грузов и почты, отрасль, где формируется 99,5% всех доходов предприятия (табл.2). При этом на долю перевозки пассажиров приходится 54,3% из общего объема перевезенного. Для того чтобы успешно развиваться, предприятию необходимо наращивать объемы перевозок не только пассажирских, но и грузовых.

5. Реализация продукции в расчете на одно воздушное судно и на 100 руб. основных средств, выросла на 3,85% и 13,91% соответственно. Однако, рост выручки от реализации сопровождается увеличением затрат на производство. Как следствие такого положения дел, продажа продукции (услуг) была рентабельна только в 2006, 2007 гг. анализируемого периода (табл.6).

6. Экономическая эффективность использования основных средств производства и энергоресурсов предприятия, за исключением фондообеспеченности возросла (табл.8). Основных средств возросла на 28,51%, и энергоресурсы увеличились на 25,81%. Положительным моментом является то, что основные средства, за исключением начала анализируемого периода, рентабельны. Реализация на рынке услуг авиаперевозок в 2005 году оказалась убыточной для данного предприятия, как уже отмечалось из-за высоких производственных затрат.

7. Эффективность аппарата управления ОАО «Авиалинии Дагестана» очень низкая. Довольно значительно снизилась экономичность аппарата управления (табл.9). Удельный вес заработной платы увеличился с 6,91% до 9,87% в общем фонде заработной платы. Незначительное сокращение общего числа работников ОАО «Авиалинии Дагестана» никак не затронуло аппарат управления, который напротив даже увеличился. В 2005 году приходилось 26,5 чел. на одного управленца, а в 2007 году 19,1 чел. Производительность управленческого труда на предприятии также снизилась на 6,03%, а уровень оплаты работников управления никак не зависит от конечных результатов работы предприятия. Что естественно порождает в среде управленцев отсутствие всякого стимула для развития предприятия в выгодном направлении.

8. Служебное положение, обязанности права и ответственность каждого должностного лица должны определяться должностными инструкциями. Они разрабатываются на предприятии на основе Примерных должностных инструкции с учетом конкретных условий и специфики предприятия.

9. Определение норм затрат труда в ОАО «Авиалинии Дагестана» является одним из решающих условий повышения эффективности управления. В практике нормирования в «Авиалиниях Дагестана» применяются типовые, единые специальные нормы и нормативы. Знание и умелое применение указанных норм и нормативов руководством ОАО «Авиалинии Дагестана», несомненно, окажет положительное воздействие на практику применения организационно-распорядительых методов управления.

10. Моральное стимулирование в «Авиалиниях Дагестана» включает поощрение, как коллектива, так и личности. Коллективное поощрение активизирует процессы координации, кооперации и взаимопомощи. Поощрение активизирует также и процессы выделения некоторых работников, требует особо тщательных, взвешенных подходов к оценке индивидуального вклада поощряемого работника в общий итог работы, оценки сложившихся в коллективе взаимоотношений. Необходимо также учитывать, что моральное поощрение, не подкрепляемое материально, также быстро теряет свою силу, как и материальное, не сопровождаемое уважением коллектива и общества.

11. Важнейшим требованием экономического стимулирования является создание для всех подразделений равных экономических условий, обеспечение равной оплаты за равный труд. При этом в «Авиалинии Дагестана» необходимо учитывать эффективность труда и меру поощрения попытаться поставить в зависимости от ее уровня.

На основе вышеизложенного материала предлагаю:

1. Одним из перспективных направлений дальнейшего совершенствования в ОАО «Авиалинии Дагестана» необходимо провести совершенствование норм и нормативов для формирования структуры управления и организации процесса управления на основе применяемых на российских предприятиях норм времени, норм выработки, норм обслуживания и норм численности.

2. Руководству предприятия необходимо заняться совершенствованием маркетинговой стратегии, разработать и осуществить комплекс мер по определению новых каналов в выполнении авиарейсов, более тесно сотрудничать с предприятиями обеспечивающих ОАО «Авиалинии Дагестана» запасными частями, ГСМ, а также с другими авиакомпаниями.

3. Ввести должность Заместителя Генерального директора по стратегическому развитию и внешним связям, с созданием отдела, для более тщательной проработки вопросов, связанные с расширением сферы обслуживания на предприятии и дальнейшего стратегического развития.

4. Стимулированию качества производимых услуг авиаперевозок способствует развитие системы аттестации, увеличение доли премий за повышение качества работы. Необходимо ввести систему аттестации и укреплять связь заработной платы работников ОАО «Авиалинии Дагестана» с результатами деятельности.

5. Спрос на авиаперевозки на рынках страны устойчиво растет. В связи с этим ОАО «Авиалинии Дагестана» необходимо наращивать объемы перевозок, работая над повышением качества перевозок и снижении затрат на них.

6. Предприятию необходимо совершенствовать систему административного контроля так, чтобы эффект, получаемый от его применения, превосходил затраты, связанные с его осуществлением. Таким образом, контроль должен иметь стратегическую направленность и способствовать достижению целей предприятия.

7. В силу своего удаленного географического расположения Авиалинии Дагестана от основных промышленных центров, мегаполисов страны, и транспортных потоков, поэтому имеет смысл открыть в других городах структурные подразделения от «Авиалиний Дагестана», с полноценными функциями, для выполнения полетов на направлениях максимально обеспеченных пассажиропотоками и грузопотоками, с целью получения максимальной прибыли. Следует привлечь дополнительный авиационный парк различного спектра применения, для расширения оказываемых услуг в т.ч. деловой авиации. Конечно, первоначально это повлечет большие организационные расходы на приобретение авиапарка переучивание летно-технического состава, и обслуживающего персонала, расходы, связанные с обслуживанием в местах базирования самолетного парка и т. д., но в конечном итоге это принесет и немалую прибыль. Так как спрос на грузовые и пассажирские перевозки в стране растет, и динамика роста позволяет предположить с большой вероятностью что рост будет еще продолжаться в течении многих лет, и предприятие обеспечит себе в длительной перспективе, устойчивый рост экономических показателей. Естественно, что расширение объема услуг на авиатранспорте будет способствовать не только дополнительной прибыли, но и укреплению на рынке авиауслуг не только ОАО «Авиалиний Дагестана», но и любой другой авиакомпании имеющей целью заработать на рынке авиаперевозок.

8. Следует изыскать и внутренние резервы для увеличения производительности труда на предприятии, такие как развитие (обновление) материально-технической базы производственной сферы предприятия.

И осуществить по следующим направлениям:

- обновление и расширение парка ВС;

- материально-техническое оснащение АТБ;

- строительство наземных производственных объектов;

- создание собственного топливозаправочного комплекса;

- реконструкция и модернизация гостиничного комплекса.

9. Важным направлением снижения себестоимости авиаперевозок и повышения их конкурентоспособности является уменьшение затрат на ГСМ, которые достигают до 50% себестоимости авиационных перевозок.

Создание собственного ТЗК позволит предприятию снизить затраты на 1 тонну заправляемого топлива то 1,5 до 2 тыс. рублей, а в год от 15 до 25 млн. рублей. Создание ТЗК в авиапредприятии также позволит создать нормальную конкурентную среду на рынке авиауслуг и сдерживать рост цен на топливо, что в свою очередь является немаловажным фактором для развития транзитных перевозок через аэропорт Махачкала.

Дальнейшее развитие авиаперевозочной, аэропортовой и технической деятельности предприятия, значительное увеличение пассажиро - и грузоперевозок из аэропорта Махачкала, требует развития производственной и социальной инфраструктуры, необходимой для обслуживания пассажиров в аэропорту, включая транзитные.

Доклад окончен. Спасибо за внимание.