

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ**

Б.В.Артамонов

Стратегический менеджмент

Часть 2. Типовые стратегии и
организационное проектирование

Москва - 2006

Министерство транспорта и связи Российской Федерации
Федеральное агентство воздушного транспорта

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ**

Кафедра Менеджмента
Б.В.Артамонов

Стратегический менеджмент
Часть 2. Типовые стратегии и
организационное проектирование

Утверждено Редакционно-
издательским советом МГТУ ГА
в качестве учебного пособия

1. Товарная стратегия бизнес-системы

Главным ориентиром при формировании товарной стратегии является достижение конкурентных преимуществ бизнес-системы на рынке. Эти преимущества могут быть получены только в том случае, если будет правильно определено соответствие возможностей стратегического потенциала предприятия потенциальным потребностям рынка в выбранной стратегической зоне деятельности с учетом характера и особенностей складывающейся там конъюнктуры.

Задача предприятия - наполнить товарную номенклатуру производства таким конкретным содержанием (соответствующим товарным ассортиментом), который будет постоянно пользоваться на рынке повышенным спросом, обеспечит загрузку производства и выживаемость бизнес-системы в долгосрочной перспективе. Это, в свою очередь, требует от руководства предприятия создать постоянно действующую систему маркетингового контроля за соответствием товарного ассортимента требованиям рынка с учетом жизненного цикла отдельных товаров, их рейтинга и временной привязки к ресурсным возможностям производства.

В международной практике при выборе товарной стратегии наибольшее распространение получили два вида стратегических двухкоординатных матриц, состоящих из нескольких клеток или полей. Эти матрицы графическим образом описывают, а также сравнивают положение предприятия применительно к таким стратегическим переменным, как темп роста рынка, относительная доля на рынке, привлекательность для клиентуры выбранной рыночной ниши и конкурентоспособность предприятия. Эти методы позволяют провести диагностику:

- положения данного предприятия по отношению к его конкурентам;

- ассортиментной структуры продукции предприятия по отношению к ситуации на рынке.

Одна из матриц получила название «Бостонская матрица» (Boston Consulting Group, 1972г.), другая «Матрица Мак Кинси» (Mc Kinsey and Company, 1978 г.). Несмотря на схожесть, рассматриваемые матричные методы основаны на различных предпосылках и по разному трактуют получаемые результаты.

Суть метода «Бостонская матрица» (иначе ее называют «портфельная матрица») заключается в выборе товарной стратегии предприятия с помощью анализа изменения соотношения между спросом на товары (индикатор привлекательности) и относительной долей этих товаров в выбранной стратегической зоне рынка (индикатор конкурентоспособности). Такое соотношение позволяет оценить сравнительные позиции бизнес-структуры по отношению к ее основным конкурентам, оптимальным образом сформировать портфель заказов бизнес-системы на имеющиеся и разрабатываемые товары (услуги) и правильно спроектировать номенклатуру и объемы производства на перспективу.

Графически матрица представляет собой поле, разбитое на 4 квадранта, в каждом из которых с учетом выбранных стратегических целей определяется стратегия рационального использования ресурсного потенциала предприятия, при производстве тех или иных товаров в процессе их жизненного цикла и с учетом ожидаемых доходов. На рис.1.6. представлены следующие 4 стратегических товарных позиции.

1. «Звезды» - новые товары или товары-лидеры, пользующиеся повышенным спросом на быстро расширяющемся или неосвоенном рынке. Они находятся в фазе роста жизненного цикла товара. Им принадлежит будущее, однако, в отдельных случаях требуются значительные инвестиции для активного продвижения товара на рынок и завоевания на

нем устойчивых позиций. При этом появляется перспектива сохранить получение больших прибылей и завоевать лидирующие позиции на рынке.

2. «Дойные коровы» - это конкурентоспособная продукция, достигшая стадии развития. Захват «звездой» большой доли рынка позволяет ей в дальнейшем превратиться в «дойную корову», за счет прибылей которой могут быть профинансированы научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, расширена диверсификация производства, обеспечена поддержка новых «звезд» и апробация проблемных товаров («знак вопроса»). Стратегия использования избыточных денежных средств разрабатывается руководителями высшего звена управления.

3. «Собаки» - товары, достигшие стадии зрелости, и уже теряющие спрос. Рынок насыщен подобными товарами или их заменителями, в результате чего доля предприятия на рынке сокращается. Для предприятия производство таких товаров становится явной обузой, оно постепенно свертывается. Высвобождающийся при этом ресурсный потенциал задействуют в другой сфере. Слабеющую «собаку» прогоняют с рынка, иначе фирма будет нести убытки и терять имидж.

4. «Знак вопроса» (иначе «проблемный товар» или «трудный ребенок») - товар, находящийся в начальной стадии жизненного цикла, требующий внедрения на рынок или имеющий незначительную долю на рынке. Товар «знак вопроса» является «захватчиком» ресурсов, так как потребности в финансировании здесь могут быть достаточно высоки, а перспектива развития рынка и эффективного производства этого товара неясна. Требуется тщательный анализ конъюнктуры рынка, разработка стратегических сценариев и оценка рисков. В перспективе возможны варианты: превращение такого товара в «звезд» (при благоприятном развитии внешней среды и наличии инвестиций) или, наоборот, в «собак» (при отсутствии спроса или недостатке ресурсного обеспечения).

Разбиение в «Бостонской матрице» градаций темпов роста на «высокий» и «низкий» (по вертикальной оси) предполагает, что границей здесь является величина 10%. Из этого следует, что быстрорастущим рынком является тот, где годовой темп роста превышает эту величину. Для определения относительной доли на рынке в качестве значения, разграничивающего большую и малую долю, очень часто принимается условная величина - 1,5. Значение этого коэффициента рассчитывается как отношение к самому сильному конкуренту.

В данном методе должна быть четко выделена стратегическая целевая зона бизнес-системы. Если она определена слишком узко, предприятие может превратиться в лидера, однако, лишь одного сегмента рынка; если слишком широко - происходит «размазанный» захват рынка, позиции на рынке останутся слабыми. Приоритет здесь отдается конъюнктурным исследованиям, осуществляемым службой маркетинга, которая должна обеспечить комплексное исследование целевых рынков и прогнозирование темпов роста платежеспособного спроса на продукцию предприятия на каждом из них.

Положение товара внутри матрицы дает возможность мысленного структурирования стратегических проблем предприятия и выбора рациональной базовой стратегии: для «звезд» - сохранение лидерства; для «собак» - уход с рынка или обеспечение выживания; для «дойных коров» - ориентация на максимизацию прибыли; и последующий уход с рынка; для «знаков вопроса» - селекция стратегий с оценкой рисков и обеспечением необходимого инвестирования. Разработка детальных сценариев будущего развития осуществляется с учетом выбранной целевой ориентации бизнес-системы, спрогнозированных темпов развития рынка и рисков, просчитанных исходя из различных гипотез в отношении стратегий основных конкурентов.

Использование «Бостонской матрицы» позволяет уменьшить опасность субъективизма, обеспечивает маркетинговый синтез бизнес-

системы. Оно также дает возможность оценить ресурсные потребности, потенциал рентабельности основного производства и выбрать направления диверсификации. В идеале желательно, чтобы предприятие производило конкурентоспособную продукцию, позволяющую получать прибыль и иметь свободные денежные средства, а также осваивала новые товары, находящиеся в фазе выведения на рынок или роста и способные обеспечить его перспективные интересы. Избыток устаревающих товаров указывает на опасность упадка, даже если текущие результаты являются положительными. Избыток новых товаров, их большая номенклатура может при нехватке ресурсов привести к финансовым затруднениям или к потере независимости.

Благодаря своей ясной и наглядной структуре «Бостонская матрица» в настоящее время широко используется для общей стратегической ориентации предприятия как инструмент гармоничного перспективного планирования на основе сбалансированного портфеля производимой продукции.

Следует отметить, однако, что «Бостонская матрица» - это упрощенный подход к выбору товарной стратегии предприятия. Исходные гипотезы ограничивают сферу ее применения, оценка ведется лишь по двум критериям. Существуют товары, занимающие промежуточные позиции среди вышеприведенных; не учитываются взаимозависимость структурных подразделений, затраты на рыночные исследования и стратегическое планирование; без внимания остается интенсивность и последовательность инвестиций, воздействие многих рыночных факторов и т.п. Методика исходит лишь из анализа «внутренних» возможностей и не учитывает «внешнее» конкурентное преимущество, которое может быть получено благодаря успешной дифференциации производства.

Другая разновидность двухкоординатных стратегических матриц - «Матрица Мак Кинси» (иначе ее называют «экран бизнеса») - представляет собой развитие описанной выше модели для разработки более детальных

стратегических альтернатив предприятия. Здесь для каждой бизнес-системы определяющими параметрами являются привлекательность рынка и позиции в конкуренции.

Как видно из рис.1.7, каждый параметр в этой матрице оценивается по трехуровневой шкале, что в итоге позволяет рассматривать девять возможных стратегических позиций бизнес-системы на рынке.

Для наглядности и возможности графической интерпретации различные направления деятельности предприятия можно с помощью экспертизы представить в виде кружков с площадью поверхности, пропорциональной ее доле в суммарной выручке.

Наиболее характерные положения находятся по углам матрицы в зонах А, В, С и Д.

В зоне А привлекательность рынка и конкурентные преимущества предприятия находятся на нижнем уровне. Как и в случае «собаки», стратегическая ориентация должна быть направлена или на выживание (без инвестиций), или на уход с рынка (деинвестирование и уступка позиций или продажа бизнеса).

Зона В является промежуточной: конкурентное преимущество слабое, но привлекательность рынка большая. Это типичная ситуация «знака вопроса». Оптимальная стратегия - выживание (при минимальных инвестициях) или интеграция в рамках селективного роста.

Зона С соответствует высшим уровням привлекательности рынка и конкурентоспособности бизнес-системы. Ситуация аналогичная положению «звезды» в «Бостонской матрице». Оптимальной является агрессивная стратегия, направленная на дальнейший захват рынка.

В зоне Д реализовывать высокое конкурентное преимущество бизнес-системы при низкой привлекательности рынка целесообразно (как и в случае «дойной коровы») лишь при минимальных затратах. Здесь наблюдается потеря стратегических перспектив, в силу чего оптимальной

будет стратегия низкой инвестиционной активности («сбор урожая»), завершением которой будет уход с рынка.

Остальные промежуточные зоны соответствуют менее четким позициям, которые часто трудно интерпретировать. Требуется детальный ситуационный анализ, на основе которого должно быть принято решение или о повышении конкурентоспособности товара и выделении соответствующих инвестиций (смещение матрицы вправо), или об удержании занятых позиций на рынке (утраченные инвестиции), или об уходе с рынка с низкой привлекательностью.

Одна из узловых проблем, возникающих при практической реализации товарной стратегии предприятия, является проблема точного измерения потенциала привлекательности и конкурентоспособности. Обычно используют целый набор индикаторов (показателей) и трехуровневый диапазон оценок. Выбор системы показателей - это сложный трудно формализуемый процесс, являющийся «ноу-хау» для каждой бизнес-системы. Если какой-либо из индикаторов представляется более важным, чем другие, вводятся весовые коэффициенты. Для повышения объективности и получения итоговых оценок используется независимая экспертиза.

В таблицах 1 и 2 приведены примеры индикаторов, которые могут быть задействованы в «Матрице Мак Кинси».

«Матрица Мак Кинси» может быть использована в более широком диапазоне, чем «Бостонская матрица». Это более гибкий метод, так как индикаторы выбираются экспертным путем, исходя из конкретной ситуации. К недостаткам модели относятся: сложность и трудоемкость выбора системы индикаторов и их ранжирования; требуется большой объем труднодоступной информации; модель статична и отражает лишь текущее состояние конъюнктуры рынка.

Таблица 1

Индикаторы привлекательности рынка
(пример)

Индикаторы	Диапазон оценок		
	Низкая	Средняя	Высшая
1. Доступность рынка	<i>Международный</i>	<i>Внутренний</i>	<i>Региональный</i>
2. Темп роста			
3. Ожидаемая прибыль на вложенный капитал	<5% < 15%	5-10% 15-20%	>10% >25%
4. Острота конкуренции	Рынок монополизирован	Слабоструктурированная конкуренция	Распыленная конкуренция
5. Возможность неценовой конкуренции	Товар стандартизован	Товар слабо дифференцирован	Товар сильно дифференцирован

Таблица 1

Индикатор конкурентоспособности предприятия
(пример)

Индикаторы	Диапазон оценок		
	Малая	Средняя	Большая
1. Относительная доля рынка	<1/3 лидера	>1/3 лидера	лидер
2. Издержки	>основного конкурента	= основному конкуренту	основного конкурента
3. Характеристики товара	Типовой товар	Товар с отличительными свойствами	Уникальный товар
4. Место продаж	Большая цепочка посредников	Посредники выбираются и контролируются	Прямая продажа
5. Известность	Отсутствует	Имидж размыт	Сильный имидж
6. Ресурсные возможности	Недостаточны	Имеются ограничения	Имеются в полном объеме

2. Виды базовых стратегий

Выбор базовой стратегии управления опирается, прежде всего, на тщательное изучение внешней среды и на анализ конъюнктуры рынка. Любой рынок оценивается, с одной стороны, с точки зрения его привлекательности для предприятия и с точки зрения тех конкурентных преимуществ, которыми на каждом из этих рынков может обладать предприятие. С другой стороны, необходимо учитывать степень монополизации рынка и состояние рыночной конъюнктуры. В ситуации, когда спрос значительно превышает предложение, и доступ на рынок другим конкурентам ограничен, даже при весьма среднем уровне менеджмента фирма способна добиться высокого уровня прибыли. Задача предприятия состоит в том, чтобы четко сформулировать свою особую стратегию на рынке, основываясь на своих ресурсных возможностях и ориентируясь на рыночную конъюнктуру.

Наличие конкурентного преимущества становится основой для принятия наиболее важных стратегических и тактических решений и последующих действий предприятия на рынке. Чтобы выявить имеющиеся преимущества над конкурентами необходимо ответить на следующие вопросы:

- Каковы ключевые факторы успеха для рассматриваемого рынка или его сегмента?
- Каковы сильные и слабые стороны предприятия по отношению к этим ключевым факторам?
- Каковы сильные и слабые стороны наиболее опасных для предприятия конкурентов по отношению к этим ключевым факторам?

Ответы на данные вопросы позволяют предприятию выявить те конкурентные преимущества, на которые оно будет опираться при выборе базовой стратегии и какие конкурентные преимущества своих соперников ему предстоит попытаться нейтрализовать в первую очередь. Одновременно здесь должна решаться задача - создать защитный барьер

для входа на рынок новых конкурентов или новых товаров и услуг, ориентированных на однотипные потребности рыночной клиентуры.

В 1980 г. один из ведущих зарубежных специалистов в области маркетинга М.Портер предложил при выборе базовой стратегии предприятия на рынке увязать стратегические цели предприятия с его конкурентным преимуществом в виде следующей матрицы, представленной на рис. 2.5.

Первая базовая стратегия - стратегия лидерства по издержкам опирается на высокий уровень производительности труда, более эффективную маркетинговую политику и является серьезным дополнительным барьером для вхождения в отрасль новых конкурентов. Ее основой является экономия на издержках производства без снижения качества.

Такая стратегия является наиболее эффективным способом конкуренции на рынках, где большинство потребителей чувствительно к изменению цен на товары или услуги. Обеспечивая продажу по более низким ценам, появляется возможность захватить или расширить определенный сегмент рынка, «отбив» его от конкурентов с более высокими издержками производства. Естественно, такая стратегия постоянно испытывает давление со стороны конкурентов. Главное здесь не подвергнуться риску создания такого дешевого товара, который вызовет недоверие покупателей. Эта стратегия предполагает тщательный контроль за всеми производственно-сбытовыми расходами, их минимизацию и предусматривает направление основных инвестиций в те области производственной деятельности, где предприятие имеет наибольшие преимущества.

Эта стратегия является агрессивной, она позволяет предприятию обеспечить устойчивое превосходство и противостоять своим конкурентам даже в случае ценовой войны, так как оно сможет получать прибыль даже при продаже товаров или услуг на рынке по ценам, ниже минимально

допустимых для других конкурентов рынка. Как показывает практика, предприятия с низкими затратами обладают самым высоким объемом производства в данной отрасли и сравнительно большой долей на выбранном сегменте рынка.

Стратегия лидерства за счет экономии на издержках является внутренней, операционной. Она не означает абсолютизацию идеи и предполагает стабильные инвестиции, высокую техническую и профессиональную компетентность, жесткий контроль над производством и сбытом, а также простые в изготовлении стандартизированные товары, пользующиеся устойчивым спросом. Доминирующую роль здесь играют производственные возможности предприятия и умение руководства управлять внутренними факторами, которые определяют уровень издержек.

Вторая базовая стратегия - стратегия дифференциации базируется на возможностях предприятия предложить потребителю товары или услуги, которые по своим качествам существенно отличаются (в лучшую сторону) от предложений конкурентов и трудно поддаются копированию. Такие уникальные возможности могут позволить предприятию ориентироваться на выявленный потребительский спрос и стать на определенный период монополистом на рынке. Могут сработать такие конкурентные преимущества, как имидж предприятия, уникальность и трудная повторимость производимого товара или оказываемой услуги, предлагаемой технологии, внешний вид и оформление товара, оригинальный дизайн, дополнительные сервисные услуги, послепродажное обслуживание, обучение и консультирование клиентов и т.п. Все это естественно требует значительных инвестиций, а также расходов на рекламу с целью оповещения потребителей о заявленных отличительных особенностях товаров или услуг, формирование нового имиджа, освоение новых рыночных ниш.

Стратегия дифференциации делает упор на возможности маркетинга изучить потребности целевых групп покупателей, их предпочтения, критерии, психологию и мотивы формирования платежеспособного спроса, а также на возможности производства гибко реагировать на изменение спроса и создание модифицированной продукции. Главное здесь - наличие «ноу-хау», специфических знаний, опыта и технологий, недоступных конкурентам, а также способность руководителей высшего звена управления выявить долгосрочные рыночные тенденции и закономерности, предвидеть эволюцию спроса и создать на предприятии атмосферу творчества и синергизма. При необходимости поддержания равновесия между различными функциями предприятия доминирующая роль здесь отводится интеллектуальной составляющей стратегического потенциала.

Стратегия дифференциации позволяет предложить на отраслевом рынке большое разнообразие товаров и услуг повышенного качества (brand name), в основу производства которых заложены современные «высокие» технологии, первоклассный сервис. Все это требует, как правило, дополнительных расходов, однако, позволяет предприятию добиться достаточно высокой рентабельности за счет того, что потребитель готов заплатить более высокую цену за уникальный товар.

Стратегия дифференциации защищает бизнес-систему от конкуренции благодаря психологической удовлетворенности клиентов, их лояльности по отношению к ее фирменному знаку и вытекающей отсюда гораздо более низкой чувствительности к разнице в цене. Эту стратегию могут применять не только большие, но также малые и средние фирмы, которые благодаря дифференциации могут уклониться от ценовой конкуренции, используя различные рыночные ниши. Однако, как это всегда бывает, повышенный спрос на определенный товар сразу же привлекает «пиратов», стремящихся «урвать» долю рынка и заработать

легкие деньги на подделках. Пиратская конкуренция может заметно подорвать имидж основного производителя.

Эта стратегия не всегда позволяет рассчитывать на захват большой доли рынка, так как количество покупателей, готовых платить повышенную цену, даже за высококачественный товар всегда ограничено. Стратегия дифференциации может оказаться неэффективной, если рыночная цена, по которой реализуется продукция, не сможет перекрыть те дополнительные затраты, которые будет нести фирма для повышения качества и создания отличительных характеристик производимых товаров и услуг.

Третья базовая стратегия - стратегия концентрации (специализации) ориентирована, прежде всего, на концентрацию всех возможностей предприятия, на решение проблем и удовлетворение потребностей определенной группы покупателей, то есть на нужды определенного узкого сегмента рынка, без стремления охватить весь рынок. Здесь ставится задача удовлетворить выявленные потребности лучше, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо на то и другое, но только в рамках выбранного целевого сегмента. Стратегия концентрации позволяет добиться высокой доли в выбранном сегменте рынка, но всегда ведет к малой доле на рынке в целом. Здесь упор делается не на массу, а на норму прибыли.

Эта стратегия радикально отличается от двух вышерассмотренных, так как она основана на выборе ограниченной по масштабам сферы хозяйственной деятельности с жестко очерченным кругом клиентуры внутри выбранного целевого рынка. Эта рыночная ниша может быть определена с точки зрения географической уникальности, особых характеристик товаров или услуг, важных и ценимых только определенной группой потребителей или других параметров. Стратегия концентрации рассчитана на использование дополнительных труднопреодолимых

барьеров для входа соперников в отрасль или на целевой рынок, поэтому конкуренты, как правило, не рассматривают эти рыночные ниши в качестве ключевых или наиболее привлекательных.

При реализации стратегии концентрации на воздушном транспорте авиакомпания, например, может сделать упор на обслуживание деловых пассажиров, увеличив количество мест на самолете в салонах бизнес класса или первого класса. При этом перевозку «дешевых» пассажиров-туристов, людей, вынужденных в силу экстремальных обстоятельств воспользоваться дорогими услугами авиаперевозчиков и т.п. - авиакомпания относит в разряд второстепенных. С учетом этого обстоятельства, разрабатывается вся стратегия взаимодействия с потенциальной клиентурой, организация рекламной кампании, технологические процессы обслуживания пассажиров, багажа и т.п.

Все базовые стратегии требуют для своей реализации полного использования стратегического потенциала предприятия с акцентом, однако, на его разные составляющие. Неправильно было бы думать, однако, что каждая из описанных выше стратегий взаимно исключает друг друга. Как правило, некоторые характерные особенности, присущие одному типу стратегии, можно найти и в другой стратегии. Базовая стратегия определяет лишь доминирующую роль того или иного направления и оказывает наибольшее воздействие на организационную структуру предприятия, формы и методы управления.

Основными ошибками при выборе базовой стратегии является распыление ресурсов, неумение сконцентрировать их в наиболее перспективном направлении или наоборот, жертвование ранее завоеванными прочными конкурентными позициями ради соблазна получить сиюминутную прибыль. В условиях ограниченных ресурсов оптимальная базовая стратегия должна ориентироваться, прежде всего, на перспективу.

3. Понятие конкурентной стратегии

Для того чтобы разработать конкурентную стратегию, руководитель авиапредприятия должен владеть специальными знаниями. Выбрать оптимальную стратегию при управлении большим коллективом и управлять самолетом - не одно и то же. Руководитель авиапредприятия сам не обязательно должен уметь управлять самолетом; для него главное - обеспечить работу предприятия таким образом, чтобы в наибольшей степени задействовать провозные возможности имеющегося парка самолетов и получить при этом доход, не только окупающий все эксплуатационные издержки, но и позволяющий иметь средства для повышения конкурентоспособности и наращивание стратегического потенциала предприятия. Чтобы решить эту задачу, руководитель должен уметь разрабатывать конкурентную стратегию, исходя из сложившейся рыночной конъюнктуры и сформулированных целей долгосрочной стратегии авиапредприятия.

Конкурентная борьба предполагает множество форм и разновидностей. Ее интенсивность зависит от особенностей и закономерностей развития той или иной отрасли хозяйства, состояния конъюнктуры отраслевого рынка. При этом рынок и конкурентная борьба воздействуют на стратегию фирм, а их стратегия, в свою очередь, воздействует на формирование рыночной конъюнктуры и определяет характер маневров и контракций участников конкурентной борьбы. Правильно выбранная стратегия ориентирована на опережение действия, она развивает конкурентные преимущества фирмы в бизнесе и умножает его, если позволяет обеспечить быструю адаптацию производства к изменению конъюнктуры. Таким образом, динамичный характер конкуренции является нормой, а не исключением.

Конкурентная стратегия - это концепция и подчиняемая ей система действий бизнес-системы, направленных на достижение ее конечных целей и победу над конкурентами в борьбе за положение на рынке.

Правильный выбор конкурентной стратегии – ключевая задача менеджмента, к решению которой должен быть подключен весь интеллектуальный потенциал бизнес-системы. Эта стратегия разрабатывается на достаточно длительный период: большинство ведущих авиакомпаний мира стараются придерживаться выбранной стратегической ориентации в течение 10-15 лет. Причины корректировки стратегии должны быть достаточно серьезные, например, форс-мажорные обстоятельства, резкое ухудшение конъюнктуры рынка авиатранспортных услуг, угроза поглощения предприятия более сильным конкурентом, смена владельца или руководства предприятия, стремление занять позицию лидера на рынке и т.п.

Управление на основе конкурентной стратегии используется, как правило, теми предприятиями, которые занимают на рынке роль «ведомого» или «претендента на лидерство». Для них в качестве опережающего соперника не обязательно должен выступать «лидер» на отраслевом рынке страны или за его пределами. Опережающий конкурент должен обладать такими параметрами, чтобы разница в достигнутых результатах между ними была не слишком велика и могла быть ликвидирована в период 3-5 лет, а в отдельных случаях и за более длительную стратегическую перспективу. Он должен действовать на том же сегменте рынка, удовлетворять идентичные потребности клиентуры. При этом желательно, чтобы обе фирмы находились примерно в одних и тех же фазах жизненного цикла и обладали близким по объему и структуре ресурсным потенциалом, то есть, как бы находились в «общей весовой категории».

На начальном этапе обычно разрабатывается лишь общая концепция развития бизнес-системы, в рамках которой выясняется реальная рыночная ситуация и оценивается возможность и целесообразность атаки. Только после этого выбираются основные стратегические направления движения к намеченной цели, которые должны обеспечить желаемый прирост уровня

конкурентного статуса на рынке, то есть ликвидировать или сократить до минимума разрыв в основных показателях конкурентоспособности между этим предприятием и его опережающим соперником.

Выбирая конкретную стратегию, руководители любой бизнес-системы должны исходить из того, что их прорыв на новый рынок будет восприниматься фирмами, активно работающими на нем, примерно так же, как это происходило в известном фильме: «Здравствуйте, я Ваша тетьа. Приехала из Бразилии, и буду жить у Вас». И за этим последует немедленная и адекватная реакция с их стороны по защите своих интересов.

В зависимости от поставленных целей фирма может использовать различные приемы и способы взаимодействия с конкурентами. Эффективно работающие фирмы внимательно присматриваются к конкурентам, изучают их сильные и слабые стороны, нащупывают уязвимые места, прежде чем осуществлять свою стратегию. Они могут подчинить соперников своей воле, навязывать им свои интересы, либо вытеснять и устранять их с рынка. В прошлом доминировала война на полное уничтожение, в настоящее время преобладает полистратегический поиск, который осуществляется в основном через скупку акций, выдачу кредитов, заключение договоров о слиянии, создание дочерних компаний и т.п. Однако, и сейчас борьба за долю на рынке не всегда идет цивилизованным образом.

Выбор конкурентной стратегии любой бизнес-системы требует проведения сравнительной оценки ее стратегического потенциала с возможностями других соперников, действующих в той же рыночной нише. Эта задача решается в рамках SWOT-анализа, который позволяет выявить ключевые факторы успеха бизнес-системы, слабые и сильные стороны основных соперников. Обычно выбираются 6-10 показателей, по каждому из которых дается сравнительная оценка или в виде числовых показателей (если возможно получить необходимую информацию), или в

виде экспертной системы балльных показателей (шкала оценок от 1 - очень плохо, до 10 - очень хорошо). Суммирование оценок конкурентной силы каждого из соперников позволяет определить их статус и те сферы, где их позиции сильнее или слабее.

При оценке конкурентных преимуществ могут быть использованы система невзвешенных оценок (предполагается, что каждый из факторов успеха имеет равную силу) или система взвешенных оценок (факторы успеха ранжируются). Выявление конкурентных преимуществ позволяет фирме более обоснованно подойти к разработке долгосрочной стратегии и выявить те зоны, в которых она имеет определенные преимущества, а соперники имеют более слабые позиции, где они наиболее уязвимы при конкурентной атаке.

Наиболее типичны два основных варианта конкурентного поведения бизнес-системы на рынке:

- наступательный;
- оборонительный.

Среди наступательных конкурентных стратегий можно выделить следующие:

- действия, направленные на то, чтобы противостоять сильным сторонам конкурента или превзойти их;
- действия, ориентированные на использование слабых сторон соперников;
- одновременная атака на конкурента по ряду направлений;
- захват неосвоенных рыночных ниш;
- партизанская война с использованием принципа «удар-отход»;
- упреждающие удары с целью сохранить выгодные позиции фирмы на рынке.

Борьба за лучшую позицию на рынке проявляется, в конечном счете, в стремлении каждого из соперников завоевать «свою» клиентуру и найти для себя наиболее прибыльную рыночную нишу. Затишье в конкурентной

борьбе может носить лишь временный характер и, прежде всего, в условиях повышательной конъюнктуры. В условиях спада производства характер конкурентной борьбы резко обостряется. Разрабатывая ту или иную конкурентную стратегию, каждая фирма самостоятельно выбирает свой способ достижения поставленной цели. Сила атакующего воздействия и его продолжительность зависят от конкретных рыночных условий, выбранной ролевой функции и ответной реакции конкурентов.

Основная цель оборонительных стратегий состоит в снижении риска быть атакованным, в возможности выдержать атаку, если она произойдет, с меньшими потерями, в переориентации «агрессора» на борьбу с другими конкурентами. Оборонительная стратегия позволяет сохранить имеющиеся конкурентные преимущества и защитить свои рыночные позиции.

Можно выделить следующие оборонительные конкурентные стратегии:

- действия, препятствующие конкурентам начать атаку;
- доведение до сведения «агрессора», что его действия не останутся без ответа, и фирма обладает необходимым стратегическим потенциалом для отражения атаки;
- убедить конкурента, что занятая фирмой стратегическая зона не приносит больших прибылей.

К оборонительным стратегиям нередко прибегают даже лидеры рынка. Связано это с тем, что, как свидетельствует зарубежный опыт, завоевать лидирующие позиции зачастую оказывается легче, чем удержать их. Фирмы-конкуренты могут прибегать не только к прямой атаке на лидера, но и к фланговым атакам, выбирая те направления, где у лидера слабые или плохо защищенные позиции.

Взаимозависимость действий конкурентов на рынке определяет характер и последовательность стратегических и тактических маневров как наступательного, так и оборонительного характера в борьбе за конкурентные преимущества. Решающая роль в этой борьбе принадлежит

руководителям высшего звена управления соперничающих фирм, их умению подобрать «команду» и правильно определить какая комбинация стратегических приемов даст наибольший эффект в конкретных рыночных условиях и с учетом ответных реакций (ожидаемых трансакций) фирм - соперников.

При выборе конкурентной стратегии выигрывает та фирма, которая сможет предложить потребителям лучший и наиболее дешевый способ решения их проблем, первой сумеет сориентироваться в изменениях рыночных условий и правильно оценить платежеспособный покупательский спрос на новые виды продукции. Быстрота и масштабы нововведений, способы и возможности использования получаемых преимуществ зависят от степени уникальности и трудной повторимости разрабатываемых стратегий.

Предлагая уникальный товар или оказывая уникальную услугу, фирма может рассчитывать не только на успех на рынке, но, в отдельных случаях, и на получение сверхприбыли. Если же потребительский спрос спрогнозирован неправильно, или же разрабатываемая стратегия плохо продумана или плохо реализована, то затраченные фирмой ресурсы и усилия могут оказаться не только безрезультатными, но и явиться причиной потери рыночных позиций. Чтобы избежать этого, фирма-инициатор постоянно отслеживает, насколько ее соперникам удастся нейтрализовать выбранную ею стратегию с помощью применяемых контрмер. В случае необходимости стратегия видоизменяется или пересматривается.

Сложность, а иногда и невозможность получения полноценной и достоверной информации о конкурентах существенно усложняет стратегическое управление, делает его достаточно трудоемким. Так, необоснованное мнение фирмы о собственном превосходстве над конкурентом может привести к неправильному выбору предприятием стратегических ориентиров и потере его позиций на рынке.

Недостаточность информации приводит к тому, что руководитель вынужден формулировать свое стратегическое видение развития бизнес-системы и принимать стратегические решения в условиях неопределенности. У него нет достоверной информации об основных конъюнктурообразующих факторах, определяющих перспективу развития рынка. Он не знает, какие цели ставят опережающие соперники и равные по потенциалу конкуренты, какие стратегии они разрабатывают, какие действия собираются предпринять. В этих условиях при формировании конкурентной стратегии руководителю приходится разрабатывать не один, а несколько вариантов стратегий развития предприятия, каждый из которых будет оптимальным только при определенном сочетании параметров внешней среды.

Процесс разработки стратегии носит итеративный характер. В процессе работы появляется новая более полная и достоверная информация, возникают новые возможности и альтернативы. Первоначально выбранные цели могут быть уточнены и даже существенно скорректированы. Появляется возможность постепенного перехода от качественных оценок эффективности работы предприятия на рынке (типа «стратегическая полезность») к количественным, а это, в свою очередь, позволит предприятию разработать и реализовать оперативные (тактические) трансакции. Таким образом, одно из основных условий разработки эффективной стратегии предприятия - необходимость иметь информацию, наиболее полноценно и адекватно отражающую конкурентную ситуацию на рынке.

4. Стратегия роста

Большинство бизнес-структур начинают свою деятельность как небольшие узкоспециализированные предприятия, обслуживающие местный или региональный рынок. Обычно молодая компания старается увеличить объем продаж и завоевать доверие клиентуры. Постепенно появляется возможность для географической экспансии. Выбор той или иной стратегии фирмы зависит от целого ряда параметров, в том числе от той фазы жизненного цикла, на которой она находится, выбранной ролевой функции на рынке, масштабов производства, наличия конкурентных преимуществ, характера и направлений деятельности.

Стратегия роста предусматривает расширение масштабов производства и объема продаж, увеличение доли предприятия на рынке или размера получаемых доходов.

Она может быть успешно реализована не только благодаря наращиванию ресурсного потенциала бизнес-системы, но также в результате эффекта синергии в области управления, технологических процессов, межфирменного сотрудничества. Наиболее ярко синергетический эффект проявляется при реализации корпоративных альянсов, финансово-промышленных групп, ассоциаций, когда осуществляется совместное владение ресурсами и объединение их усилий при решении проблем, требующих комплексного взаимодействия различных бизнес-систем.

Ф.Котлер выделил три основные направления реализации стратегии роста, представленные на рис. 2.6.

- интенсивный рост;
- интеграционный рост;
- диверсификационный рост.

Стратегия интенсивного роста применяется в тех случаях, когда предприятие не до конца использовало свои стратегические возможности, связанные с расширением масштабов производства и захвата рынка. Все

компоненты стратегии интенсивного роста присутствуют, как правило, прежде всего, на начальных стадиях жизненного цикла предприятия или товара, пока происходит расширение спроса, а сопротивление конкурентов невелико.

Как отмечал И.Ансофф, возможны три основные разновидности интенсивного роста:

1. Глубокое проникновение на рынок, которое заключается в изыскании предприятием возможностей увеличения объема производства в пределах выбранного целевого рынка.

В качестве таких возможностей могут выступать стимулирование первичного спроса с помощью привлечения новых потребителей товаров или услуг, побуждение покупателя к более частому применению уже имеющегося товара или его использованию для других целей, корректировка ценовой политики. Если возможности расширения первичного спроса оказались исчерпаны, могут использоваться и другие приемы, например, расширение доли на рынке за счет поглощения фирмы-конкурента, развитие агентской сети, расширение сферы сбыта, повышение имиджа, концентрация маркетинговых усилий на самых рентабельных сегментах базового рынка, лоббирование своих интересов в сферах и пределах, разрешенных законодательством и т.п.

2. Расширение границ рынка, которое заключается в стремлении фирмы увеличить объем продаж за счет внедрения и продвижения уже имеющихся товаров или услуг на новые рынки. Здесь также имеется ряд альтернатив: расширение территориально-географической направленности сбыта, переориентация производства на новую группу потребителей, использование новых каналов продвижения товаров и услуг и т.п.

3. Совершенствование товаров, которое заключается в попытке предприятия расширить сферу сбыта за счет улучшения качества предлагаемых товаров или услуг, их модернизации, замены новыми прототипами. Эта стратегия может сопровождаться использованием

инноваций, новых технологических процессов, предоставлением широкой гаммы сопутствующих услуг.

Стратегия интеграционного роста оправдана в тех случаях, когда предприятие может повысить свою рентабельность, контролируя стратегически важные для нее звенья в цепи производства или продажи товаров.

Поскольку альянсы (союзы) часто заключаются с конкурентами, то они могут представлять собой одну из форм монополистической договоренности (особенно когда это касается крупных фирм). Интеграция дает возможность предприятиям получать кредиты (эффект синергии), захватить большую долю рынка, сократить расходы на осуществление маркетинга, обеспечить лучшие позиции для ведения деловых переговоров.

Можно выделить три вида интеграционного роста предприятия:

- назад;
- вперед;
- по горизонтали.

Стратегия «назад» или регрессионная интеграция заключается в стремлении фирмы заполучить во владение или поставить под жесткий контроль своих контрагентов за счет того, что они не обладают необходимыми правами, «ноу-хау» или сталкиваются с проблемами нехватки ресурсного обеспечения. Эта стратегия не позволяет поставщикам или агентам «вырваться на свободу» из-под опеки фирмы-лидера.

Стратегия «вперед» или прогрессивная интеграция заключается в попытках фирмы получить во владение или обеспечить контроль над системой распределения или выходными каналами. Здесь речь идет о вертикальной интеграции, за счет приобретения или усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем,

за счет расширения агентской сети, создания филиалов или дочерних сбытовых фирм.

Горизонтальная интеграция направлена на усиление позиций фирмы путем поглощения или обеспечения контроля над действиями предприятий-конкурентов. Здесь могут ставиться различные задачи - нейтрализация наиболее опасных конкурентов, обеспечение признания всеми конкурентами главенствующей роли фирмы на рынке как лидера, получение доступа к новым каналам сбытовой сети или на новые сегменты рынка, получение выигрыша от интеграции с другими предприятиями за счет взаимодополнительности гаммы товаров или расширения объема сопутствующих услуг.

Концентрация усилий в основной сфере деятельности имеет ряд существенных преимуществ. В этом случае вся энергия и все ресурсы концентрируются на одном направлении, и вероятность их распыления во многие сферы практически отсутствует. Монобизнес позволяет накопить необходимый опыт эффективного взаимодействия с клиентурой, усилить свои конкурентные преимущества и претендовать на роль отраслевого лидера.

Стратегия диверсификационного роста может быть использована в тех случаях, когда отраслевые рамки становятся узкими для фирмы, она исчерпала все возможности дальнейшего роста в своем бизнесе, ей требуется более широкий простор для деятельности или когда появляется возможность более эффективно задействовать имеющийся стратегический потенциал, заняв новую более привлекательную нишу на рынке. Эта стратегия также оправдана в тех случаях, когда позиции основных лидеров-конкурентов на рынке существенно усиливаются, возникает угроза вытеснения с рынка, а также при резком ухудшении конъюнктуры базового рынка.

Диверсификация позволяет предприятию отказаться от принципа доминанты одного продукта в объеме производства и постепенно выявить

для себя те направления, где ее стратегический потенциал может получить большую отдачу, или по которым она может «отступать» под напором конкурентов. Необходимо отметить, что диверсификация не должна становиться стратегически приоритетной до тех пор, пока бизнес-система не исчерпает всех возможностей для роста в своей сфере деятельности.

Стратегические возможности диверсификации достаточно разнообразны. Компания может диверсифицироваться как внутри отрасли, так и вне ее; как в небольших масштабах (менее 10 %), так и в больших объемах (до 50 %). В отдельных случаях диверсификация может оказаться столь эффективной, что встанет вопрос о свертывании тех основных видов деятельности, которые больше не являются привлекательными.

В международной практике получили распространение три разновидности диверсификации:

- концентрическая;
- горизонтальная;
- конгломератная.

Концентрическая диверсификация - это расширение производства тех видов товаров или услуг, которые по своим техническим параметрам, используемым технологиям или маркетинговым схемам похожи на ранее выпускаемые. Они расширяют рынок сбыта и позволяют добиться эффекта синергии за счет поиска и использования заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей.

Горизонтальная диверсификация - это освоение производства новых видов товаров или новых видов деятельности, которые не связаны с традиционным профилем предприятия ни в технологическом, ни в коммерческом плане, но могут вызвать интерес у уже существующей клиентуры. Цель этой стратегии – расширение портфеля заказов за счет непрофильных видов деятельности, но сопутствующих уже производимому основному продукту.

Конгломератная диверсификация – это пополнение номенклатуры производства предприятия новыми изделиями или услугами, не имеющими никакого отношения не только к основному профилю, но и к ее традиционным рынкам сбыта и сложившейся клиентуре. Этот вид диверсификации является весьма привлекательным, но одновременно самым сложным и рискованным. Чтобы иметь реальные шансы на получение дополнительной прибыли, предприятие должно располагать необходимыми производственными мощностями, компетентным персоналом и соответствующим финансовым обеспечением.

При принятии решения о переходе на диверсифицированное производство бизнес-система должна быть уверена в перспективности выбранного направления деятельности. При этом следует использовать три критерия:

1. Критерий привлекательности. Новая сфера деятельности должна характеризоваться наличием благоприятных условий для конкуренции и быть достаточно привлекательной с точки зрения получения высокой нормы или массы прибыли на вложенный капитал.

2. Критерий «затраты на входение». Чем более привлекательна рыночная ниша, тем дороже обойдется проникновение в нее. Входные барьеры для новых компаний всегда высоки, в противном случае большой поток желающих, свел бы на нет возможность получения там высоких прибылей.

3. Критерий дополнительных выгод. Компания, осуществляющая диверсификацию, должна затратить определенные усилия для создания конкурентного преимущества в новой сфере деятельности. Если эту задачу удастся реализовать, появится дополнительная возможность увеличения доходов и расширения сферы деятельности по выбранному направлению диверсификации. Ожидаемая при этом прибыль должна полностью перекрыть все расходы, связанные с диверсификацией производства.

Ведущие авиакомпании мира, наряду с основным предметом «купли-продажи» на рынке - авиатранспортной продукцией - предлагают широкую гамму услуг, сопутствующих как перевозкам пассажиров и грузов, так и эксплуатации собственно парка летательных аппаратов, то есть прибегают к диверсификации авиатранспортного производства. В рамках диверсификации производства практикуется сдача в аренду внешним потребителям авиатехники, средств наземного комплекса обслуживания, предоставление технического и коммерческого обслуживания пассажиров и грузоотправителей в пунктах стыковки рейсов, агентские услуги, обучение персонала в учебных центрах авиакомпании, консультационная и информационная деятельность, наземные перевозки пассажиров и грузов, туристическое обслуживание и т.п.

Диверсификация в общем случае может носить наступательный или защитный характер. Она необходима как в случае замещения вида деятельности, идущего на спад (например, смена военного профиля производства на гражданский), так и в случае активного поиска новых сфер деятельности или появления новых инвестиционных возможностей.

Стратегия диверсификации достаточно сложна и рискованна, так как предприятие осваивает новые для нее сферы деятельности и рынки. Барьеры выхода из отрасли также могут оказаться достаточно высокими. Возникают новые проблемы, мощное сопротивление новых конкурентов, отсутствуют хорошо отлаженные вертикальные и горизонтальные хозяйственные связи. Здесь требуется иметь определенный «запас прочности», то есть иметь необходимые ресурсные возможности, «ноу-хау», соответствующую корпоративную культуру и возможность интегрироваться в сложившуюся систему отраслевых и межотраслевых взаимоотношений. Непременным условием успеха здесь является высокий уровень профессиональной компетентности руководителей высшего звена управления, ответственных за правильный выбор генеральной цели предприятия и стратегии ее достижения.

Стратегия роста, если она сопровождается увеличением прибыльности, является доминирующей для большинства предприятий. В отдельных случаях, однако, рост становится самоцелью, по причинам национального престижа. Примером может служить стратегия авиакомпании «Сауди Арабиан Эрлайнз», которой правительство страны оказывает мощнейшую поддержку с целью выдвижения Саудовской Аравии в число ведущих авиационных государств.

5. Стратегия качества

В последние годы для большинства эффективно работающих фирм господствующей философией стала не философия прибыли, а философия повышения качества производимых товаров или услуг. На первый план вышла концепция ориентации на долговременный успех, на интересы и проблемы потребителя, а не на получение «сиюминутной» прибыли, зачастую противоречащее стратегической цели компании. Ориентация на потребителя выражает стремление фирм обеспечить себе наиболее надежный путь к достижению и поддержанию высокой рентабельности производства, к долгосрочной стабилизации положения на рынке. Поэтому руководители компаний в настоящее время рассматривают вопросы выбора базовой стратегии на рынке с позиций качества, потребительских свойств продукции, оценки коммерческих рисков. Как результат одной из перспективных стратегий сейчас становится стратегия качества, которую можно рассматривать как дополнение к трем базовым стратегиям бизнеса, предложенным М.Портером.

Рассмотрим более подробно суть этой стратегии.

Конкурентоспособность продукции (товара или услуг) - характеристика, отражающая ее отличие от продукции конкурента как по степени соответствия конкретной общественной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение. Конкурентоспособность продукции определяет ее преимущество для покупателя при решении им своих проблем.

Для того чтобы продукция фирмы была продана на рынке, она должна удовлетворять, как видно из рис. 2.7. двум требованиям:

- обладать необходимыми потребительскими свойствами, то есть быть полезной для личного или общественного потребления;
- ее приобретение должно быть экономически более выгодно покупателю, чем приобретение аналогичной продукции другого производителя.

Управлять конкурентоспособностью - значит ориентироваться на потребительский (рыночный) спрос и обеспечивать производство товаров и услуг, комбинируя оптимальное сочетание вышеприведенных составляющих.

Для различных стран и разных рыночных условий (состояние конъюнктуры рынка) соотношение между составляющими конкурентоспособности товара могут заметно отличаться. При высоком уровне платежеспособности населения на первый план выдвигается способность товара в наилучшей степени удовлетворять личные или общественные потребности, при низком уровне - определяющим фактором при покупке продукции будет цена.

При оценке конкурентоспособности товара обычно выделяют следующие основные ее составляющие с точки зрения потребителя:

1. Технические показатели, которые отражают соответствие товара требованиям научно-технического прогресса и международным стандартам по техническому уровню и качеству.

2. Коммерческие условия, которые определяются уровнем цен, сроком поставки товара, условиями платежа, размерами таможенных пошлин, налогов и сборов, связанных с приобретением товара, степенью ответственности продавцов за выполнение обязательств и гарантий;

3. Экономические условия, зависящие от особенностей использования товара (потребление энергии, стоимость потребляемого сырья, квалификация и численность обслуживающего персонала и т.п.);

4. Эксплуатационные показатели (безопасности, надежности, эксплуатационной технологичности и ремонтпригодности).

Причиной успеха или неудачи товара на рынке, помимо главных составляющих его конкурентоспособности - потребительских свойств и цены - могут быть и другие компоненты (нетоварные) - предлагаемый уровень сопутствующих услуг, а также такие факторы, как имидж компании, менталитет потребителя, социально-бытовые условия и т.п.

Часть этих факторов является временными или локальными. Выигрывает, однако, та фирма, которая сможет нацелить свое производство исходя из понимания проблем потребителя и его психологических установок на создание не только качественных товаров, но и оказание сопутствующих услуг. Широко распространенная на рынке авиатранспортных услуг маркетинговая концепция «айсберга» исходит из положения, в соответствии с которым каждый неудовлетворенный клиент сообщает о своем негативном опыте как минимум пяти знакомым, а они далее еще трем. Если отрицательная информация распространяется среди корпоративных клиентов (особенно при перевозке грузов), это может сильно отразиться на потенциальном спросе на услуги авиапредприятия. Известно, что привлечение каждого нового клиента обходится компании в пять раз дороже, чем получение заказа от клиента, ранее пользовавшегося услугами авиапредприятия.

За рубежом при оценке «конкурентоспособности продукции» ценовую составляющую нередко отодвигают на второй план и используют понятие «качество продукции». Под этим термином понимают способность товара или услуги удовлетворять потребности и ожидания покупателя.

Ясно, что сравнение по качеству имеет смысл только для тех товаров и услуг, которые служат для удовлетворения одинаковых потребностей при одном уровне цен. Удовлетворенность покупателя есть функция степени соответствия между его ожиданиями от товара и восприятием его реальных возможностей. Следовательно, именно потребитель диктует производителю степень совершенства продукции, причем уровень этих требований должен задаваться для каждого сегмента рынка.

Стратегия качества предусматривает ориентацию производства на определенную группу потребителей, то есть предполагает работу фирмы на определенном рыночном сегменте, для которого характерны приблизительно одинаковые потребности потенциальной клиентуры при

небольшом разрыве в уровне цен. Эта стратегия требует внимательного изучения потребительского спроса с точки зрения ожиданий и платежеспособности клиентуры (одной целевой группы). Ясно, что потенциальный покупатель «Жигулей» не ждет от этого автомобиля того же, что и владелец «Мерседеса»; тем не менее, обе машины должны быть качественны в той мере, в какой они соответствуют ожидаемой степени совершенства с учетом их цены.

Стратегия качества требует от производителя выделения основных составляющих показателей качества, которые отвечают потребностям и ожиданиям определенной группы клиентов, с тем, чтобы установить определенные нормы или стандартные требования к товарам или услугам и сориентировать на их выполнение производственные возможности. Контроль каждого показателя качества осуществляется с помощью специальных индикаторов.

В зарубежной практике нередко выделяют следующие основные составляющие качества товара:

- функциональное соответствие (способность товара правильно выполнять основную его функцию);
- дополнительные функции (диапазон возможностей, перекрывающих базовую функцию);
- соответствие определенным требованиям (соблюдение норм и стандартов на заявленном уровне совершенства);
- надежность продукции (отсутствие дефектов и работоспособность в течение оговоренного срока);
- долговечность товара (полезный срок службы товара или частота его использования до выхода из строя);
- сервис (диапазон, скорость и эффективность обслуживания до, во время и после продажи товара);
- эстетичность (дизайн, цвет, вкус и т.п. - субъективные составляющие, выявляемые на основе экспертизы);

- воспринимаемое качество («гудвилл», репутация фирмы, имидж товара или марки).

Составляющие качества услуг:

- компетентность персонала (предприятие располагает необходимыми кадрами, навыки и знания которых позволяют оказать качественную услугу);

- репутация и надежность предприятия (принятые обязательства выполняются всегда, быстро и везде, без сбоев в нестандартных ситуациях);

- доступность (с точки зрения легкости получения и стоимости);

- ориентация на решение совокупных проблем клиентуры (умение правильно понять специфические потребности клиента и приспособиться к ним);

- коммуникация и информативность (своевременная информация о предлагаемых услугах на понятном языке, адаптированном к особенностям целевой группы);

- безопасность (гарантия защиты от риска и ущерба - физического, финансового и морального);

- обходительность (вежливость, внимательность и дружелюбие персонала);

- осязаемость (материальное подтверждение способности оказать качественные услуги - помещения, техническое оснащение, персонал и т.д.).

Сформулированные составляющие качества в определенной мере избыточны. Предприятие само должно ранжировать эти показатели, адаптировать их к конкретной ситуации и установить определенные нормативы или стандарты, представляющие собой обязательства перед клиентами. Желательно, чтобы эти нормы были измеряемыми.

Необходимо, чтобы рассогласование по качеству между услугой, ожидаемой потребителем, и услугой, реально оказанной производителем,

было минимальным. Как видно из рис.2.8., это требование закладывается в основу выбора стратегии при оказании услуг и тщательно контролируется службой маркетинга предприятия.

Определение понятия «качество авиатранспортных услуг» имеет свою специфику. Оно может быть комплексно охарактеризовано рядом показателей.

Важнейшим из них является безопасность полетов. Как показатель качества он должен обеспечивать максимальную гарантию отсутствия летных происшествий. Вторым по значимости показателем является регулярность полетов. Среди других показателей можно выделить удобство и доступность воздушных перевозок для потребителя, скорость, уровень обслуживания клиентуры воздушного транспорта на земле и сервис во время полета. При грузовых авиаперевозках особое значение приобретает точность выполнения договорных обязательств, время выполнения заказа, сохранность грузов.

Детализация показателей качества авиатранспортной продукции позволяет выявить конкретные составляющие элементы по удовлетворению потребительского спроса на рынке. В их число войдут: полнота и своевременность информации о перевозках, возможность свободного приобретения авиабилета в нужном направлении, удобство расписания полетов, организация планирования авиаперевозок, затраты времени на доставку пассажиров в аэропорт и обратно (для грузов - «от двери до двери»), время нахождения пассажиров в конечных и промежуточных аэропортах, продолжительность полета, своевременность доставки пассажиров и грузов в пункт назначения, четкость выполнения договорных обязательств перед пассажирами и грузоотправителями и ряд других составляющих.

Структуризация и ранжирование показателей качества могут быть выполнены с помощью экспертизы.

Следует отметить, что в отличие от большинства товаров, производимых в вещественной форме, у авиатранспортных услуг отсутствуют такие важные составляющие конкурентоспособности, как расходы, необходимые для последующего использования приобретенного товара: удобство, долговечность и надежность его эксплуатации, потребность в техническом и гарантийном обслуживании.

Услугу нельзя оценить, почувствовать, увидеть, попробовать до тех пор, пока она не оказана. Причем оценка услуги носит субъективный характер, ее приобретение всегда связано с риском. Здесь нельзя обеспечить предварительный контроль качества продукции, так как ее потребление происходит непосредственно в момент ее производства. Товар здесь приобретается как бы в «упаковке», снять которую можно только в момент его потребления, то есть, совершая поездку или осуществляя перевозку груза.

Представление об этом товаре и его качестве клиентура воздушного транспорта в момент заключения сделки может получить лишь косвенно, основываясь, главным образом, на имеющейся информации об «имидже» авиакомпаний. В этой связи конкурентоспособность авиакомпаний оценивается клиентурой в тесной увязке с имеющимся парком самолетов и ранее полученной информацией с помощью рекламы или от других пассажиров и грузоотправителей об уровне «сервиса». Предоставив качественный сервис пассажиру, авиакомпания может завоевать постоянного клиента. При этом она должна учитывать платежеспособный спрос и обеспечивать услуги низкой, средней и высокой стоимости, или наоборот сосредоточить свое внимание на предоставлении услуг определенной категории пассажиров. Авиакомпания «САС», например, концентрирует свое внимание на деловых пассажирах, предпочитающих совершать полеты в салонах бизнес или первого класса. При выборе рыночного сегмента необходимо учитывать особенности экономического

положения государства, его географического положения, специфики менталитета населения, расслоение общества.

Стратегия повышения конкурентоспособности авиакомпаний в значительной степени направлена на поиск таких рыночных ниш, где они могут предложить уникальные или комплексные услуги, отсутствующие в полном наборе у основных конкурентов не только среди авиакомпаний, но и у фирм других видов транспорта. В целях повышения конкурентоспособности должны быть задействованы новые технические или технологические принципы и найдены способы обеспечения меньших по сравнению с конкурентами эксплуатационных затрат на единицу потребительского эффекта, прежде всего, за счет использования возможностей инфраструктуры, сложившейся в сфере потребления.

6. Стратегия выживания

Стратегия выживания используется предприятием, когда все другие виды стратегий не дали положительных результатов, или когда резко ухудшилось состояние рыночной конъюнктуры или возникли кризисные ситуации в силу других причин.

Причины могут быть самыми разными. Они могут возникать на уровне макроэкономических процессов (например, перестройка экономики России на рыночные отношения, осложнения политического характера, цикличность развития капиталистического производства и т.п.), существовать изначально (на Аляске, в Якутии, на Чукотке воздушный транспорт является единственным средством сообщения, однако, из-за разбросанности мелких населенных пунктов по огромной территории практически невозможно обеспечить работу авиапредприятий на устойчивой и регулярной основе) или возникать в ходе конкурентной борьбы (например, в случае проведения агрессивной политики «выдавливания» одним из участников рынка с помощью демпинга). Кризисная ситуация может возникнуть также в силу внутренних причин, в том числе в связи с воздействием негативных факторов непосредственно на предприятии. Основной задачей фирмы, попавшей в кризисную ситуацию, является диагностика причин ее низкой конкурентоспособности и финансовой слабости, которая может быть получена по результатам SWOT-анализа. Нужно определить, можно ли спасти бизнес или ситуация безнадежна.

Проблемы могут возникнуть внезапно и вопреки ожиданиям. Часто необходима ситуация, близкая к кризисной, чтобы заставить высшее руководство на практике применять современные методы стратегического управления, перегруппировать силы, произвести структурную перестройку.

Наиболее часто встречающиеся кризисы следующие:

- кризис, обусловленный применением техники и технологий, не отвечающих требованиям рынка;
- кризис, вызванный недостаточной концентрацией производства и распыленностью людских ресурсов;
- кризис, причиной которого является быстрый производственный рост (связан с устареванием ряда систем, не соответствующих новым условиям, например, системы бухгалтерского учета);
- стратегический кризис (имеющаяся стратегия неэффективна);
- кризис в сфере работы с кадрами, связанный с отсутствием корпоративной культуры;
- кризис, связанный со стилем управления и неумением руководителя делегировать свои полномочия подчиненным (недостаточный уровень профессиональной компетентности);
- административный кризис (организационная структура несовершенна, а методы работы неэффективны);
- кризис, обусловленный движением денежной наличности.

Выведение предприятия из кризисного состояния возможно только после устранения причин сложившейся ситуации. При этом компании, конкурирующие в отраслях, находящихся в стадии спада или застоя, должны принять суровую реальность, скорректировать свою целевую ориентацию в соответствии с изменившейся рыночной конъюнктурой и сфокусировать свое внимание и все имеющиеся ресурсы на самом выгодном сегменте рынка. Наиболее типичными стратегическими ошибками в этой ситуации являются:

- отсутствие оценки рисков;
- вовлеченность в изнуряющую и малоперспективную затяжную конкурентную борьбу;
- излишний оптимизм и пассивное ожидание того, что ситуация улучшится сама по себе;

- излишняя поспешность при принятии управленческих решений и их малая эффективность.

В том случае, если, несмотря на все затраченные усилия, ожидаемого экономического эффекта достичь не удастся, фирма должна принять решение о свертывании своей деятельности по выбранному стратегическому направлению или даже о самоликвидации.

Для выхода из кризиса требуется принятие соответствующих мер, к числу которых можно отнести следующие действия:

- использование специальных целевых программ, разработанных для чрезвычайных ситуаций;
- смена руководства или перераспределение обязанностей среди руководителей высшего звена управления в результате радикального изменения организационной структуры;
- продажа части убыточного или ненужного имущества другим предприятиям;
- консолидация неиспользованных производственных возможностей;
- подключение штабных структур для работы над возникшими проблемами для улучшения позиций предприятия по отношению к его конкурентам;
- обеспечение четкого взаимодействия и информационного оповещения всех исполнителей;
- сужение сферы деятельности и сокращение затрат.

Одновременное применение нескольких из перечисленных выше действий повышает шансы спасения предприятия. Эти действия могут быть объединены в рамках различных стратегий, например:

- стратегии обороны и укрепления;
- стратегии «сбора урожая».

В первом случае фирма концентрирует все свои ресурсы и вступает в тяжелую борьбу за сохранение ранее достигнутого конкурентного положения, доли на рынке, объема продаж. Она может балансировать на

базе нулевого уровня рентабельности до тех пор, пока не наступит «проедание» накопленных финансовых ресурсов. Во втором случае фирма минимизирует до предела свои реинвестиции по отдельным малоперспективным направлениям деятельности и одновременно по максимуму использует существующие мощности, постепенно сворачивая производство. Это происходит тогда, когда потеря положения в одной рыночной нише может компенсировать принесенную жертву за счет получения в перспективе прибыли в новой более привлекательной области. Последний подход широко используется в диверсифицированных компаниях, которые имеют слабые конкурентные позиции по неосновным видам деятельности или эти направления развивались в малоперспективных отраслях.

Необходимо отметить, что для успешной реализации любая долгосрочная стратегия должна быть способной к адаптации, к маневру в случае изменения конъюнктуры рынка. Ни в коем случае нельзя недооценивать действий конкурентов и останавливаться на полпути к достижению поставленных целей.

Стратегия выживания может обеспечиваться с помощью внешней поддержки (со стороны государства или спонсоров) или с помощью мобилизации внутренних резервов. В последнем случае подобная стратегия неизбежно влечет за собой сокращение персонала или продолжительности рабочего дня, урезания заработной платы, ликвидацию отдельных структурных подразделений, принятие других радикальных мер по сокращению расходов. Многие предприятия предусматривают возможность в случае неблагоприятной ситуации переориентировать свою деятельность с основного стратегического плана на резервный, разработанный специально для этих целей.

Стратегия выживания носит очень опасный характер, так как возникший кризис нередко требует полной смены руководства. Только таким образом удастся добиться повышения эффективности, если

руководитель сам не осознает степень опасности возникших проблем и не сможет преодолеть силы инерции и противодействия как внутри компании, так и за ее пределами.

Используя стратегию выживания, авиакомпании, как правило, сокращают количество маршрутов и число рейсов, закрывают малорентабельные линии, отказываются или переносят на более поздний срок закупку новых воздушных судов, ограничивают программы технического перевооружения и модернизации. Для обеспечения выживания в качестве международного перевозчика в условиях военных действий в Ливане авиакомпания «Мидл Ист Эрлайнз», например, передала в аренду на определенное время часть своих самолетов вместе с экипажами другим авиапредприятиям. Это позволило ей не только выживать в период с 1974 г. по 1981 г., но и получать небольшую прибыль. Авиакомпания «Континентал», оказавшаяся на грани банкротства, сократила в 1983 г. количество городов, в которые она совершала полеты, с 78 до 25 и предложила на остальных маршрутах унифицированный тариф. Авиакомпания «Истерн» использовала в качестве основной меры выживания «добровольное» урезание на 20% заработной платы 37,5 тысячам своих сотрудников. Ряд американских авиакомпаний, оказавшихся в кризисном положении, стали активно участвовать в смешанных перевозках, использовать конвертируемые самолеты. Это позволило им смягчить колебания спроса на деловые и неделовые перевозки: в течение недели и в «несезон» возить деловых пассажиров, а в сезон отпусков и в выходные дни - туристов; одновременно в порядке дозагрузки и ночью стала практиковаться перевозка грузов.

Стратегия выживания в большинстве случаев тесно увязывается с реструктуризацией. Реструктуризация в широком смысле - это изменение структуры, способа организации системы. Она применяется с целью затормозить процесс ухудшения эффективности функционирования предприятия. Реструктуризация представляет собой один из элементов

рыночного наступления, имеющего целью повышение конкурентоспособности и восстановление экономического равновесия.

Различают два основных вида реструктуризации: предметную и субъективную.

Предметная реструктуризация касается производственного профиля предприятия или используемых технологий. Она преследует следующие цели:

- изменение целевой ориентации и стратегии деятельности предприятия;
- изменение организационной структуры управления;
- изменение бизнес-процессов, обеспечивающих реализацию функций исполнительных звеньев;
- завоевание или удержание доминирующего положения в определенной рыночной нише;
- приспособление номенклатуры производимой продукции и услуг к изменению рыночной конъюнктуры или характера потребительского спроса и т.п.

Субъектная реструктуризация чаще всего сопровождается преобразованием форм собственности, то есть изменением организационно-правовой формы и системы осуществления властных функций.

Стратегии выживания и реструктуризации, вероятно, останутся основными для многих российских авиакомпаний в ближайшем будущем. Эффективность таких стратегий зависит от типа выбранной организационной структуры управления, возможности ее быстрой адаптации к изменению внешних условий, уровня профессиональной компетентности руководителей высшего звена управления и их способности создать сплоченную команду, объединенную в рамках единой корпоративной культуры, способную преодолеть кризисную ситуацию и резко повысить конкурентоспособность предприятия.

Следует подчеркнуть, что выбранная стратегия станет эффективной только в том случае, если она будет воплощена в конкретные планы деятельности и будет обеспечен жесткий контроль за их реализацией. Руководитель должен оказаться выше текущих проблем, которые не должны препятствовать реализации стратегических планов. Потребуется концентрация всех усилий на повышении рентабельности авиатранспортного производства, изменение функциональной направленности отдельных структурных подразделений или даже ликвидация некоторых неэффективных звеньев. В том случае, если компания оказывается не в состоянии вести дальнейший самостоятельный бизнес она вынуждена использовать как предельный случай стратегию ликвидации.

7. Стратегические риски

Бизнес невозможен без риска. По мере становления рыночных отношений в России неизбежно будет усиливаться конкуренция. Создание новых предприятий, внедрение новых технических решений, выбор той или иной стратегии и тактики в этих условиях будет сопровождаться усилением риска. Руководству предприятия необходимо научиться прогнозировать события, знать с какими видами риска оно может столкнуться, как их оценить, и в какой степени эти риски допустимы.

Риск - это вероятность возникновения убытков или недополучения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом развития событий. Он связан с выбором направления инвестиций и деятельности предприятия, возможностью успешно реализовать на рынке производимые предприятием товары или услуги.

Оценка риска начинается с определения его источников и причин. При этом важно определить, какие источники являются преобладающими и наиболее опасными, чтобы сосредоточить именно на них основное внимание. Риски, связанные с направлением инвестиций в авиатранспортное производство, можно объединить в следующие основные группы.

1. Капитальный риск, представляющий собой общий риск на все капиталовложения, направленные в развитие производства. Этот риск вызван тем, что авиакомпания в силу каких-либо причин не сможет высвободить или вернуть затраченные средства, не понеся потерь. Анализ капитального риска сводится к оценке того, стоит ли вообще в сложившихся или прогнозируемых условиях вкладывать все имеющиеся средства в авиатранспортное производство, не лучше ли часть из них (и какую) вложить в иные сферы деятельности. Для авиакомпаний капитальный риск чаще всего совпадает с отраслевым. При этом должна оцениваться динамика развития отрасли, определяющая перспективность инвестиционной политики авиакомпаний.

2. Селективный риск - риск неправильного выбора использования имеющихся ограниченных ресурсов по сравнению с другими возможностями. Для авиакомпании оценка селективного риска предполагает отбор по какому-либо критерию оптимального варианта направления капиталовложений в ту или иную область его деятельности, например в развитие самолетно-моторного парка (тип самолета и двигателя), наземный комплекс обслуживания (аэропорты базирования, организация хранения и транспортировки грузов, обеспечение их сохранности и т.п.), систему технического обслуживания и ремонта (в том числе увеличение ресурса и надежности авиатехники), подготовку персонала (формы и методы обучения, организация загранстажировок), совершенствование организационных структур управления, развитие системы телекоммуникаций и т.д. Ответ на вопрос, какой альтернативной сфере использования имеющихся ресурсов отдать предпочтение, чем грозит принятие неправильного решения, не так прост, как это порой может казаться с первого взгляда. В практике зарубежных авиакомпаний при оценке селективного риска нередко используют шкалу изменения рисков в зависимости от вариантов принимаемых решений.

3. Временной риск - риск неправильного выбора момента принятия решений, что неизбежно влечет за собой потери.

Временной риск для авиакомпаний в значительной степени определяется воздействием конъюнктурообразующих факторов, наличием циклических колебаний в различных фазах макроэкономических циклов воспроизводства, сезонными колебаниями. На отдельных региональных рынках циклические колебания могут быть сдвинуты в ту или иную сторону. Вполне понятно, что авиакомпания, принявшая ошибочное решение о времени открытия новой линии, например, может оказаться банкротом.

4. Риск законодательных изменений. В условиях политической и экономической нестабильности в России в конце XX века любая

авиакомпания становится заложником законодательной и исполнительной власти. Любое изменение законодательства в области форм собственности, предпринимательства, налогообложения, транспорта, финансов, страхования и т.п. может вызвать дополнительные издержки и потери для авиакомпании. Этот вид риска возникает также при международных авиаперевозках, где изменение договорно-правового регулирования зарубежных государств может оказать существенное воздействие на деятельность российских авиакомпаний на рынке этих стран (система протекционизма, экологические ограничения, таможенная политика, налоговое законодательство и т.п.)

5. Риск ликвидности - риск, связанный с возможностью потерь при реализации имущества авиакомпании (в первую очередь авиатехники).

Быстрое моральное и физическое старение российской авиатехники, малый ее ресурс, повышенный уровень шума, загрязнение окружающей среды - все это, наряду с появлением на рынке новых современных самолетов зарубежного производства, может привести к тому, что потенциальные покупатели или арендаторы российских самолетов будут воспринимать их как товар низкого качества и предлагать невысокую цену. Риск ликвидности особенно велик в тех маломощных российских авиакомпаниях, которые не имеют достаточного «имиджа» на рынке, где отсутствует согласие между акционерами, накопленная прибыль активно продается, закупается устаревшая авиатехника, преобладают амбициозные решения.

6. Рыночный риск - риск, связанный с неправильным выбором целевого рынка (его сегмента).

Этот вид риска целиком зависит от степени конъюнктурной проработки рынка, учета всего комплекса действующих факторов, выбранной стратегии проникновения на рынок, правильных форм и методов коммерческого сотрудничества. Нужно ясно понимать, что свободных ниш на международном рынке в настоящее время практически

не осталось, а любого «пришельца» ждет отнюдь не доброжелательное отношение со стороны «старожилов». Свою долю рынка без сопротивления (формы могут быть самые неожиданные) никто не уступит. В силу этих причин анализ перспектив развития соответствующего региона и, прежде всего, исследование рынка авиатранспортных услуг, его динамики, структуры, уровня конкуренции, географического направления перевозок и т.д. является первостепенной задачей любой авиакомпании.

7. Кредитный риск - риск того, что авиакомпания, взявшая кредиты на закупку новой авиатехники или на развитие наземного комплекса обслуживания, окажется не в состоянии выплачивать процент по ним и (или) основную сумму долга. Внедрение технологии бизнес-планирования позволяет в значительной степени снизить этот вид риска.

8. Инфляционный риск - риск того, что при высоком уровне инфляции доходы, получаемые авиакомпанией, быстро обесценятся и полученная прибыль не обеспечит стабильности развития. В мировой практике разработано довольно много способов снижения инфляционного риска.

9. Валютный риск - риск, связанный с валютными вложениями и операциями. Этот риск обусловлен колебаниями курсов иностранных валют, тенденциями к изменению курса рубля, несовершенством и нестабильностью валютного законодательства в России.

10. Отзывной риск - риск потерь для авиакомпании, имеющей акционерную форму собственности, в случае, если один из ее учредителей или инвесторов отзовет свои ресурсы, вложенные в развитие авиакомпании в связи с низкой прибыльностью ее деятельности или будет требовать активного «проедания» получаемых дивидендов.

11. Страновой риск - риск вложения средств в недвижимость, ценные бумаги предприятия, находящиеся под юрисдикцией страны с неустойчивым социальным и экономическим положением, с

недружественным отношением к стране, резидентом которой является авиакомпания-инвестор.

12. Организационно-управленческий риск авиакомпании (как бизнес-системы) - риск, зависящий от организации и управления авиакомпанией и от выбранной стратегии.

Зарубежный опыт свидетельствует, что успех фирмы на рынке может быть достигнут не только и не столько за счет крупных инвестиций, а главным образом за счет правильного выбора и своевременной смены стиля, форм и методов управления. Одно дело «консервативная» авиакомпания, которая не реализует стратегию развития и предпочитает, заняв одну или несколько ниш на рынке, получать все выгоды от максимальной специализации своих услуг (чартерная перевозка уникальных грузов, например) и наличия стабильной клиентуры. Иная степень риска будет присуща стратегии «агрессивной» авиакомпании, поставившей своей целью занять достойное место на рынке и вынужденной вследствие позднего выхода на рынок активно бороться за расширение своей доли на нем или за завоевание новых рыночных сегментов.

Разработаны различные методы оценки рисков.

Ответственность по обязательствам авиакомпании в условиях рыночной экономики несет его руководство. Именно на руководителей высшего звена управления ложатся в первую очередь последствия риска. А поскольку никакой бизнес невозможен без риска, являющегося оборотной стороной свободы предпринимательства, весьма важно максимально просчитать все риски.

Очень часто руководство авиакомпании вынуждено принимать решения в условиях неопределенности, когда оно не располагает достаточной информацией для оценки рисков или эта информация весьма дорогостоящая. В этом случае, полагаясь не только и не столько на интуицию, но и на собранную и зачастую неполную и разрозненную

информацию и имеющийся опыт, дается цифровая оценка риска. Каждый руководитель или совет директоров устанавливает для своей авиакомпании приемлемую степень риска в пределах от допустимого (угроза потери определенной части прибыли) до критического (появляется необходимость возмещать за свой счет накопившиеся затраты).

Выбор приемлемой степени риска зависит от того, на что настроен руководитель - на успех или на неудачу. Руководители консервативного типа обычно стараются уйти от какого бы то ни было риска. Более гибкие и дальновидные руководители склонны идти на определенные, но добровольные и ранее просчитанные риски. Для этого, однако, они должны быть уверены в монолитности своей команды, в профессионализме привлекаемых исполнителей или экспертов.

8. Стратегия и функционально-организационная структура

Задание и выбор стратегии для ее достижения предопределяет построение организационной структуры любой бизнес-системы, которая включает в себя набор элементов с определенными свойствами. Следовательно, построение организационной структуры связано с решением двух задач: подобрать элементы в соответствующем количестве и определенного качества и разместить их определенным образом в пространстве и соподчинении (как части целого). Это и будет по существу структура (архитектоника) бизнес-системы. Последующие аспекты организации обусловлены необходимостью установления информационных связей между элементами управления и построения бизнес-процессов, реализующихся в ходе функционирования компании. Состав бизнес-функций отдельных подсистем (структурных подразделений) и их объем зависит от конкретных условий деятельности компании: ее масштабов, структуры и уровня развития производства, размера и самостоятельности бизнес-системы, уровня технической оснащенности, степени развитости кооперационных связей и т.п.

Проектирование организационной структуры с позиции ее стратегического соответствия требует ответа на следующие вопросы:

- в какой степени существующая организационная структура способствует или мешает реализации выбранной стратегии?
- на какие иерархические уровни системы управления и на какие ее структурные звенья должно быть возложено выполнение тех или иных функций и решение конкретных задач в процессе реализации стратегии?
- какие необходимо произвести изменения в организационной структуре управления в случае необходимости адаптации стратегии к изменяющимся рыночным условиям?
- какие изменения потребуются в бизнес-процессах для эффективной поддержки выбранной или скорректированной стратегии?

Приведение организационной структуры в соответствие с выбранной стратегией осуществляется в следующей последовательности.

На первом этапе анализируются цели и стратегия. Задача анализа - преобразовать общую исходную формулировку цели в совокупность определенных в количественных и качественных аспектах показателей, выражающих основные черты желаемого и реально достижимого состояния бизнес-системы в будущем, то есть подготовить системное описание в виде «дерева целей».

На втором этапе анализируется вся совокупность бизнес-функций и устанавливается их соответствие целям, стоящим перед фирмой с точки зрения возможности их наиболее полной реализации. Эти функции расчленяются на подфункции с привязкой к «дереву целей», что позволяет сформулировать комплекс конкретных проблем, которые, в свою очередь, состоят из задач управления. Здесь же определяется содержание и форма результата для каждой задачи и ее потребитель. Важным моментом здесь является выявление ответственного исполнителя на каждом этапе по реализации той или иной бизнес-функции.

Результатом проведенной работы должно быть построение функционально-организационной модели управления, которая отражает взаимосвязь функций управления с исполнителями и потребителями.

Состав и последовательность этапов проектирования функционально-организационной модели приведены на рис.1.12.

Реализация любой стратегии влечет за собой преобразование стратегического плана компании в конкретные действия, осуществляемые в рамках операционного менеджмента. Подобный подход позволяет выделить исполнительные звенья-подразделения и жестко зафиксировать их задачи по реализации функциональных стратегий: у каждой функции должен быть свой «хозяин». Следует отметить, что процесс этот слабо формализован, а принимаемые решения основываются на результатах ситуационного анализа. Здесь определяющим моментом является уровень

профессиональной компетентности и личный опыт руководителей. В каждом конкретном случае реализация стратегии осуществляется в различной обстановке и требует оптимального распределения ресурсов между соответствующими структурными подразделениями. Решение этой задачи связано с построением ресурсно-целевой матрицы, схема которой представлена на рис.1.13.

Как свидетельствует практика, неразумно пытаться реализовать новую стратегию в рамках старой организационной структуры. Ее наличие уже само по себе накладывает отпечаток на выбор стратегии. Если же существующая организационная структура далека от требований конкретной стратегии, может потребоваться ее коренная перестройка (поворот «вверх ногами»). Таким образом, стратегия и организационная структура управления бизнес-системой оказываются неразрывно связаны между собой. По мере того, как фирма превращается из бизнес-структуры, осуществляющей один вид деятельности в комплексное предприятие, ориентирующееся на вертикальную интеграцию, географическую экспансию и стратегию диверсификации, ее организационная структура развивается, начиная с единоличного управления небольшим коллективом и далее переходя к созданию функциональных отделов, производственных подразделений и децентрализованных бизнес-единиц. Можно выделить пять основных формальных подходов к приведению структуры в соответствие с меняющейся стратегией. Эти подходы рассматривают:

1. Функциональную специализацию
2. Организацию по географическому принципу
3. Децентрализованные хозяйственные подразделения (линейная структура управления)
4. Стратегические бизнес-единицы (дивизиональная структура управления)
5. Матричные структуры

Не существует идеальной структуры с точки зрения какой-либо выбранной стратегии. Для ее реализации должна быть выбрана в качестве основы одна из базовых структур. Каждый из вышеприведенных типов организационных структур управления имеет стратегические преимущества и недостатки и, как правило, требует дополнительных формальных и неформальных организационных мероприятий для того, чтобы наилучшим образом обеспечить реализацию выбранной генеральной стратегии.

На воздушном транспорте широкое применение получил функциональный тип структур управления, при котором упор делается на разделение труда по определенным функциям. Все специфические виды работ, общие для одного или нескольких производственных подразделений, при функциональном управлении передаются в ведение служб или отделов, специализирующихся на выполнении той или иной функции (или нескольких функций). С точки зрения стратегического управления, функциональная структура наиболее подходит для предприятий, осуществляющих один вид деятельности. Построение структуры производится на основе выделения специализированных функций и ключевых видов деятельности в функциональные службы, что позволяет достичь соответствия между структурой управления и стратегией.

Вместе с тем функциональная структура может привести к излишней фрагментации стратегически важных видов деятельности. В результате руководитель может столкнуться с разногласиями между менеджерами служб и отделов, являющимися основными в процессе выполнения стратегии. Функциональные специалисты, как правило, концентрируют свое внимание на деятельности своего подразделения, а не на том, что важно для предприятия в целом. На предприятии же необходимо создать такую атмосферу, в которой специалисты работают вместе настолько тесно, насколько это необходимо для выполнения стратегии.

Следующим наиболее распространенным типом структур являются линейно-функциональные структуры, их иногда называют еще линейно-штабными. По существу, такого рода структуры представляют собой синтез линейной и функциональной структур, позволяющий получить вполне определенный полезный эффект. Суть линейно-функциональных структур заключается в том, что управление авиатранспортным производством осуществляется одновременно (и согласованно) линейным аппаратом и штабными (функциональными) службами.

Данный тип организационной структуры предполагает передачу ответственности и делегирование значительных полномочий линейным руководителям и освобождение их от части оперативной работы. Это позволяет сконцентрировать внимание руководителей на стратегии, повышается централизованный контроль стратегических результатов работы предприятия. Однако при этом возникает возможность усиления разногласий между линейными руководителями по распределению ресурсов предприятия.

Достаточно распространенная на воздушном транспорте матричная форма организационной структуры основана на наличии двух или более ветвей власти. Ее особенностью является компромисс между функциональной специализацией (производство, маркетинг, персонал, финансы) и ориентацией на определенный вид деятельности. Данный тип способствует развитию стратегического соответствия организационной структуры выполнению стратегии на функциональной основе, однако возникающее при этом сильное разделение ответственности между руководителями значительно усложняет процесс управления. Кроме того, наблюдается рост бюрократизма и увеличение нерациональных затрат времени на различные согласования.

Следует отметить, что ни одна из базовых организационных структур, как правило, в чистом виде не обеспечивает полностью решения задачи сосредоточения всех усилий на достижение поставленных

стратегических целей. Возможны комбинации этих структур или их дополнение специальными координационными механизмами, такими как проектные группы, венчурные группы, группы по выполнению межфункциональных заданий, независимые рабочие группы, а также отдельные сотрудники, уполномоченные не считаться с бюрократической волокитой в тех случаях, когда дело требует оперативного исполнения.

Разработку организационной структуры следует начинать с четкой ориентации на ключевые виды деятельности, направленные на достижение выбранных стратегических целей. По возможности желательно выбирать наиболее простую организационную структуру в качестве базовой. При необходимости ее следует модифицировать с учетом специфики деятельности бизнес-системы, состояния конъюнктуры рынка, имеющихся ресурсов и в дальнейшем дополнять по мере необходимости эту структуру всеми механизмами координации и коммуникации, которые позволят наиболее эффективно реализовать генеральную стратегию фирмы. Реальная действительность часто диктует необходимость принимать во внимание ранее сложившиеся отношения соподчиненности, внутреннюю политику, корпоративную культуру, систему мотивации персонала и другие характерные особенности ситуации на фирме, однако, при этом всегда должны превалировать ключевые факторы, определяющие соотношение в системе «стратегия-структура».

Успех любой бизнес-системы во многом зависит от того, насколько быстро она способна реагировать на изменение внешних условий и реального платежеспособного потребительского спроса. Организационная структура должна быть открыта для инноваций, иметь минимально необходимое количество уровней и блоков управления, ориентированных на адаптацию. Этим во многом объясняется наметившаяся тенденция к уменьшению размеров бизнес-структур, которая позволяет сократить разросшиеся, властные полномочия функциональной и управленческой бюрократии среднего уровня и вместо авторитарных пирамидальных

структур создать более «плоские» децентрализованные структуры. Здесь решается задача расширения полномочий работников более низких уровней управления, организация их доступа ко всей необходимой информации и активизация участия в адаптации управленческих решений к корректируемой стратегии. Руководители высшего звена управления в этом случае оставляют за собой функцию координации работ отделов, между которыми распределена работа по выполнению стратегически значимых и ключевых видов деятельности и бизнес-процессов. При правильном подходе к перестройке организационных структур и их своевременной адаптации к стратегическим изменениям может быть получен дополнительный выигрыш в производительности деятельности всей бизнес-системы за счет синергизма.

9. Проектирование систем управления (на примере авиакомпании)

С позиции теории управления стратегическую модель бизнес-системы (например, авиакомпании можно отнести к системам с обратной связью рис.1.14.

В таких системах происходит отслеживание некоторой входной величины $Q_{вх}(t)$ с помощью сравнения ее с выходной величиной $Q_{вых}(t)$, подаваемой на вход с помощью обратной связи $\varepsilon(t)$. Если $Q_{вых}(t) \neq Q_{вх}(t)$, то полученное рассогласование $\varepsilon(t)$ приводит в движение систему до тех пор, пока $Q_{вых}(t)$ не станет равной $Q_{вх}(t)$.

Для модели стратегического управления авиакомпанией $Q_{вх}(t)$ можно рассматривать как спрос на услуги авиакомпании на рынке, в качестве $Q_{вых}(t)$ – объем авиатранспортных и сопутствующих услуг, оказываемых предприятием для удовлетворения потребительского спроса. Величина $\varepsilon(t)$ - это рассогласование между спросом и предложением.

Разработка стратегического плана авиакомпании тесно связана с особенностями ее функционирования. Системный подход к управлению авиатранспортным производством представлен на рис. 1.15.

Как и в любой бизнес-системе, на вход авиакомпании поступают ресурсы, на выходе создается продукция - авиатранспортные услуги (при перевозке пассажиров - пкм, при перевозке грузов - ткм). Для создания авиатранспортной продукции авиакомпания должна располагать парком воздушных судов, который может быть ее собственным или взят по лизингу. Численность и номенклатура парка воздушных судов должна соответствовать реальному платежеспособному потребительскому спросу.

Она зависит также от выбранной сферы деятельности - целевого рынка, географического направления и степени развитости сети воздушных линий авиакомпании и ряда других параметров. Стратегия любой авиакомпании будет успешной только в том случае, если располагаемые провозные возможности парка воздушных судов могут быть задействованы с высоким коэффициентом использования предельной

коммерческой загрузки самолетов (в пределах 0,6 - 0,7) и при достаточно высоком среднегодовом налете часов на среднесписочный самолет (в ведущих авиакомпаниях мира налет часов на среднесписочный самолет достигает 4 - 4,5 тыс. часов в год).

Решение этой задачи во многом зависит от организационной модели авиакомпании и, прежде всего, от того, насколько эффективно будут задействованы три ее основные функциональные подсистемы: летной, технической и коммерческой эксплуатации рис.1.16.

Подсистема летной эксплуатации должна располагать высокопрофессиональным летно-подъемным составом, обеспечивающим безопасность полетов; подсистема технической эксплуатации должна обеспечить исправность авиатехники и ее безаварийную эксплуатацию; подсистема коммерческой эксплуатации несет ответственность за высокое качество организации обслуживания пассажиров и грузоотправителей (в соответствии с международными стандартами) и коммерческую работу, направленную на привлечение потенциальной клиентуры и продажу перевозок. Наряду с основными функциональными подсистемами, при построении организационной модели авиакомпании и разработке стратегии большое внимание уделяется работе ресурсных и обслуживающих подсистем, также относящихся к системе жизнеобеспечения. На рис.1.17 представлена концептуальная модель стратегического управления авиакомпанией.

Отслеживание потребительского спроса и комплексное исследование рынка осуществляется службой маркетинга. Зафиксированное рассогласование между реально существующим платежеспособным спросом на авиатранспортные услуги и совокупным предложением со стороны авиакомпаний, действующих на рынке, поступает в блок 1 (отдел комплексного исследования рынка). Здесь осуществляется детальный анализ рынка (состояние конъюнктуры, характер потребительского спроса, наличие конкурентов, уровень цен и

т.п.), а также оценка его перспектив (прогнозирование и разработка сценарных моделей альтернативных стратегий). Здесь же происходит выдвижение целей маркетинга, ранжирование задач и оценка силы воздействия различных факторов (SWOT - анализ). Таким образом, рассогласование между спросом и предложением служит основой для принятия стратегических (а в дальнейшем тактических) решений и конкретных мер, направленных на его ликвидацию.

Результаты конъюнктурных исследований поступают в блок 2 (отдел стратегического управления). Сюда же поступают данные о возможностях производства, о результатах рекламно-сбытовой деятельности, об обеспеченности ресурсами. Здесь определяется миссия авиакомпании, ее целевая ориентация, принимается решение о том, на каких рынках авиакомпания сможет работать наиболее эффективно, выбирается оптимальная корпоративная стратегия, формируются целевые программы.

Разработанные на стратегическом уровне проекты планов и программ поступают для реализации в блоки 3 (производство) и 4 (сбыт), где они детализируются и уточняются (с разбивкой на подпрограммы). Полученная информация позволяет осуществлять стратегический контроль путем сравнения фактических данных с допустимыми отклонениями, предусмотренными для достижения локальных целей. Здесь же осуществляется тактическое планирование, разработка конкретных планов мероприятий, их непосредственное выполнение и адаптация к зафиксированным изменениям внешней среды. Это оперативный уровень управления.

Стратегическое планирование - это замкнутый процесс. Размыкание системы нарушает весь принцип его работы. Также как нельзя управлять самолетом с помощью отдельных подсистем или отдельных элементов автопилота, нельзя эффективно управлять производством с помощью отдельных элементов маркетинга. Только на основе тесного взаимодействия между предприятием и внешней средой возможно

обеспечить его устойчивое движение к выбранной генеральной цели по траектории, определяемой разработанной стратегией.

Общая схема разработки стратегического плана авиакомпании приведена на рис. 1.18.

10. Целевое управление авиапредприятием

В условиях перехода к цивилизованным рыночным отношениям резко возрастает степень самостоятельности авиапредприятий в принятии решений на всех уровнях управления. Естественно, по мере повышения самостоятельности растет и ответственность за конечные результаты деятельности, за эффективность использования имеющегося на предприятии ресурсного потенциала. Новые условия хозяйствования требуют новой методологии построения и развития организационных структур управления предприятием. Они становятся более гибкими и динамичными. Изменяются и методы управления: вместо метода, основанного на реакции на отклонение от нормы, от плана, где главной функцией выступает диспетчерование, приходит новый метод управления – упреждающий, основанный на предвидении ситуации, на умении прогнозировать изменения внешней среды, в которой действует авиапредприятие.

Одним из таких методов, которые могут оказаться эффективными в сложившейся ситуации, является целевое управление.

Целевое управление – это процесс управления, который объединяет выработку цели, разработку целевых программ и реалистических планов их выполнения, систематический контроль за результатами работы и принятие корректирующих мер для своевременного достижения поставленных целей.

Определяющим моментом целевого управления является правильный выбор цели, под которой понимается не только желаемое, но и реально достижимое состояние системы в будущем.

Правильно выбранные стратегические цели, как показывает история России, влияют на общественное развитие. Такими долгосрочными целями, в частности, были:

- выбор Киевской Русью идеологии в виде православия;
- завоевание и освоение Сибири;

- превращение России в ведущую европейскую державу (Петр I, Екатерина II);
- аграрная политика (П.Столыпин)
- индустриализация страны и т.п.

В настоящее время в качестве долгосрочной стратегической цели России выдвигается повышение конкурентоспособности отечественной экономики и ее интеграция в систему мировых хозяйственных связей за счет «интеллектуализации» производства и «облагораживания» экспорта.

Выбор нереальных целей (без учета совокупности всех факторов внутреннего и внешнего воздействия), напротив, приводил к замедлению общественного развития и нерациональному использованию стратегического потенциала страны. Такими недостижимыми целями были, в частности – задача построения коммунизма к 1980г., поворот сибирских рек и многие другие.

Сказанное выше справедливо и для выбора цели различного рода бизнес-систем, в том числе и для предприятий воздушного транспорта, где в качестве долгосрочных целей могут быть выбраны, например:

- для авиакомпании:
 - увеличение доли и завоевание более сильных позиций в выбранной рыночной нише;
 - удовлетворение потребностей и решение проблем определенной группы клиентов;
 - повышение качества услуг и др.
- для аэропорта:
 - модернизация и реконструкция для обеспечения работы в соответствии с международными стандартами;
 - повышение категоричности;
 - улучшение финансовых результатов за счет диверсификации и др.

Достижение намеченных целей возможно лишь при наличии генеральной стратегии, направленной на повышение уровня

конкурентоспособности. Реализация генеральной стратегии позволит авиапредприятию осуществить поэтапную и всестороннюю интеграцию в мировую транспортную систему и работать на рынке авиатранспортных услуг на равных, обеспечивая дальнейшее эффективное развитие.

Следует отметить, однако, что деятельность любой бизнес-системы, осуществляемая в условиях рыночных отношений, тем не менее регулируется как на международном, так и на государственном уровне. Это внешнее регулирование может оказать существенное значение на реализацию выбранной генеральной стратегии. Положительный эффект может быть получен только в том случае, если целевая ориентация бизнес-системы по своей направленности совпадает с интересами государства или мирового сообщества.

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

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

Логическая цепочка целевого управления с ориентацией на опережающего соперника на рынке авиаперевозок представлена на рис. 2.1.

Состав и содержание целевых программ определяется необходимостью поэтапной ликвидации существующего на определенном этапе развития предприятия разрыва между значениями его базовых

технико-экономических показателей и показателей опережающих, но равных по потенциалу ведущих российских или зарубежных предприятий.

При таком подходе выбранная система базовых показателей опережающих соперников становится тем нормативом, той долгосрочной целью, на достижение которой направлена генеральная стратегия авиапредприятия. Целевое управление предполагает поэтапную ликвидацию отставания и взаимную увязку долгосрочной и краткосрочных целей предприятия. Ежегодные целевые показатели устанавливаются в количественном виде. Их величина зависит от результатов деятельности авиапредприятия, достигнутых за предшествующий год. Значения краткосрочных целевых показателей тесно увязываются с ежегодными планами работ по целевым программам.

Целевое управление и целевые программы позволяют оптимальным образом задействовать стратегический потенциал авиапредприятия. Все целевые программы должны быть объединены общностью цели и ориентированы на конечные результаты. Их содержание тесным образом увязано не только с генеральной целью и целевыми нормативами, но и с задачами, стоящими перед отдельными структурными подразделениями. В каждой целевой программе должны быть интегрированы ресурсные возможности авиапредприятия, которые могут быть перераспределены (в случае необходимости) для обеспечения своевременной адаптации деятельности всех функциональных подсистем к изменению рыночной ситуации.

При целевом управлении целесообразно выделять два основных вида работ:

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

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

Работы оперативной направленности не включаются в целевые программы, тогда как работы стратегической направленности целесообразно включать в их состав в качестве самостоятельных программ наряду с работами, имеющими комплексный характер и требующими привлечения работников других подразделений и обеспечения взаимодействия между службами. Работы стратегической направленности структурных подразделений после их завершения могут быть или приняты к внедрению и переведены в разряд оперативных видов деятельности, или отклонены как бесперспективные, не способствующие повышению эффективности деятельности, или «заморожены» как несвоевременные из-за недостатка ресурсного обеспечения.

Организационная структура целевого управления предполагает наличие двух основных компонентов, находящихся на разных иерархических уровнях:

- штаб целевого управления;
- временные рабочие группы по реализации целевых программ.

Штаб целевого управления подчинен непосредственно руководителю авиапредприятия, который обеспечивает координацию работ по целевым программам и осуществляет непосредственный контроль за их ходом. В состав штаба входят два заместителя руководителя, имеющих широкие полномочия, один из которых отвечает за финансовое обеспечение разработки целевого управления, формирование ресурсно-целевых матриц, другой - за разработку технологии целевого управления,

комплекта организационно-распорядительных документов и проведение семинаров по специальной программе для персонала, а также ответственный секретарь и члены рабочей группы, отвечающие за конкретные вопросы.

Большинство сотрудников не освобождаются от своих основных оперативных функциональных обязанностей, совмещая их с работой в штабе. Освобожденным нередко является только ответственный секретарь.

Временные рабочие группы по реализации целевых программ возглавляются руководителем соответствующей целевой программы, которому подчинены ответственные исполнители подпрограмм. Руководители целевых программ работают в тесном контакте со штабом целевого управления, обеспечивая своевременность выполнения работ и гибкую их корректировку в случае необходимости. Для решения сложных вопросов по координации и реализации целевых программ к работе штаба и рабочих групп могут быть привлечены внешние консультанты и эксперты. Подобный подход позволяет обеспечить более объективную оценку стратегического потенциала предприятия и, как правило, позволяет повысить эффективность целевого управления.

Создание системы управления целевыми программами оформляется приказом руководителя авиапредприятия. Общесистемная координация хода работ и принятие решений по актуальным проблемам осуществляется на совместном заседании штаба и руководителей целевых программ, за которыми четко закреплены их права и обязанности.

Руководитель целевой программы:

- подчиняется лично начальнику штаба целевого управления;
- несет полную ответственность за разработку и реализацию программы;
- координирует деятельность всех подразделений по выполнению всех мероприятий, входящих в состав программы;

- получает часть полномочий по оперативному управлению и контролю за ходом работ, предусмотренных программой;
- в отношениях с функциональными подразделениями руководитель программы выступает как полномочный представитель начальника авиапредприятия.

Схема управления при целевом управлении приведена на рис. 2.2.

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

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

Для разработки и реализации каждой целевой программы создается рабочая группа, обычно в составе двух-семи человек (в зависимости от объема работы). На период работы по целевым программам члены рабочей группы находятся в двойном подчинении: своему функциональному руководителю и руководителю целевой программы. Руководитель целевой программы дает им задания, контролирует и оценивает их работу. Совместно с функциональными руководителями он координирует объем работы для каждого члена рабочей группы в пределах оговоренного лимита рабочего времени и способ реализации поставленной задачи.

Система мотивации участников целевого управления является самостоятельной частью общей системы мотивации работников авиапредприятия. Она осуществляется независимо от мотивации за

результаты их основной работы в том или ином подразделении и может иметь различные формы и методы. Руководители целевых программ должны иметь специальный фонд для поощрения исполнителей целевых программ. Схема ресурсного обеспечения целевого управления представлена на рис. 2.3.

На стадии разработки и проектирования системы целевого управления стимулирование может осуществляться традиционным способом - путем разового премирования или введения системы персональных надбавок на основании приказа руководителя авиапредприятия.

На стадии реализации целевых программ система мотивации может предусматривать:

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

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

Наряду с подобным подходом мотивационное поле целевого управления включает в себя использование системы стимулирования инициативы и предприимчивости. Подобная система призвана активизировать творческий потенциал всего персонала авиапредприятия, даже непосредственно не задействованного в системе целевого управления. Формой реализации подобной системы является внесение предложений, направленных на повышение эффективности деятельности авиапредприятия с привязкой их к целевым программам.

Система контроля за реализацией каждой целевой программы включает следующие этапы:

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

Целевое управление как относительно новый для нашей экономической системы метод управления требует определенных условий для реализации и внедрения. Эффективность этого метода обеспечивается при выполнении следующих условий:

- Демократический стиль руководства в сочетании со строгой персональной ответственностью за разработку и внедрение всех мероприятий системы целевого управления.
- Создание психологического комфорта для разработчиков системы целевого управления в рамках сложившейся на предприятии корпоративной культуры, позволяющего получить эффект синергии.
- Четкая координация всех видов работ с использованием автоматизированной системы контроля за ходом работ и степенью рассогласования между целевыми нормативами и целевыми показателями.
- Эффективная система морального и материального стимулирования участников работ по целевым программам.
- Постоянное внимание со стороны всех руководителей высшего звена управления к ходу работ, быстрое реагирование на возникающие отклонения.

Следует также отметить, что целевое управление – это не механическое следование первоначально разработанной стратегии, а своевременная ее корректировка с учетом возможного изменения как стратегического потенциала авиапредприятия, так и конъюнктуры рынка для достижения поставленных стратегических целей. Правильный выбор целевой ориентации, таким образом, является более важным, чем детальная проработка стратегии. Последняя должна быть достаточно

гибкой, чтобы была возможность адаптировать ее к изменениям внешних условий и трансформировать в оперативные планы в соответствии с результатами контроля за их выполнением.

Основные вопросы для самопроверки

Литература

1. И. Ансофф. «Стратегическое управление», М.: «Экономика», 1989.
2. Б.В. Артамонов. «Стратегия управления авиапредприятием», Нижний Новгород: «ТАЛАМ», 2002.
3. К. Боумен. «Основы стратегического менеджмента», М.: «ЮНИТИ», 1997.
4. И.И. Герчикова. «Менеджмент», М.: «ЮНИТИ», 1995.
5. П. Друкер. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы, «Book Chamber International», 1992.
6. Б. Карлоф. Деловая стратегия, М.: Экономика, 1991.
7. Э.М. Коротков. «Концепция менеджмента», М.: «Дэка», 1998.
8. Ф. Котлер и др. «Основы маркетинга», М.: «Вильямс», 1998.
9. Ж.Ж. Ламбен. «Стратегический маркетинг», Санкт-Петербург, 1996.
10. М. Портер. «Международная конкуренция», М.: «МО», 1993.
11. Реструктурирование предприятий, Фирма Мак Кинси. М.: Дело, 1996.
12. А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд, «Стратегический менеджмент (Искусство разработки и реализации стратегии)», М.: «ЮНИТИ», 1998.
13. Ansoff H.I., McDonnell E.J., «Implanting Strategic Management», Prentice Hall, 1990.
14. Cotler P., Armstrong G., «Principles of Marketing», Prentice Hall of India, 1996.
15. Drucker P.E., Management for the future, 1985.
16. Lockridge R.K., «The BGG Annual Perspective – 1981», The Boston Consulting Group, 1981.
17. Oster S., «Modern Competitive Analysis», NY, Oxford University Press, 1990.
18. Stoner J., Freeman R., Gilbert D., «Management», Prentice Hall, 1996.

Содержание

1. Товарная стратегия бизнес-системы	3
2. Виды базовых стратегий.....	11
3. Понятие конкурентной стратегии	17
4. Стратегия роста	24
5. Стратегия качества.....	32
6. Стратегия выживания	40
7. Стратегические риски	47
8. Стратегия и функционально-организационная структура.....	53
9. Проектирование систем управления (на примере авиакомпании)	60
10. Целевое управление авиапредприятием	64
Основные вопросы для самопроверки	74
Литература	75

ПРИЛОЖЕНИЕ

Рис. 1. Матрица Мак Кинси

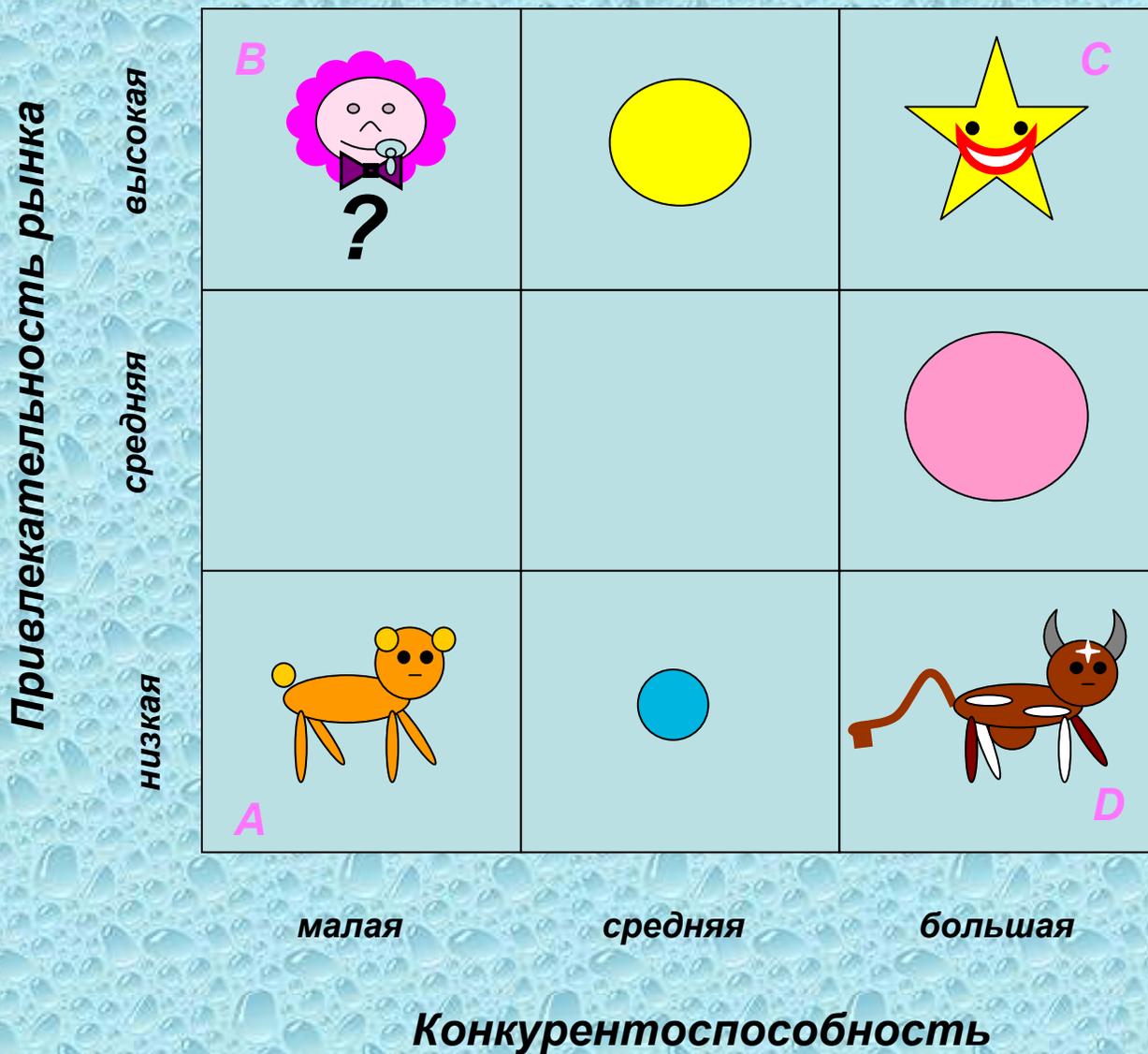


Рис. 2. Бостонская матрица

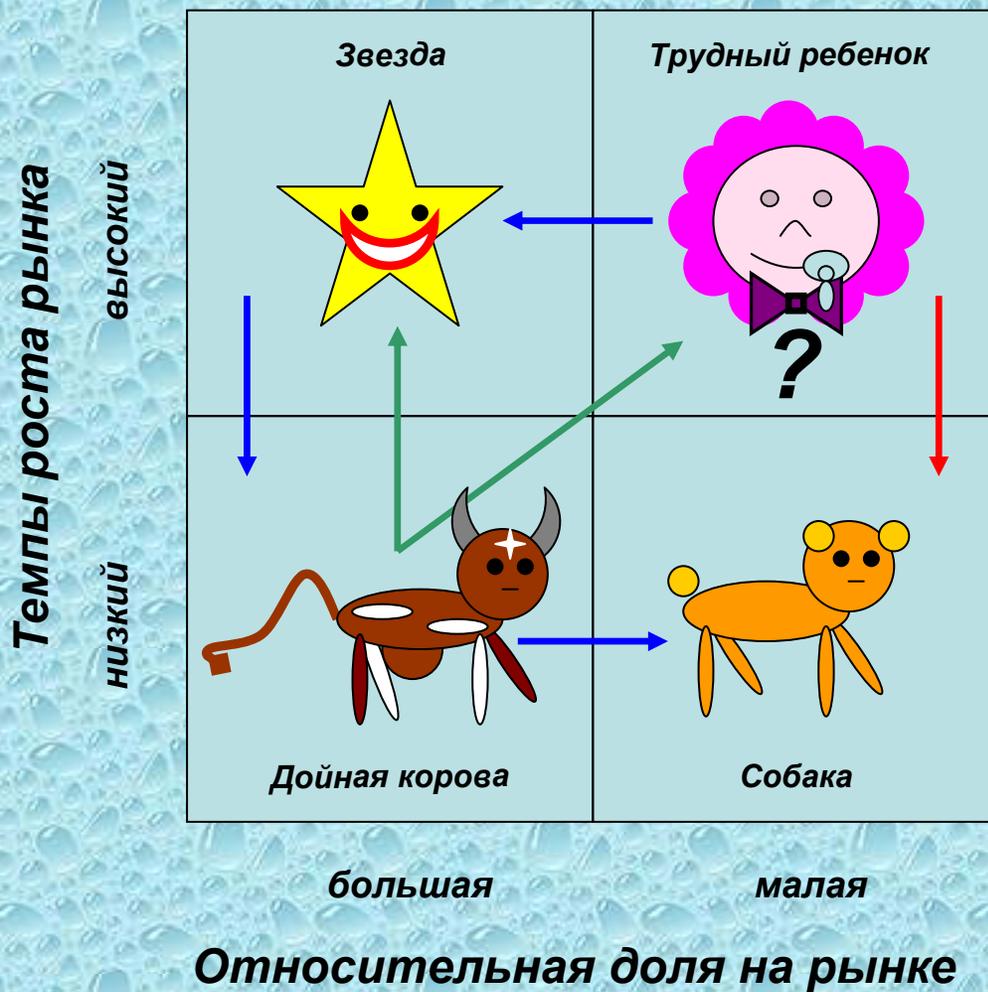


Рис. 3. Базовые стратегии

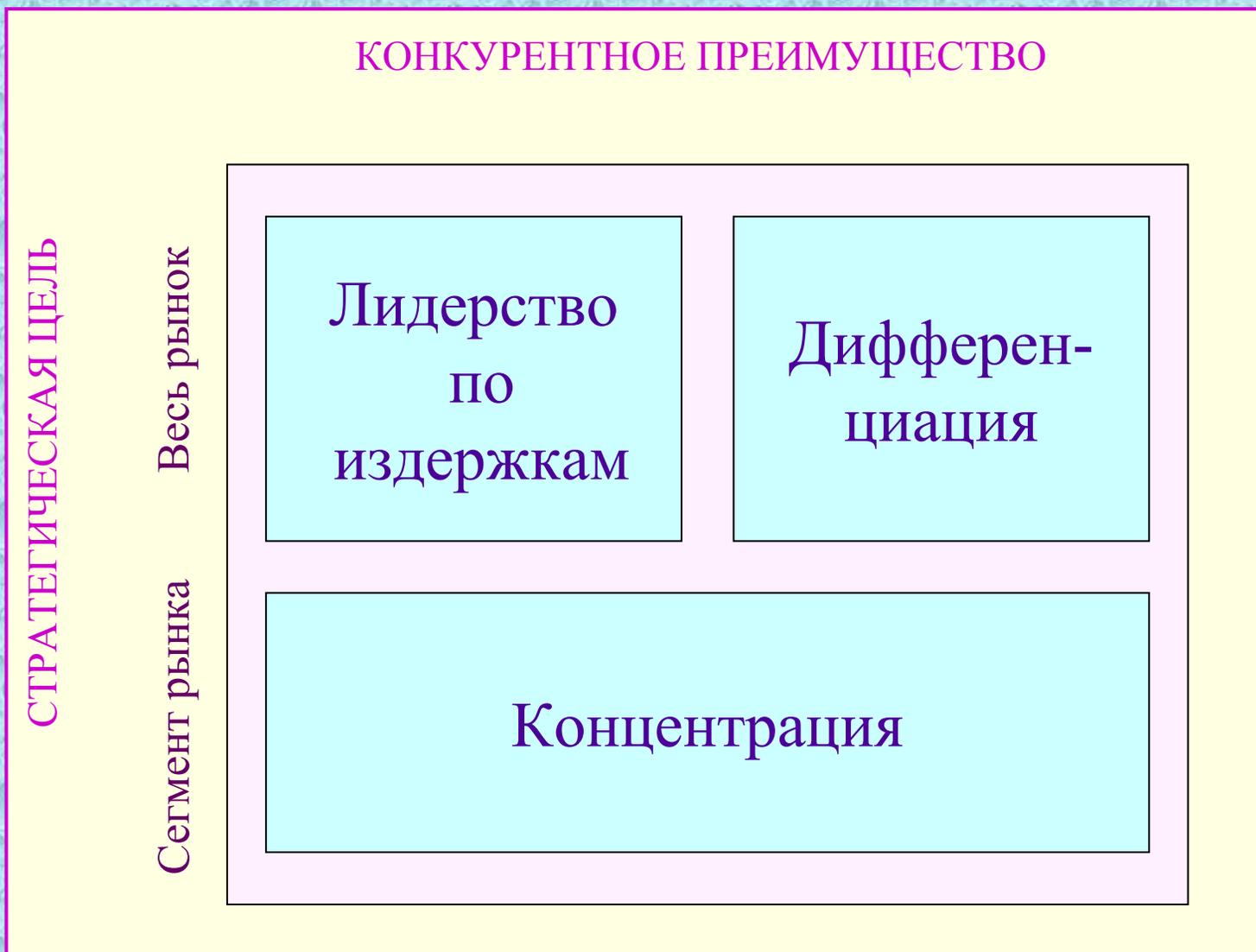


Рис. 4. Стратегия роста

Стратегия роста

Интенсивный рост	Интеграционный рост	Диверсификационный рост
Глубокое проникновение на рынок	«Назад»	Концентрический
Расширение границ рынка	«Вперед»	Горизонтальный
Совершенствование товара	«По горизонтали»	Конгломератный

Рис. 5. Основные составляющие конкурентоспособности

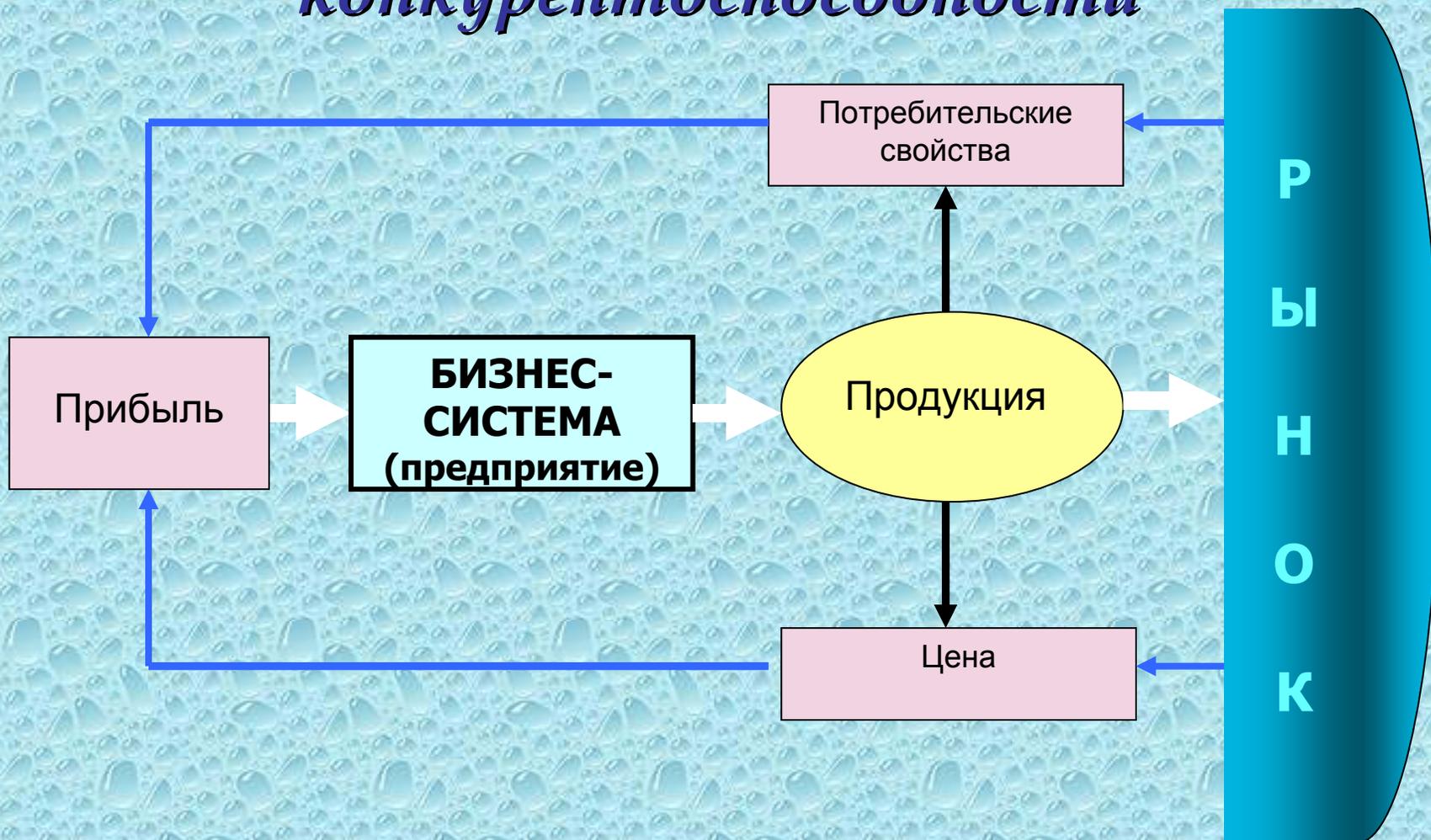


Рис. 6. Ожидаемая и оказанная услуга

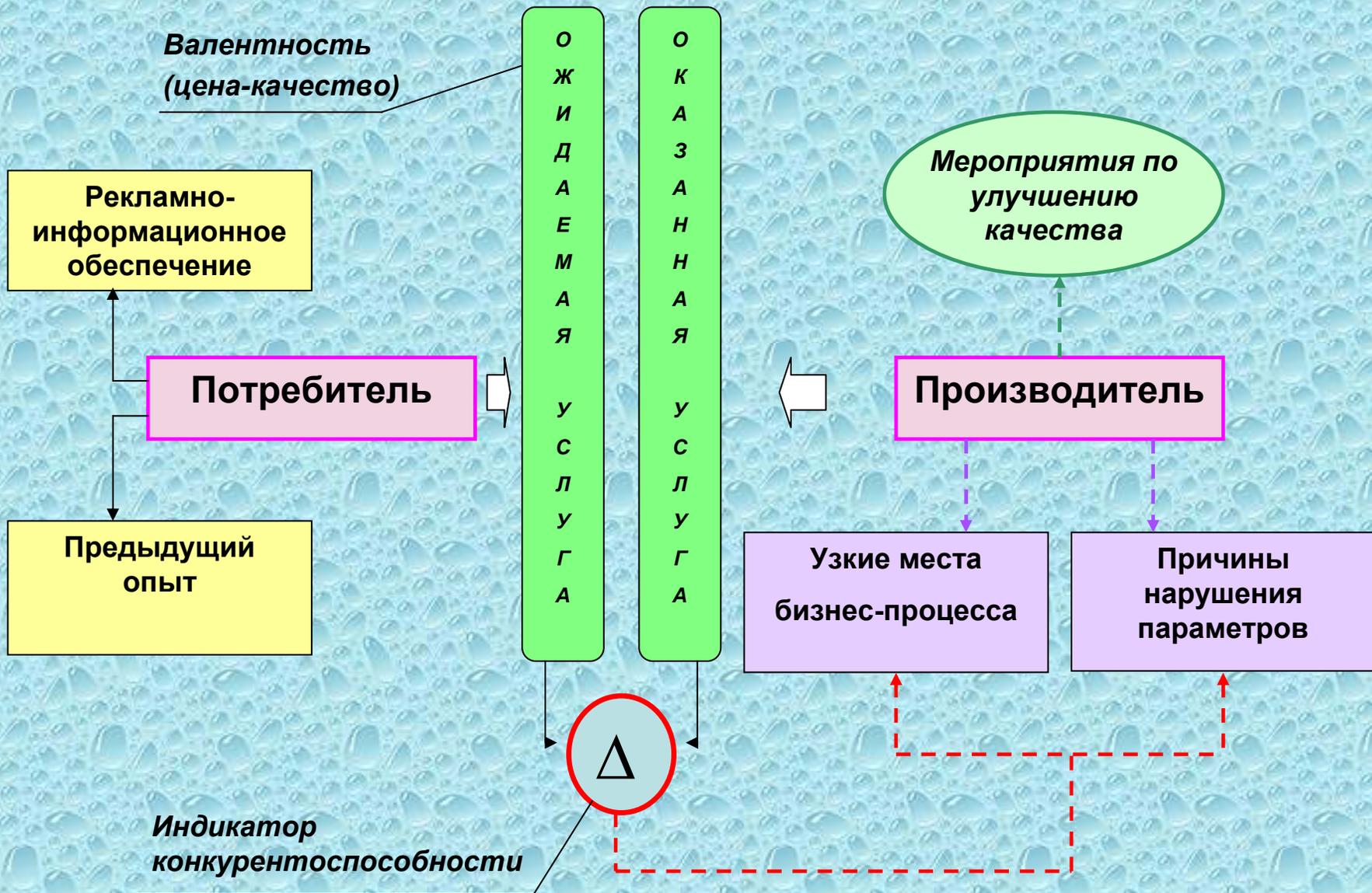


Рис. 7. Проектирование функционально-организационной модели управления

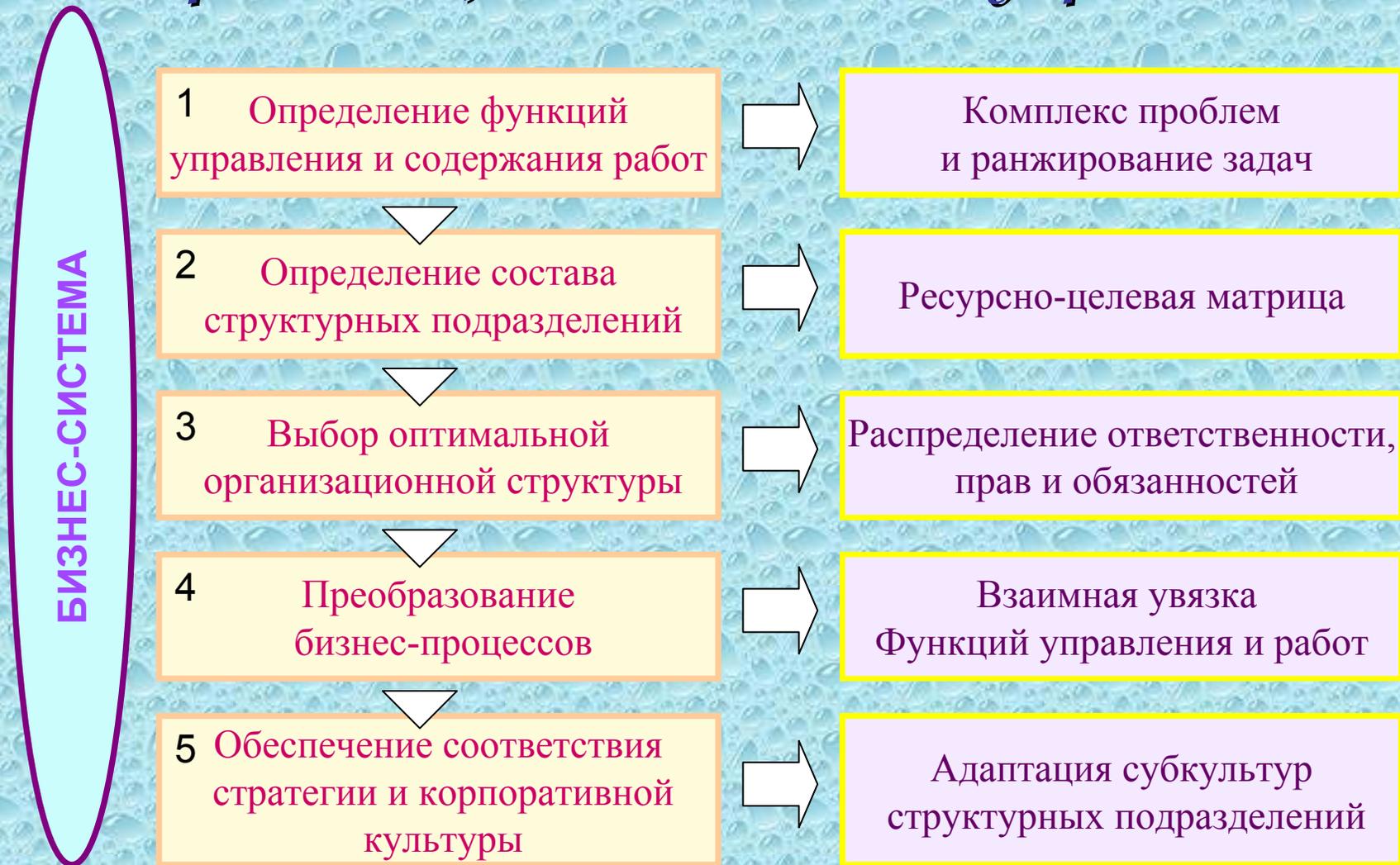


Рис. 8. Ресурсно-целевая матрица



Рис. 9. Управление с обратной связью

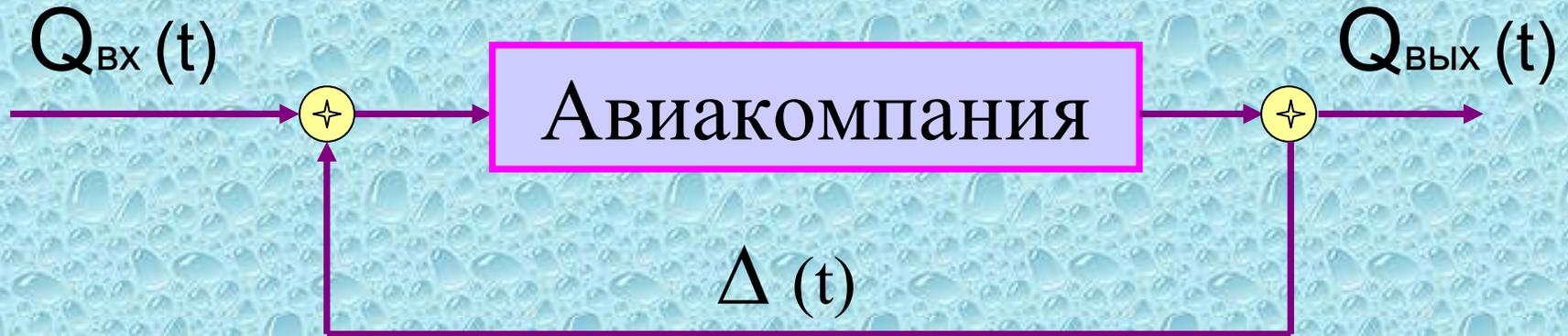


Рис. 10. Системный подход к проектированию организационной структуры авиакомпании



Рис. 11. Концептуальная модель маркетингового управления

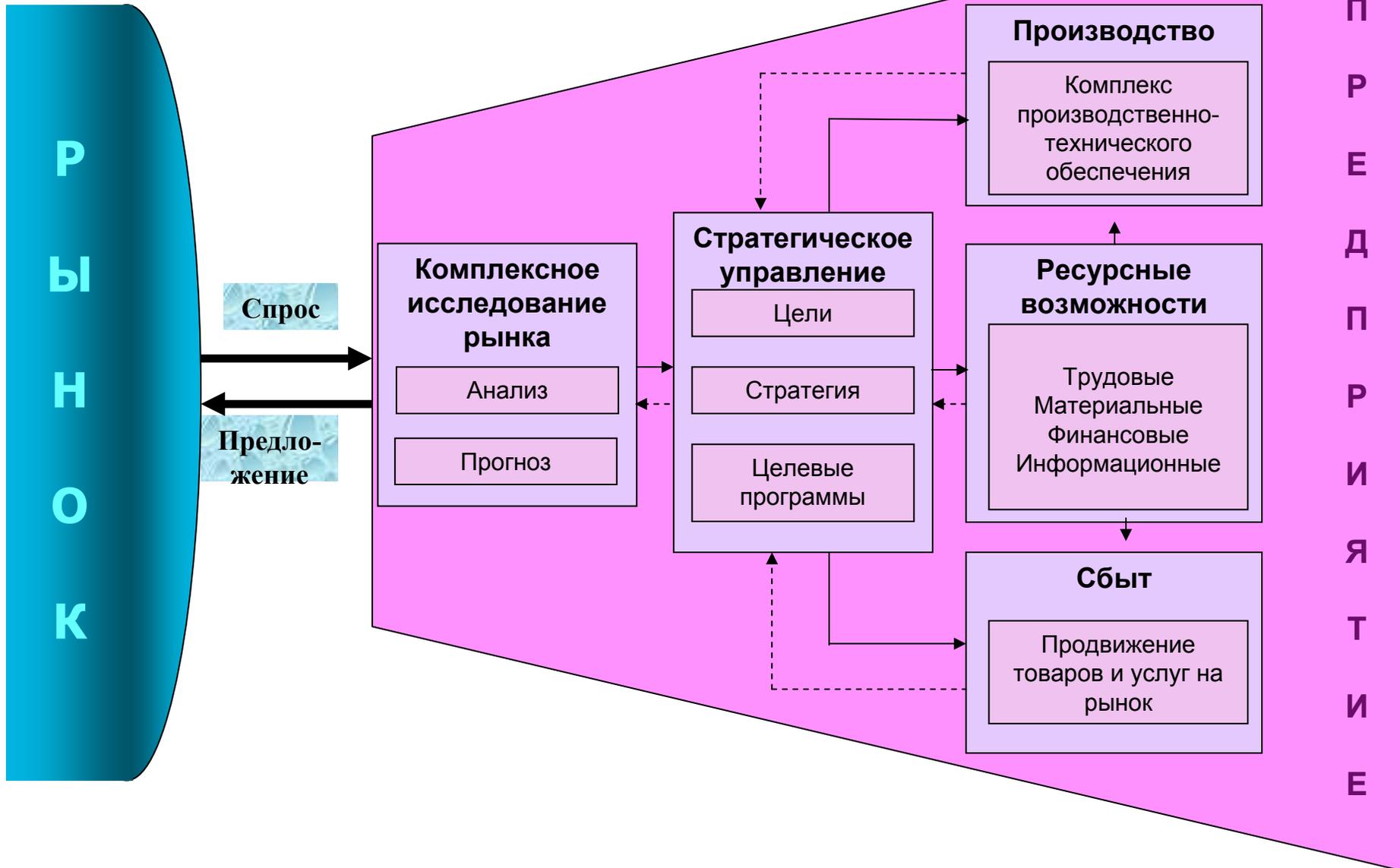


Рис. 12. Целевое управление

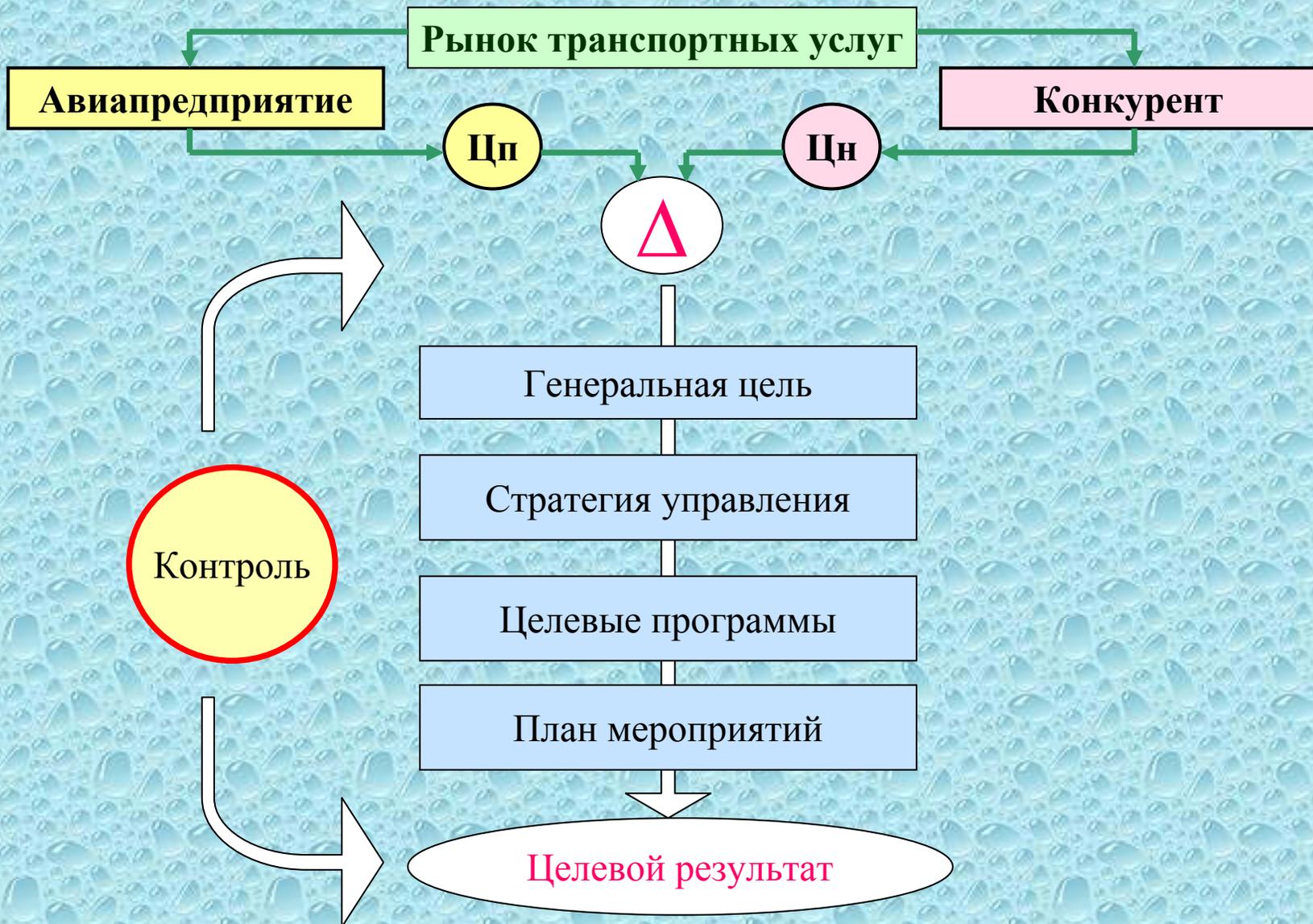


Рис. 13. Схема организации целевого управления

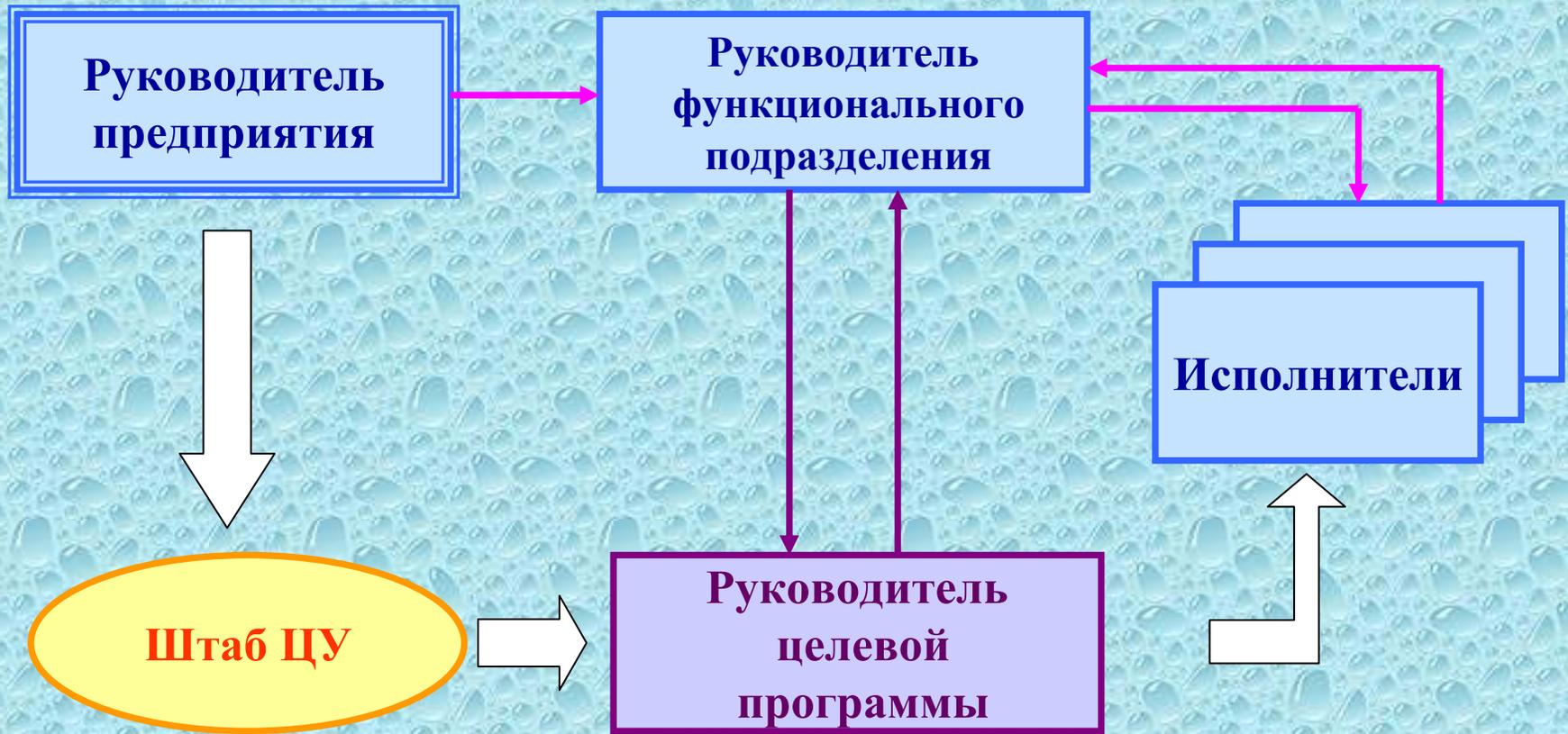


Рис. 14. Ресурсное обеспечение целевого управления

