

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

---

**Б.В.Артамонов**

# **Стратегический менеджмент**

Часть 1. Концептуальные основы

стратегического управления и планирования на  
воздушном транспорте

Москва - 2004

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 1. Концептуальные основы  
стратегического управления и планирования на  
воздушном транспорте

Утверждено Редакционно-  
издательским советом МГТУ ГА  
в качестве учебного пособия

## Введение

Сейчас Россия проходит важнейший поворот на очередной исторической развилке, связанной с переходом на рыночные отношения в условиях стабилизации экономики. Этот поворот осуществляется в условиях крайне неблагоприятных для отечественных производителей, в том числе и авиатранспортной продукции.

Для этого этапа характерны:

- глобализация экономики, проблемы вхождения в систему мирохозяйственных связей;
- недостаточная эффективность производства, слабая управляемость экономикой, отсутствие необходимого доверия к государству;
- ориентация экономики на сырьевые отрасли;
- относительно высокий уровень инфляции и роста цен;
- отсутствие четкой правовой базы и эффективной социальной политики;
- отсутствие стимула к модернизации экономики, производству и долгосрочным инвестициям;
- рост терроризма и преступности на фоне и без того криминальной обстановки в России;
- отсутствие единого мотивационного поля для государственных и коммерческих структур, приводящее к перетоку квалификационных кадров;
- потеря интеллектуального потенциала («отток мозгов за границу»);
- отсутствие государственной поддержки национальному авиастроению и развитию воздушного транспорта.

В современных условиях требуется четко сформулировать концепцию долгосрочного развития воздушного транспорта Российской Федерации, выделить стратегические цели и приоритетные направления авиационной деятельности. Здесь важно предусмотреть не только

государственные интересы России в области авиации и авиатранспортной деятельности, но и учесть стратегический потенциал гражданской авиации страны, а также риски и угрозы, которые неизбежно возникнут в борьбе России за возвращение статуса мировой авиационной державы. Задача эта может быть решена с помощью системы программно-целевого управления, позволяющего на комплексной основе адаптировать деятельность гражданской авиации к требованиям международного разделения труда на мировом рынке авиатранспортных услуг.

Руководители российских авиапредприятий вынуждены работать в условиях неопределенности и повышенного риска. Они нередко становятся заложниками решений, которые находятся вне сферы их компетентности и в связи с этим вынуждены работать на грани фола. Управление авиапредприятиями порой напоминает управление автомобилем в тумане при движении по неизвестной горной дороге. Ранее приобретенные знания оказались устарелыми, накопленный опыт - не всегда приемлемым в условиях конкурентной борьбы. Около половины руководителей высшего звена управления не имеют базового экономического или управленческого образования. Среди западных инвесторов бытует мнение: «Нельзя финансировать того, кто не умеет управлять, кто разговаривает на другом экономическом языке, с кем трудно найти взаимопонимание, кто плохо знаком с правилами игры в условиях рыночных отношений».

В современных условиях глобализации экономики необходима долгосрочная стратегия поэтапного перехода на новые принципы управления для обеспечения «мягкого вхождения» в рынок. Нельзя отбросить все положительные результаты, полученные в период социалистического этапа развития экономики России, нельзя сжигать за собой все мосты. В бизнесе нужно всегда оставлять место для альтернативных стратегических решений для ответа на вопрос: «А что если?» (What if ?). Это возможно только при использовании современных

схем, форм и методов управления, разработанных и апробированных в рамках концепции стратегического менеджмента. Не случайно то, что в зарубежной практике стратегический менеджмент рассматривается как ценность не менее важная, чем финансовое или материально-техническое обеспечение предприятия.

База для восстановления статуса России как одной из ведущих держав мира имеется: на ее территории сосредоточено около 35 процентов запаса мировых ресурсов и более половины стратегического сырья, проживает же здесь всего 3 процента населения планеты. При суммарной оценке каждый россиянин оказывается в 3-4 раза богаче американца и в 10-15 раз любого европейца. В материально-техническом аспекте Россия единственная в мире страна самодостаточная для социально-экономического развития. Выход из критического положения может обеспечить только существенное повышение конкурентоспособности российской экономики, возрождение производства с большой долей интеллектуальной составляющей, ориентированного на опережающий спрос мирового хозяйства. К числу таких отраслей безусловно относится и авиация, крайне нуждающаяся сейчас в мощной государственной поддержке и освоении передового опыта стратегического управления авиатранспортным предприятием.

## 1. Предприятие как бизнес-система

В основе стратегического менеджмента лежит представление о предприятии как о единой целостной системе, имеющей определенную внутреннюю организацию. В общем случае под *системой* понимают совокупность взаимосвязанных элементов, предназначенную для достижения определенных целей. Под *производственной системой* понимают обособившуюся в результате общественного разделения труда часть производственного процесса, способную самостоятельно или во взаимодействии с другими системами удовлетворять те или иные общественные потребности с помощью производимых этой системой товаров или услуг. Отрасль при этом следует рассматривать как совокупность производственных систем, которые производят однотипную продукцию и соперничают между собой на отраслевом рынке.

Производственная система организационно выступает как предприятие, фирма, компания, концерн или любая иная хозяйственная структура, являющаяся самостоятельной стратегической единицей в сфере бизнеса. По сути – это группа людей, совместно работающих для достижения целей организации. Определяющим критерием эффективной работы любого коммерческого предприятия является получение прибыли. С учетом этого в зарубежной практике обычно при исследованиях подобных систем используется обобщающий термин «бизнес-структура» или «бизнес-система» (business unit). В качестве стратегических единиц могут быть выделены также внутрифирменные подразделения, где осуществляется деятельность по производству хотя бы одного из главных изделий фирмы или которые отвечают за определенный вид деятельности, то есть за обособленную часть бизнеса в одном или нескольких сегментах целевого рынка.

Традиционный подход к управлению рассматривал предприятие как «закрытую» систему, работающую в условиях относительной стабильности. При этом эффективность его деятельности определялась в

первую очередь умением эффективно использовать все виды ресурсов, рационально организовать и снижать издержки производства. Воздействие внешней среды учитывалось как малозначимое.

Современная парадигма управления рассматривает предприятие как открытую производственную систему. Создание этой системы обусловлено возникновением или формированием на рынке спроса на продукцию или услуги со стороны потребителей. Главные предпосылки успеха лежат не столько внутри, сколько вне ее. Успех предприятия определяется тем, насколько оно обладает устойчивостью и способно ли удачно вписывается во внешнюю среду и приспосабливаться к ней. Организационные механизмы должны уметь спрогнозировать и оценивать все возможные ситуации, приспосабливаться к вновь возникающим проблемам и вырабатывать необходимые управленческие решения, обеспечивая оптимальный маневр в распределении ресурсов для выживаемости и развития.

Стратегический менеджмент рассматривает бизнес-систему как целостное множество элементов. При этом исходят из того, что целое обладает новыми интегративными свойствами, возникающими в результате взаимодействия отдельных элементов, и что эти свойства сохраняются при определенных условиях. Совокупность элементов (элементарных носителей качества системы) образуют подсистему. Необходимую целостность обособленной бизнес-системе придает ее структура, которая и определяет ее устойчивые свойства и характеристики. Иерархические уровни бизнес-системы и их определяющие характеристики представлены на рис. 1.

На предприятии в качестве подсистем выступают крупные функциональные подразделения (службы, отделы), а в качестве элементов (группы, отдельные исполнители). Каждая из подсистем имеет свои свойства, перекрывает определенные функции и обладает меньшей

устойчивостью, чем бизнес-система в целом, что позволяет последней быстро адаптироваться к изменениям внешних условий.

Подсистемы могут создаваться или ликвидироваться в зависимости от изменений целевой ориентации системы или общей стратегии. Элементы бизнес-системы представляют собой структурные составляющие, каждая из которых решает вполне конкретную производственную задачу. Они обладают наибольшей динамичностью. Система должна предусматривать возможность резервирования их деятельности и быстрой замены в случае необходимости, например, при резком изменении конъюнктуры рынка или под действие форс-мажорных обстоятельств.

Любая бизнес-система функционирует в условиях внешнего воздействия. Внешнюю среду следует рассматривать как совокупность факторов, условий, сил и субъектов, которые влияют на деятельность предприятия извне и формируют рыночную ситуацию. Большинство из них не может непосредственно влиять на бизнес-систему. Основные компоненты, образующие внешнюю среду, имеют неодинаковое значение для ее функционирования. Условия среды, без которых данная система не может функционировать и развиваться, являются для нее существенными (необходимыми); все остальные условия являются сопутствующими.

Задача менеджмента компании – найти компромисс при столкновении интересов этих групп при безусловном соблюдении этических и моральных норм в сфере бизнеса и с учетом ограничений, накладываемых системой регулирования на международном и государственном уровне.

Функционирование любой бизнес-системы происходит в условиях столкновения интересов различных групп, как вне, так и внутри предприятия, среди которых можно выделить следующие (табл. 1):

## Интересы различных групп при функционировании предприятия

№ п/п	Группа	Интерес
1	Акционеры	Дивиденды, надежность инвестиций, рост капитала
2	Потребители (клиентура)	Соответствие цены и качества, система обслуживания
3	Контрагенты	Стабильность заказов, своевременные платежи
4	Наемные работники	Гарантия занятости, эффективная система мотивации, удовлетворение в работе
5	Конкуренты	Расширение доли на целевом рынке, обеспечение выживаемости

Предприятие должно быть приспособлено к длительному удовлетворению потребительского спроса и обладать возможностью быстрой адаптации к тем изменениям, которые могут произойти в прогнозируемый период не только во внутренней, но и во внешней среде. Изменение рыночной ситуации требует своевременной смены стратегии, перестройки организационной структуры и корпоративной культуры (стремление к внедрению инноваций, готовности к риску, ориентация на инициативу и предприимчивость и т.п.).

Если рассматривать предприятие как производственную систему, приспособленную к удовлетворению общественных потребностей, то его можно концептуально представить в виде «черного ящика». Внутренняя среда бизнес-системы в отличие от внешней среды является подконтрольной руководству. Как видно из рис. 2, на его вход подаются ресурсы, а на выходе после соответствующего преобразования создаются необходимые обществу товары или услуги. Именно наличие достаточного ресурсного потенциала (наличие всех видов ресурсов, их целостность и достаточность) определяет возможность достижения предприятием намеченных целей.

Ресурсы, необходимые для деятельности авиапредприятия, традиционно подразделяют на следующие основные виды:

- трудовые (человеческие);
- материальные;
- финансовые;
- информационные.

При оценке *трудовых ресурсов* учитывают квалификационный, демографический состав работников, их интеллектуальный потенциал, инициативу и предприимчивость, способность быстро адаптироваться к изменению характера решаемых задач, степень мотивируемости и т.п. Это особый вид ресурса, который приводит в движение всю производственную систему и имеет самый высокий ранг. Если трудовые ресурсы рассматриваются как социально-экономическая категория (персонал), то в их состав включаются работники, объединенные в группы по принадлежности к определенным видам профессиональной деятельности. Основное внимание уделяется уровню профессиональной компетентности той группы лиц, которые определяют цели, стратегию предприятия, принимают управленческие решения (так называемому персоналу управления). Какими бы квалифицированными и добросовестными не были работники остальных групп, при неправильном выборе стратегии управления конечный результат деятельности предприятия будет низким.

*Материальные ресурсы* учитывают структуру основных фондов и оборотных средств предприятия, особенности используемого оборудования. К этой же группе часто относят технологические ресурсы (современные технологии, воплощенные в жизнь новые идеи и научные разработки).

*Финансовые ресурсы* помимо реальных финансовых средств учитывают также состояние активов, ликвидность, наличие кредитных линий, спонсорскую поддержку и т.п.

*Информационные ресурсы* в условиях рыночной экономики приобретают особую значимость. Умение получить достоверную информацию о состоянии внешней среды, конъюнктуре рынка, организация сбора и обработки информации, вхождение в международные базы данных, обеспечение конфиденциальности информации, способы ее статистической обработки и т.п. во многом определяют конкурентоспособный потенциал предприятия и его выживаемость в рыночных условиях.

Некоторые исследователи в состав ресурсного потенциала бизнес-системы иногда включают *природные (пространственные) ресурсы*, которые помимо земли и экологических ограничений учитывают параметры производственных помещений, особенности территориального расположения, природно-климатические факторы, систему коммуникаций, степень развитости наземной инфраструктуры и т.п.

Зарубежные подходы к оценке ресурсного потенциала предприятия в целом соответствуют вышеизложенным. В США в его состав включают следующие составляющие (комплекс 5М):

- Men (люди);
- Materials (материалы);
- Mashines (оборудование);
- Money (деньги);
- Methods (методы).

В зарубежной практике нередко в качестве одного из основных ресурсов рассматривают время.

Рациональное распределение ограниченного ресурсного потенциала предприятия по различным направлениям деятельности является одной из важнейших задач стратегического управления. Это распределение осуществляется с учетом целевой ориентации бизнес-системы и потребностей рынка.

Стратегия поведения предприятия на рынке зависит от его стратегического потенциала и уровня конкурентоспособности. *Стратегический потенциал* любого предприятия - это совокупность ресурсов (трудовых, материальных, финансовых, информационных), имеющихся в его распоряжении, и способность руководства предприятия использовать эти ресурсы оптимальным образом для достижения поставленных целей и обеспечения эффективного развития.

В понятие стратегического потенциала предприятия в качестве основных составляющих помимо ресурсов включают «интеллект кадрового потенциала» и корпоративную культуру, благодаря которым на предприятии реализуется «эффективный менеджмент». Однако, «если у вас нет надежной команды, - пишет Ли Якокка, - то из остальных факторов мало что удастся сделать». Ему вторит П.Дракер: «Эра одного человека окончилась... Единоличное высшее управление - главный тормоз в развитии бизнеса. Управляющий фирмой должен стать «создателем команды», а не «контролером, стоящим над людьми». Эффективность любой бизнес-системы зависит в значительной степени от уровня профессиональной компетентности руководителей высшего звена управления, от их интуиции, интеллектуального развития и способностей творчески подойти к решению поставленных задач с учетом имеющегося ресурсного потенциала и правильно спрогнозированной рыночной ситуации. Нередко стратегия может формироваться одной сильной личностью, его видением направлений стратегического развития. Многие считают что, «предприятие – это длинная тень своего руководителя».

Стратегический потенциал предприятия реализуется в конкурентной борьбе на рынке. Цена компании на рынке – «гудвилл» (ее репутация, международный рейтинг) оценивается не только ее ресурсным потенциалом, но и правильностью выбранной организационной структурой, долгосрочной стратегией, инвестиционными возможностями, инновационными способностями и некоторыми другими составляющими.

Во многих странах большую роль при оценке конкурентоспособности предприятия играют *социальные стандарты*, ориентированные на национальные менталитеты. Такой подход учитывает, что конкурентоспособность предприятия проявляется не столько в рентабельности производства, сколько в возможности более интенсивного привлечения потребителей в результате формирования престижного образа фирмы в глазах потенциальной клиентуры, общественности и групп стратегического влияния регионального или государственного уровня. Если по социальным стандартам, принятым среди конкурентов, и уровню корпоративной культуры предприятие не укладывается в определенные нормативы, оно рискует утратить и конкурентоспособность. Обычно такое предприятие не пользуется уважением в деловом мире, резко падает его имидж, то есть – образ, возникающий при восприятии его деятельности и оцениваемый относительно господствующих в обществе интересов и ценностей. На таком предприятии могут возникнуть социальная напряженность и конфликты, так как персонал может быть недоволен условиями производства или мотивацией своего труда.

Таким образом, *конкурентоспособность предприятия как бизнес-системы* – это сравнительная характеристика его потенциала по отношению к другим фирмам-конкурентам, содержащая комплексную оценку его важнейших параметров относительно каких-либо выбранных стандартов, принятых за нормативы или эталон. Конкурентоспособность не является имманентным (внутренним) качеством фирмы. Это означает, что она может быть обнаружена только в сравнении - в масштабах страны, региона или всего мирового рынка.

В международной практике *в качестве таких стандартов принимаются следующие уровни:*

- мирового лидерства (показатели, характеризующие конкретные результаты деятельности ведущих отраслевых предприятий мира);

- международного стандарта (средний уровень нормативных показателей, полученных экспертным путем, выход на который означает выдвижение предприятия в число эталонных на международном рынке. Как правило, именно такие предприятия выбираются как опережающие соперники для «молодых» предприятий, стремящихся закрепиться на мировом рынке);
- странового лидерства (показатели, характеризующие конкретные результаты деятельности предприятий - отраслевых лидеров страны);
- отраслевого стандарта страны (осредненные показатели конкурентоспособности ведущих отраслевых предприятий страны, определенные экспертным путем в качестве нормативных для определенного периода развития страны);
- порогового уровня (за которым предприятие становится по данному показателю неконкурентоспособным на том или ином региональном рынке).

Разрабатывая стратегию, каждая бизнес-система выбирает ту «планку», которую она может с определенной долей риска преодолеть к определенному моменту времени. В бизнесе противопоказаны как амбиции, так и излишняя скромность. Ориентация предприятия на определенный уровень конкурентоспособности позволяет получить дополнительный эффект за счет сбалансированного и гармоничного развития его суммарного потенциала.

Каждому из рассматриваемых отраслевых уровней конкурентоспособности соответствует определенный набор конкурентных показателей, с помощью которых строится матрица конкурентоспособности предприятия. В этой матрице отражаются относительные величины выбранных показателей и их процентно-балльное выражение.

Предприятие как объект стратегического управления должно обладать рядом особенностей, таких как:

- способностью к адаптации, возможностью быстро приспособиться к изменениям состояния внешней среды, даже при наличии негативных тенденций;
- возможностью гибко изменять организационную структуру и корректировать ранее выбранную стратегию;
- наличием резервов и «предельных возможностей» для выживания, определяемых имеющимся ресурсным потенциалом;
- корпоративной культурой, позволяющей обеспечить адекватную реакцию персонала на изменение внешних условий.

Повысить устойчивость предприятия как бизнес-системы, обеспечить ее внешнюю и внутреннюю гибкость и способность к быстрой адаптации позволяет применение концепции синергизма.

*Синергия (synergy)* - это возникновение связей, которые при совместных действиях независимых элементов системы обеспечивают увеличение общего эффекта до величины большей, чем сумма эффектов этих же элементов, действующих независимо. Преимущества синергизма в шутливой форме определяется как « $2+2 = 5$ ». Синергетический эффект, – каким бы потенциально большим он ни был – не появится сам по себе, его нужно выявлять, извлекать и учитывать при стратегическом планировании. Формирование синергетических связей возможно лишь при наличии четкой координации взаимодействия между подсистемами и структурными элементами как по вертикали, так и по горизонтали.

Чем выше ожидаемая нестабильность внешней среды, чем более жестка конкуренция на рынке, тем большее значение приобретает концепция синергизма для обеспечения выживаемости и развития бизнес-системы. Необходимо помнить, что стратегия сотрудничества способствует успеху, стратегия индивидуальных выгод всегда приводит к краху. Ф.М. Достоевский писал: «Чтобы разумно действовать, одного разума недостаточно». Ему вторит Резерфорд, который в критический

момент выступает перед своими коллегами с призывом: «У нас сейчас денег нет, давайте думать вместе».

Следует отметить, однако, что синергетический эффект является сложным явлением, и его получение зависит от успешного совмещения многих различных элементов в стратегии. Источником синергизма являются трудовые ресурсы бизнес-системы, наличие систем мотивации и корпоративной культуры, мобилизующих персонал предприятия на достижение выбранных целей. Упущение хотя бы одного из этих элементов или их части может исключить возможность достижения такого эффекта. Более того, в результате неграмотно разработанной стратегии или провалов на этапе ее реализации может появиться отрицательный синергетический эффект, то есть может оказаться, что: « $2+2 < 4$ ».

*Каждое предприятие уникально*, поэтому не существует идеальной, единой концепции стратегического управления, применимой на все случаи жизни. Главное требование – достичь реальных ощутимых преимуществ перед конкурентами в долгосрочной перспективе, умение найти способ решить проблему потребителя наилучшим образом. Предприятие как бизнес-система должно найти свою собственную модель управления, которая зависит от его размеров, территориально-географического положения, вида оказываемых услуг, состояния общехозяйственной конъюнктуры и особенностей той среды, в которой оно действует. Поиск оптимальной модели стратегического управления для каждого конкретного предприятия - процесс творческий и непрерывный. В него должен быть вовлечен весь коллектив.

## 2. Жизненный цикл предприятия

Стратегическое управление на предприятии осуществляется с учетом его нахождения на той или иной стадии жизненного цикла.

Концепция жизненного цикла в экономике опирается на итоги наблюдений за живыми организмами, которые проходят через стадии рождения, развития, зрелости и угасания. Эта концепция широко используется в стратегическом менеджменте при разработке долговременной стратегии предприятия и исследовании возможных перспектив.

При этом *предприятие рассматривается как комплексная социально-экономическая система, находящаяся в постоянном развитии и проходящая одну из пяти фаз жизненного цикла: создания, роста, стабилизации, консолидации (зрелости) или ликвидации*. Фаза жизненного цикла предприятия должна учитываться при принятии управленческих решений. Это позволит заранее подготовиться к необходимым изменениям и возможным кризисным ситуациям при переходе из одной фазы в другую.

В общем случае жизненный цикл авиакомпании, как наиболее динамичного субъекта системы воздушного транспорта, традиционно включает в себя все основные этапы, связанные с наращиванием стратегического потенциала, или, наоборот, моральным и физическим старением его составляющих. Это, однако, обобщенная схема. Она не исключает и других (например, урезанных) вариантов становления и развития авиакомпаний, которые могут формироваться под воздействием множества внешних и внутренних факторов, в том числе форс-мажорных обстоятельств, складывающихся в стране или за рубежом, в отрасли или на самом предприятии.

Формирование жизненного цикла предприятия происходит под воздействием внешней среды и с учетом особенностей внутренней среды. Изменения могут затрагивать бизнес-процессы, «образ мышления», методы управления, стиль руководства, мотивацию персонала и т.п.

Поэтапно происходит перестройка всей системы управления, адаптация организационной структуры к изменениям внешних условий. Эти изменения могут положительно влиять на имидж предприятия и формирование корпоративной культуры, а могут возникать очаги сопротивления нововведениям.

Для каждой фазы жизненного цикла большинства авиакомпаний характерны типичные черты и соответствующие им изменения управленческого потенциала, которые представлены на рис. 3.

*На этапе создания* (зарождения) авиакомпании происходит формирование ее стратегического потенциала. Ресурсный потенциал предприятия, как правило, недостаточен и плохо сбалансирован. Он направляется в первую очередь в те области, где за ограниченное время может быть создан базис, необходимый для выживания и обеспечения хотя бы минимальной конкурентоспособности авиакомпании.

Происходит динамичный поиск собственной «ниши» на рынке авиаперевозок, позволяющий авиакомпании встать на ноги. На этом этапе зачастую используются неформальная и упрощенная линейно-функциональные организационные структуры, активно осуществляется поиск и реализация наиболее предпочтительных условий для существования авиакомпании.

Приоритет в кадровой политике отдается поиску квалифицированного персонала на внешнем рынке труда. Отбирается персонал, обладающий высоким профессионализмом, не боящийся брать на себя ответственность за самостоятельные решения, согласный работать по 14 часов в сутки. Руководители высшего звена управления должны проявлять значительную гибкость мышления и действий, стараясь обеспечить высокую степень участия всего персонала в достижении стратегической цели авиакомпании. На данном этапе допускается авторитарный стиль в управлении персоналом.

*На этапе роста* происходит выбор целевой ориентации и стратегических зон деятельности, ведется активный захват рынка, поиск партнеров и инвесторов. Авторитарный стиль во избежание кризиса руководства меняется на демократический, в организационной структуре появляются новые подразделения, в том числе штабные подразделения, ориентированные на решение наиболее актуальных проблем. Отдельные элементы стратегического потенциала авиакомпании постепенно складываются в систему, между ними возникает устойчивое взаимодействие, позволяющее получить эффект целостности и синергии. Одновременно происходит окончательное формирование управленческой «команды» с привлечением специалистов-профессионалов в области менеджмента и маркетинга.

Постепенно темпы роста замедляются, наступает *этап стабилизации*. Заканчивается формирование организационной структуры предприятия, стабилизируется его доля на рынке. Руководство во все большей степени начинает учитывать пожелания клиентов, касающихся качества услуг и стандартов обслуживания. В стиле управления приоритет получают демократические формы взаимодействия руководителя и коллектива, ориентированные на достижение общих целей.

Многие авиакомпании начинают развивать международные перевозки, сталкиваясь при этом с сопротивлением более сильных конкурентов. В этих условиях отдельные элементы стратегического потенциала могут оказаться неэффективными и неадекватными новым условиям. Им на смену приходят новые элементы маркетингового управления. Расширяется диверсификация авиатранспортного производства. Вся получаемая прибыль, как правило, направляется в первую очередь на развитие производства, обновление технической базы, и лишь во вторую - на социально-экономическое развитие предприятия. Для повышения конкурентоспособности на международном рынке нередко

происходит объединение с другими национальными партнерами или их поглощение.

*На этапе консолидации (зрелости)* в результате мобилизации всех стратегических резервов повышается эффективность производства, формируется устойчивая корпоративная культура. Организационная структура нередко обретает черты холдинга, создается единая служба маркетинга, начинают приносить доход «центры прибыли», стабилизируется сеть маршрутов. В крупных авиакомпаниях адаптация к условиям внешней среды приводит к развитию международного коммерческого сотрудничества и постепенной интеграции в систему мирохозяйственных связей.

В этих условиях не исключен вариант, когда у отдельных авиакомпаний, особенно тех, кто не смог создать единую корпоративную культуру, начинают развиваться негативные тенденции, возникают кризисные явления, связанные с недостатком инвестиций на обновление самолетного парка, фиаско какого-либо крупного проекта, ошибочными управленческими решениями, резким ухудшением конъюнктуры рынка или неправильной оценкой коммерческих рисков. Сложная или кризисная ситуация для авиакомпании может возникнуть и не по ее вине. Она может быть следствием, например, процессов, происходящих на макроэкономическом уровне (осложнения политического характера, цикличность развития авиатранспортного производства и т.п.). В условиях ужесточения конкурентной борьбы с могущественными лидерами региональных рынков это отрицательно отражается на эффективности деятельности этих авиакомпаний.

Если руководство авиакомпании не сможет своевременно решить возникшие проблемы, не имеет резервного ресурсного потенциала для противодействия негативным факторам и окажется не в состоянии перейти на стратегию ремаркетинга, авиапредприятие вынуждено будет уйти с завоеванных позиций на рынке.

При этом могут возникнуть две ситуации, связанные с прекращением деятельности предприятия:

- *ликвидация* или закрытие предприятия, при котором оно может распродать имеющиеся активы, чтобы рассчитаться с кредиторами и инвесторами;
- *банкротство*, при котором получатели кредитов выступают с петицией (декларацией) о своей неплатежеспособности или же предприятие само констатирует свою несостоятельность.

В ряде стран предприятие, терпящее банкротство, может получить правовую защиту со стороны государства. Это позволяет правлению осуществить реорганизацию своего предприятия, добиваться реструктуризации долгов. Такого рода защита предоставляется предприятиям в том случае, когда инвесторы располагают возможностью обеспечить сохранение своих денежных вкладов.

Анализ долгосрочных тенденций на мировом рынке воздушных перевозок свидетельствует, что сохранить свое устойчивое положение на международном рынке могут лишь немногие авиакомпании - «новички». Их жизненные циклы, к сожалению, оказываются очень короткими. Как свидетельствует опыт США, лишь одной из 6-8 авиакомпаний, вновь созданных в процессе дерегулирования на воздушном транспорте, удалось удержаться на рынке. Некоторые из них, даже достигнув головокружительных успехов, «упали в пропасть», так как оказались не в состоянии постоянно поддерживать свой стратегический потенциал и уровень конкурентоспособности в соответствии с международными стандартами. Для обеспечения выживания и длительного процветания авиакомпании необходимо осуществлять постоянный контроль за конъюнктурой рынка и обеспечивать соответствие ее стратегического потенциала требованиям потребителей и прогнозируемому состоянию внешней среды.

### 3. Виды конкурентного взаимодействия

Важнейшей особенностью рынка является его конкурентный характер. Это значит, что на рынке каждый субъект выступает как конкурирующая сторона по отношению ко всем остальным субъектам.

«Конкуренция» в переводе с латыни означает столкновение. Неизбежность конкуренции вызвана приоритетом покупателя над продавцом на современном рынке. Конкуренция между фирмами, работающими на одном и том же рынке, - это динамичный процесс, при котором каждая из них выбирает свою рыночную стратегию, инициируя наступательные или оборонительные действия и меняя одно конкурентное оружие на другое.

При выполнении анализа непосредственного окружения предприятия повышенное внимание должно быть уделено именно конкурентной борьбе на «центральной ринге». Независимо от того, идет ли ожесточенная борьба или уровень конкуренции невысок, для каждого предприятия необходимым является разработка стратегии, обеспечивающей превосходство над конкурентами. Считается, что конкуренция интенсивна, если действия «соперников» снижают среднюю прибыль в отрасли, и слаба, если большая часть предприятий может получать прибыль выше средней, направляя средства только в развитие данного вида деятельности.

Конкуренция является наиболее эффективным методом взаимной координации индивидуальных действий субъектов рынка без существенного централизованного вмешательства в их деятельность. Воздействие со стороны государства на процессы конкуренции ограничивается законодательными актами, регулируемыми лишь отдельные аспекты деятельности предприятий и направленными, как правило, на обеспечение общегосударственных интересов и недопущение возникновения монополистических объединений и использования методов недобросовестной конкуренции.

На отраслевом рынке конкурентное взаимодействие осуществляется со стороны различных сил, которые были охарактеризованы М. Портером в 1980 году.

*Внутриотраслевая конкуренция* зависит от целого ряда факторов, в том числе:

- количества предприятий, действующих на отраслевом рынке;
- особенностей, проблем и темпов развития рынка;
- степени дифференциации товара или услуг (чем менее продукция подвержена дифференциации, тем выше интенсивность конкуренции);
- существующих «барьеров» для проникновения на рынок предприятий из других отраслей;
- степени привлекательности рынка, уровня цен и др.

*Конкуренция со стороны потребителей товаров или услуг* выражается в виде их требований к номенклатуре, цене и качеству продукции предлагаемой на рынке.

*Конкуренция со стороны продуктов-заменителей* обусловлена их возможностью удовлетворять потребительский спрос при равноценном функциональном назначении или в случае возможности решить ту или иную проблему покупателя различными способами.

*Конкуренция со стороны поставщиков* обусловлена тем, что отраслевые предприятия являются потребителями сырья, материалов, комплектующих изделий, вследствие чего они могут оказывать прямое влияние на эффективность производства через цены, дефицит товаров, степень специализации товара, предложение новых технологий и более эффективных схем взаимодействия.

*Конкуренция со стороны предприятий из других отраслей* обусловлена или их возможностью переключить покупателя на свою продукцию, или их стремлением преодолеть барьер для вхождения на новый целевой рынок, изменить профиль своей деятельности, каналы сбыта и распределения.

Рассматривая конкуренцию на транспорте, следует отметить, что рыночные условия хозяйствования требуют от предприятий больше согласованности, чем соперничества. Это объясняется многими причинами, среди которых необходимо выделить, во-первых, особенности транспортного производства и его продукции; во-вторых, все более наблюдаемое взаимопроникновение предприятий различных видов транспорта с целью удовлетворения требований клиентов по качественным показателям выполнения перевозки и снижения стоимости транспортной составляющей в конечной цене товара.

Различают *три типа конкурентного поведения*: креативный, приспособленческий и обеспечивающий (гарантирующий).

При *креативном конкурентном поведении* система действий конкурентов состоит из мероприятий, направленных на создание каких-либо новых компонентов рыночных отношений, которые обеспечивали бы превосходство над соперниками (новый вид товаров или услуг, новые формы технологий и организации производства, новые методы продвижения товаров на рынке и т.п.). Здесь упор делается на упреждающие действия, на творческий подход к управлению, на инновации, на формирование новой структуры спроса и предложения.

*Приспособленческое конкурентное поведение* состоит в попытках не отстать от соперников, прежде всего, в области модернизаций производства. Здесь преобладает стремление копировать действия опережающих соперников и лидеров рынка в возможно более сжатые сроки.

*Обеспечивающее (гарантирующее) конкурентное поведение* базируется на стремлении сохранить достигнутые позиции на рынке на длительную перспективу за счет постоянного повышения качества уже выпускаемых и хорошо зарекомендовавших себя товаров, видоизменения ассортиментного набора продукции, оказания сопутствующих услуг.

Успех на рынке в значительной мере зависит от выбранного метода

конкурентного соперничества. Наибольших успехов обычно достигает та конкурирующая фирма, которая первой успеет заполнить ту рыночную нишу, где прогнозируется долгосрочный платежеспособный спрос, а также своевременно уйти с рынка, если предполагается спад деловой активности.

Существуют *две основные группы методов конкуренции*: ценовые и неценовые.

*Ценовая конкуренция* представляет собой соперничество за извлечение дополнительной прибыли на основе уменьшения издержек производства и реализации продукции, снижения цен на эту продукцию без изменения ее ассортимента и качества. Она предполагает продажу товаров или услуг по более низким ценам, чем конкуренты.

*Неценовая конкуренция* ориентируется, прежде всего, на соответствующую перестройку производства и реализацию продукции с качественно новыми свойствами, удовлетворение новых потребностей рынка, расширение ассортимента сопутствующих услуг. Уровень цен при этом, несмотря на более высокое качество товара, зачастую существенно не изменяется. На современном рынке наблюдается преобладание неценовых методов конкуренции над ценовыми.

Рынок допускает применение любых методов конкуренции, если они не запрещены законодательно, не нарушают нормы общественной морали и нравственности, и не относятся к методам недобросовестной конкуренции.

*Недобросовестная конкуренция* - методы конкурентной борьбы, связанные с нарушением принятых на рынке норм и правил конкуренции.

К методам недобросовестной конкуренции относятся:

- демпинг (продажа по ценам ниже себестоимости с целью подрыва позиций конкурента и дальнейшего вытеснения его с рынка);
- самовольное использование чужого товарного знака, фирменного стиля, внешнего оформления и т.п.;

- распространение ложных сведений или представление сведений в извращенном свете, способном нанести ущерб репутации и кредитоспособности конкурентов;
- некорректное сопоставление товаров и услуг в процессе рекламной деятельности;
- оказание давления на конкурента с целью принятия невыгодного для него решения;
- приобретение коммерческой тайны конкурента без его согласия, а также разглашение конфиденциальной информации;
- введение в заблуждение потребителей относительно товаров или услуг (качества, свойств, места производства);
- обман потребителей и заказчиков;
- предварительный сговор об искусственном повышении, снижении или поддержании цен;
- предварительный сговор об отказе вести дела с потенциальными партнерами;
- совмещение руководящих постов одними и теми же лицами в двух или более фирмах, производящих и продающих аналогичные товары и др.

Все действия фирмы на рынке, в конечном счете, подчинены предварительно разработанной конкурентной стратегии.

Хорошая стратегия ведет к стабильному конкурентному преимуществу. *Конкурентные преимущества* - это любые инновации, дающие реальное приращение успеха в бизнесе. Чем выше конкурентное преимущество, созданное при помощи стратегии, тем она более мощная и эффективная. Сохранение конкурентного преимущества - одна из сложнейших задач. Оно требует от руководителей способности обучаться быстрее, чем конкуренты для постоянного поддержания высокого уровня профессиональной компетентности.

Изначально деятельность любого предприятия как бизнес-системы ориентирована на максимизацию прибыли, которая обуславливает

стремление монополизировать рынок. Монополия - это единовластие на рынке, дающее фирме возможность извлечения сверхприбыли. Сегодня, однако, ни в одной отрасли зарубежной экономики нет монополистов, в полном смысле этого понятия, если не принимать в расчет временные, локальные или случайные монополии. Появление монополий идет вразрез с интересами остальных участников рыночных отношений. Между фирмами идет постоянная борьба за достижение монопольного положения, но монополизация рынка отдельной фирмой оказывается невозможной.

Такое положение приводит к тому, что всякая эффективно работающая бизнес-система осуществляет *полистратегический поиск*, то есть, как минимум, применяет в своей деятельности одновременно, по крайней мере, две стратегические установки - установку на монополизацию рынка и установку на интеграцию своей деятельности в единый процесс функционирования рынка. Действия фирмы, согласно первой установке, направлены в целом на уменьшение числа конкурентов, то есть на применение порой слишком жестких и дискриминирующих действий по отношению к конкурентам. Действия, согласно второй установке, направлены на стабилизацию своего собственного положения путем уменьшения степени риска за счет сотрудничества или поиска компромисса с другими фирмами, заключения различных джентльменских соглашений, то есть на сохранение баланса сил с конкурентами, если эти силы признаются равновеликими.

Полистратегический поиск бизнес-системы - типичное явление для современного мирового рынка. Отражением такого положения является *интеграционная стратегия*, базирующаяся на понимании фирмами соотношения «сотрудничество – монополия». Важно, однако, подчеркнуть то, что интеграция в рыночной экономике - это не товарищеское сотрудничество. Интеграция основана на понимании баланса конкурентных сил и предполагает взаимное корпоративное сотрудничество для его сохранения. Стратегия интеграции применяется

фирмами в единстве со стратегией монополизации, если они хотят обеспечить себе устойчивое положение на рынке. Не случайно, что сейчас в деловом мире особенно популярны стали слова: баланс сил и консенсус. Интересы участников рынка не могут полностью совпадать, но, когда противоречия принимают острый характер, последствия могут быть катастрофическими.

Каждая фирма, независимо от ее величины и объемов выпускаемой продукции, сама выбирает способ достижения цели и индивидуальную стратегию. Крупные фирмы, обладая преимуществами над соперниками в мощи, уступают им в гибкости, приспособляемости к особым сегментам рынка или в инновационной активности. При этом все фирмы (по Ф.Котлеру) в процессе конкурентного взаимодействия могут иметь следующие *ролевые функции*:

1. «Новички» («окопавшиеся в рыночных нишах» - их доля на рынке не превышает 10%).
2. «Ведомые» (доля на рынке 20%).
3. «Претенденты» на лидерство (доля на рынке около 30%).
4. «Лидеры» (доля на рынке около 40%).

В зависимости от выбранной роли формируется и индивидуальные стратегии.

«Новички» озабочены поиском рыночной ниши достаточных размеров и прибыльности. Они хотят преодолеть «входные барьеры» на рынок, иметь потенциал для роста и не привлекать при этом особого внимания крупных конкурентов.

«Ведомые» следуют за более крупными и сильными фирмами на почтительном расстоянии, не вступая с ними в конкуренцию и экономя силы и средства за счет того, что идут по пути, уже проторенному лидерами.

«Претенденты на лидерство» обнаруживают, как правило, значительный атакующий потенциал по отношению к тем, кого они

преследуют, или друг к другу. Они постоянно вынуждены искать новые сферы для расширения своего бизнеса, предлагая все новые и новые инициативы. Они вынуждены прилагать большие усилия для изучения конкурентов, просчитывать их возможные ходы на рынке. Используемая при этом траектория «догоняющей собаки» не всегда оказывается эффективной. Стратегия должна быть рассчитана на опережение лидера, при этом атака может иметь фронтальный (комплексный) характер, то есть осуществляться по многим направлениям сразу (обновление ассортимента предоставляемых товаров и услуг, политика цен, формы и методы продвижения товаров на рынок и т.п.), либо фланговый характер, то есть проводиться лишь по отдельным направлениям.

«Лидеры», в свою очередь, должны постоянно подтверждать свое главенствующее положение на рынке, отражая атаки претендентов. Сущность стратегии лидеров состоит в том, что они должны создавать устойчивые конкурентные преимущества быстрее, чем соперники успевают скопировать их достижения. Фирмы-лидеры должны обладать достаточно большим производственно-финансовым потенциалом и большим амбициозным желанием роста. Они должны постоянно создавать такие входные барьеры на освоенный ими рынок, которые были бы непреодолимыми для конкурентов. Позиционная оборона не должна превращаться для них в самоцель. Грамотная политика лидеров строится на сочетании обороны, атаки, маневра и контрнаступления. Они могут совершать предвосхищающие действия, диверсифицировать производство, выявляя более глубокие и сопряженные потребности клиентуры, уступать ослабленные территории рынка при одновременном усилении позиций на наиболее перспективных направлениях. Здесь требуется использование творческой наступательной стратегии, которой конкурентам не так-то просто противостоять.

Фирмы – лидеры нередко пользуются поддержкой со стороны государства, получают средства из специальных фондов на проведение

научно-исследовательских работ, имеют льготное налогообложение или льготное кредитование. Благодаря этому они могут выступать на рынке как первопроходцы, используя новые открытия или новые технологии. Ориентируясь на решение вновь возникающих проблем у потребителей в сфере экологии, безопасности, международного сотрудничества и т.п. они могут прочно удерживать лидирующие позиции в определенном бизнесе, на новых территориях или на новых рынках. Стратегия первопроходца может привести к получению сверхприбыли, временной монополизации рынка за счет «снятия сливок» с новых инноваций, а в дальнейшем к созданию устойчивых конкурентных преимуществ.

#### 4. Стратегические цели

Выживание и развитие любого предприятия в условиях рыночной экономики во многом зависит от умения четко сформулировать его *миссию*, то есть понятия, отражающего предназначение бизнес-системы, ее философию, отличие от конкурентов. Эта задача является достаточно сложной, так как требует согласования стратегических интересов различных групп, влияющих на деятельность предприятия: потребителей, акционеров, руководителей высшего звена управления, сотрудников. Ее формулировка должна учитывать как внутренние возможности бизнес-системы – ее стратегический потенциал, так и внешние условия – макроэкономические факторы, конъюнктуру отраслевого рынка.

Большинство ведущих авиакомпаний в мире имеют четко сформулированную миссию. Вариантами миссии могут быть, например:

- новый продукт (товар или услуга);
- новое качество товара;
- ориентация на новую группу потребителей;
- новая ценовая политика и т.п.

При выборе миссии ставится ключевая задача: наиболее эффективно задействовать стратегический потенциал бизнес-системы для обеспечения победы в конкурентной борьбе на рынке.

Концепция бизнеса предприятия, сформулированная в виде миссии, служит, в свою очередь, вехой, определяющей долгосрочное направление его развития, и позволяет более четко выбрать целевую ориентацию. Еще Сенека писал: «Если не знаешь куда плыть, никакой ветер не будет попутным». Ему вторит Р. Эмерсон: «Если Вы идете без цели, то нет смысла выбирать дорогу». С древних времен и до наших дней остается справедливым утверждение: «Ясность цели - это 80% успеха».

*Цель* можно определить как желаемое и реально достижимое состояние системы в будущем. Это определенный рубеж, который

предстоит преодолеть бизнес-системе к определенному моменту в перспективе.

Для достижения цели требуются определенные ресурсы, затраты усилий и организованные действия. Она служит для определения направлений деятельности и обеспечения конкурентоспособности бизнес-системы. Чем четче, конкретнее поставлена цель, чем она реальнее, тем выше вероятность ее достижения. И наоборот, никакая стратегия предприятия не может быть эффективной, если точно неизвестно, каков должен быть конкретный результат и при каких условиях он может быть достигнут. Философия ведущей американской корпорации IBM дает следующее определение цели: «Цель - это очередная высота, которую фирма должна завоевать с боем».

Иногда в качестве ориентира на перспективу выдвигается сверхцель, которая, как правило, не в полной мере увязывается с имеющимся стратегическим потенциалом и особенностями развития внешней среды. Весьма заманчивые перспективы, например, рисовал Н.С. Хрущев: «В 1980 году наша страна будет жить при коммунизме». Сейчас мы можем наблюдать степень достижения цели, сформулированной в подобном виде и без учета реальных возможностей и условий.

Среди американских бизнесменов достаточно широко распространено красивое определение: «Цель - это мечта, которую нужно воплотить в жизнь». При этом, однако, при формулировании целей в обязательном порядке требуется, чтобы они соответствовали критерию «трудно, но выполнимо».

Существует определенная *классификация целей* предприятия:

По *масштабам* цели подразделяют на:

- генеральные или стратегические, на которые ориентируется вся деятельность предприятия. Генеральная цель обычно фокусируется на создании сильных конкурентных позиций в какой-либо конкретной сфере деятельности и подчинена миссии (предназначению) фирмы. Она

определяет целевую направленность всех ее структурных подразделений, расставляет приоритеты в решении задач и в распределении ресурсов;

- локальные или тактические, то есть цели подчиненного характера, совокупное достижение которых позволяет реализовать глобальную цель. Это могут быть цели отдельных структурных подразделений предприятия, цели отдельных программ или проектов.

По *времени* действия цели разделяют на:

- долгосрочные, достижение которых предполагается по истечении достаточно длительного периода времени;
- краткосрочные, достичь которые возможно в относительно непродолжительный период времени.

Мировая практика свидетельствует, что на воздушном транспорте долгосрочные цели обычно выдвигаются примерно на десятилетний период и более, краткосрочные - на один-два года. В случае необходимости выдвигают и среднесрочные цели - на период около трех-пяти лет. Долгосрочные и среднесрочные цели определяют не только планируемые результаты деятельности, но и скорость, с которой бизнес-система будет развиваться. Они могут быть скорректированы с учетом результатов достижения краткосрочных целей и на основе комплексного анализа внешней среды и внутренних возможностей бизнес-системы.

Временная ориентация выдвигает определенные требования к формированию системы целей. Долгосрочные цели намечают лишь общий ориентир для деятельности предприятия. Они учитывают возможную неопределенность развития внешней среды и трудности, связанные с прогнозированием на большой срок. В качестве альтернатив нередко рассматриваются три варианта развития ситуации на рынке: благоприятная, стабильная, неблагоприятная. Каждый из этих вариантов предполагает формирование собственных целевых программ и соответствующих стратегических решений с учетом действующих в той или иной рыночной ситуации конъюнктурообразующих факторов, многие

из которых носят случайный характер. Краткосрочные цели могут быть сформулированы более четко и конкретно. Они должны быть представлены в письменной форме и не должны содержать длинных фраз и утверждений.

Следует отметить, что термин «цель», как правило, применяется к результатам, которые бизнес-система стремится достичь в долгосрочном плане. Применительно к краткосрочным целевым показателям, особенно если это касается тактических целей или подцелей отдельных структурных подразделений, нередко используется термин «задача». Чтобы избежать семантических сложностей, представляется целесообразным в дальнейшем употреблять один термин «цель» («целевые показатели») применительно ко всем результатам деятельности, которые стремится достичь та или иная фирма, как в долгосрочной, так и в краткосрочной перспективе.

При выборе целевой ориентации бизнес-системы необходимо учитывать следующие *рекомендации*:

- при выборе целей необходимо исходить из того, что любая бизнес-система ориентирована на достижение прибыли, это необходимое условие развития фирмы и достижения поставленных стратегических целей;
- цели должны быть, реально достижимыми с учетом имеющегося ресурсного потенциала и спрогнозированного характера развития конъюнктуры рынка. Постановка нереальных целей (переоценка возможностей предприятия) создает психологический дискомфорт и неуверенность в коллективе, снижают творческую активность персонала;
- цели должны быть конкретными, выражены количественно, то есть они должны быть измеряемы. Это достаточно трудная задача, которая требует проведения всестороннего маркетингового анализа, сбора, и обработки большого количества порой труднодоступной информации о деятельности конкурентов;

- цели должны быть взаимноподдерживающими, то есть они не должны взаимоисключать и противоречить друг другу как в смысловом, так и во временном разрезе;
- цели должны иметь не только временную, но и территориальную привязку;
- допускается выдвижение не одной, а нескольких целей. Мировая практика свидетельствует, что фирмы нередко выдвигают до 4-6 целей;
- цели должны допускать расчленение на подцели (для выбора соответствующих целевых подпрограмм и целевой ориентации нижних звеньев управления) и возможность их своевременной корректировки.

В зарубежной практике для определения правильности выбора целей широко используется SMART – принцип, который расшифровывается следующим образом: Specific – конкретность, Measurable – измеримость, Agreeable – согласованность, Realistic – достижимость, Timebounded – временная привязка.

Любая крупная бизнес-система имеет в своем составе ряд структурных подразделений и несколько уровней управления. С учетом этого структуризация целей может быть задана с помощью «*дерева целей*», у которого вершиной является генеральная цель, а ветвями - цели более низких иерархических уровней. Цели более низкого уровня выступают как средство для достижения вышестоящих целей. Целевая ориентация может быть доведена до уровня конкретных работников, благодаря этому построение «дерева целей» является достаточно эффективным подходом, широко используемым на практике для мотивации персонала и оценки результатов деятельности исполнителей. Он позволяет определить направление бизнеса и ход последующих действий, сконцентрировать ограниченные ресурсы в нужном направлении, оценить значимость и ответственность структурных подразделений.

Нередко при построении «дерева целей» используется еще одна иерархическая модель – «дерево проблем». Здесь в вершине располагается

ключевая проблема, далее основные проблемы, которые раскрывают ее содержание. Как правило, при структуризации целей и проблем стараются выделять не более трех уровней.

Выбор целевой ориентации предприятия должен базироваться на полноценной информации стратегического значения. Получение такой релевантной информации достаточно трудоемкий процесс, предусматривающий ее отбор, «фильтрацию» на достоверность, проверку надежности. В качестве исходной информации обычно используются данные о стратегическом потенциале предприятия, ретроспективные данные и прогнозы развития ситуации на рынке, результаты оценки достигнутого уровня конкурентного статуса фирмы. В том случае, если информация такого рода недоступна, приходится формулировать различные гипотезы (в рамках различных сценариев или альтернативных программ).

Стратегия любой бизнес-системы будет только тогда эффективной, когда все ее составные структурные элементы будут объединены единством цели и правильно ориентированы на возможные варианты реализации стратегии. При переводе бизнес-системы из исходного состояния в конечное могут рассматриваться два варианта:

- обеспечение максимальной эффективности при ограниченных ресурсах;
- минимизация затрат ресурсов при заданной эффективности.

Установление целей - процесс, проходящий сверху вниз и позволяющий выбрать ориентиры для всех структурных подразделений при планировании результатов своей деятельности. В работе по выбору системы целей принимает участие руководитель предприятия, его заместители, ведущие специалисты службы маркетинга, внешние консультанты и советники по стратегическому управлению. Привлечение внешних экспертов позволяет внести «свежий взгляд» на сложившееся положение на предприятии и на его перспективы. Для того чтобы избежать

субъективизма им нередко поручается разработка методологии и организация работ для правильного выбора глобальной цели и генеральной стратегии предприятия. Состав участников группы стараются ограничить небольшим количеством - не более 6-8 человек.

После завершения работы весь персонал предприятия должен быть информирован о долгосрочных и краткосрочных целях фирмы, выбранной генеральной стратегии. Ясная и понятная всем исполнителям цель является стимулом для принятия решений на всех уровнях управления, а не только для высшего руководства. Это позволяет всем работникам своевременно сориентировать свою деятельность в нужном направлении и определить свое место в общем деле достижения поставленных целей.

Формирование системы целей на предприятиях воздушного транспорта имеет свою специфику, связанную с особенностями производства и продажи авиатранспортных услуг. Различия появляются уже на стадии выбора стратегических целей, усиливаются при определении типа стратегии и достигают наибольшей величины при формировании организационных структур управления авиатранспортной деятельностью. Анализ целевой ориентации ведущих авиакомпаний мира свидетельствует о том, что все они, как и любая, бизнес-система, безусловно, заинтересованы, в первую очередь, в достижении приемлемых финансовых показателей и получении прибыли, которая рассматривается ими как неременное условие достижения выдвинутых глобальных целей, как индикатор успешной деятельности, как критерий при оценке эффективности инвестиций. Определение целей происходит на основе анализа существующих проблем потребителей авиатранспортных услуг, имеющегося стратегического потенциала, уровня конкурентоспособности предприятия, степени монополизации рынка, состояния его конъюнктуры, а также с учетом наличия множества других факторов. Ориентация только на прибыль (прежде всего, сиюминутную) может привести к опасности

потерять стратегические конкурентные преимущества, затормозить развитие бизнес-системы в долгосрочной перспективе.

В силу объективных причин, связанных, прежде всего, с циклическим характером развития авиатранспортного производства в условиях рыночной экономики прибыль, как главный ориентир деятельности, в отдельные периоды времени может отодвигаться на второй план, уступая место таким целям, как обеспечение выживаемости авиакомпаний в период кризиса на воздушном транспорте, проникновение на новые неосвоенные региональные рынки, увеличение доли на рынке за счет подавления конкурентов, обеспечение государственно-политических интересов, повышение престижа в сфере международных воздушных сообщений и т.п.

Рассмотрим в качестве примера *возможные варианты целевой ориентации авиакомпаний*. При всем многообразии стратегические цели авиакомпаний могут быть условно объединены в следующие основные группы:

1. *Увеличение доли, завоевание более сильных позиций на рынке.*

Этот показатель представляет собой количественную меру, то есть конкретную величину, к которой стремится авиакомпания в рамках выбранной стратегической зоны деятельности. Цель в этом случае формулируется в относительных единицах, причем за базу может быть выбрана доля лидера рынка или самого опасного конкурента. Достаточно репрезентативным индикатором положения на рынке может быть показатель объема выполненной работы или продаж в физическом выражении.

Можно привести следующие примеры целей подобного типа:

- достичь к концу 2005 года 20% доли на рынке чартерных авиаперевозок в Северо-Западном регионе России;
- войти к 2005 году в число десяти ведущих авиакомпаний России;
- войти к 2010 году в число ведущих грузовых авиакомпаний мира.

Не всегда увеличение доли авиакомпании на рынке сопровождается ростом прибыли. Так, концентрация усилий по захвату рынка деловых пассажиров может сопровождаться определенными потерями на рынке туристических перевозок. Точно также обеспечение государственных интересов нередко требует от авиакомпании выполнения перевозок на неприбыльных рынках, где спрос на авиаперевозки сравнительно невелик (например, в тех северных регионах, где воздушному транспорту нет альтернативы, или при выходе на международные рынки из престижных соображений). Компенсация потерь со стороны государства может быть обеспечена в таких случаях выдачей лицензий на эксплуатацию «выгодных» авиалиний и предоставлением различного рода дотаций, субсидий или льгот.

## *2. Удовлетворение потребностей определенной группы клиентов.*

Эта цель вытекает из принятых решений по ориентации основной деятельности авиакомпаний на платежеспособный спрос со стороны определенной группы потребителей. Здесь даются ответы на вопросы, что и для кого производить, прогнозируются возможности сориентировать имеющийся стратегический потенциал предприятия на удовлетворение специфических нужд потребителей, решение их конкретных проблем.

В отдельных случаях подобные цели могут выдвигаться по политическим соображениям. Так, в Австралии, где очень сильны связи между эмигрантами и их родственниками на родине, правительство оказывает давление на авиакомпании с целью оказать содействие в решении этой проблемы и организовать авиаперевозки по определенным маршрутам. Могут быть и другие причины. Так, организация регулярной работы на нефтяных промыслах по вахтовому методу может потребовать развития перевозок по типу «скай-трейн», а ориентация на интересы паломников или студентов в период каникул - открытия соответствующих чартерных рейсов.

Примеры целевых ориентаций авиакомпаний на потребителей:

- «САС» - авиакомпания бизнесменов;
- удовлетворить спрос на перевозку паломников из России в Иерусалим;
- организовать перевозку персонала при освоении газовых и нефтяных месторождений при реализации проектов «Сахалин – 1» и «Сахалин – 2».

### *3. Достижение финансовых результатов.*

Формулирование целей по финансовым результатам требует от авиапредприятия проведения всестороннего анализа производственных возможностей, межфункциональной координации, источников доходов, структуры расходов и т.п. Здесь не ставится задача получения максимальной прибыли уже сегодня. Напротив, финансовая стабильность рассматривается как основа дальнейшего развития предприятия, как возможность инвестирования в самые различные сферы деятельности с тем, чтобы в долгосрочной перспективе иметь возможность повысить отдачу на вложенный капитал.

Возможны следующие варианты подобной целевой ориентации:

- в течение ближайших двух лет достичь уровня возврата на вложенный капитал, равного 20% в год;
- увеличить доходы за год на линии Тюмень - Анкоридж в 1,3 раза;
- сократить долю затрат на авиатопливо с 35% до 25% при перевозках на международных авиалиниях;
- получить более высокие дивиденды;
- обеспечить стабильный доход в период ухудшения конъюнктуры на рынке.

### *4. Повышение качества услуг, имиджа и конкурентоспособности фирмы.*

Формирование конкурентного статуса является важнейшей агрегированной целью, которой подчинена вся экономическая стратегия предприятия. При выборе подобной цели даются ответы на вопросы,

какими средствами, что и как производить, чтобы обеспечить и сохранить конкурентный статус и «имидж» предприятия на рынке и занять там соответствующее место. Основное внимание здесь уделяется всестороннему анализу конъюнктурообразующих факторов и оценке перспектив развития рыночной ситуации. Оцениваются все аргументы «за» и «против», а также «потенциальные угрозы» и возможные контрмеры со стороны не только конкурентов, но и многочисленных групп стратегического влияния (начиная от властных структур и кончая обществами защиты интересов потребителей или экологии).

Цели подобного типа могут быть сформулированы в следующем виде:

- создание и поддержание конкурентного преимущества авиакомпании на рынке Юго-Восточной Азии;
- выйти к 2005 году по качеству обслуживания пассажиров на мировой уровень;
- обеспечить деятельность аэропорта в соответствии с международными стандартами качества;
- предоставить наивысший уровень обслуживания клиентам авиакомпании при одновременном обеспечении безопасности полетов.

Рассмотрим конкретные примеры разработки системы целей различными зарубежными авиакомпаниями.

В качестве генеральной авиакомпания «Бритиш Эруэйз» выдвинула в середине 80-х годов цель – «Стать лучшей авиакомпанией мира». Такой максимализм, однако, не был подкреплён реальным научно-техническим, производственным и финансовым потенциалом, что, естественно, не позволило этой ведущей английской авиакомпании к намеченному сроку стать мировым лидером на рынке воздушных перевозок.

Скандинавская авиакомпания «САС», занимавшая в 1987 г. лишь 21-е место по числу перевезенных пассажиров, также выдвинула труднодостижимую цель. Лозунг, начертанный большими буквами на

стеклянных стенах штаб-квартиры «САС», гласил, что она ставит своей целью войти в пятерку крупнейших авиакомпаний мира. В короткий срок эта компания превзошла многих своих конкурентов по качеству обслуживания авиапассажиров, став признанным законодателем мировых стандартов в этой области. Достигнуто это было благодаря рационально организованной перестройке системы управления, выбору ряда эффективных целевых программ, отлаженной системе информационного обеспечения, стратегического и оперативного взаимодействия и, главное, отработанной системе материального и морального стимулирования творческой активности всего персонала.

В качестве других примеров стратегических целей зарубежных авиакомпаний можно привести следующие. Авиакомпания «ДЖАЛ» (Япония) провозгласила генеральной целью своей деятельности «стать авиакомпанией, которая определяет глобальные тенденции развития воздушного транспорта во всем мире». Авиакомпания «Сингапур Эрлайнз» основной упор в своей стратегии делает на «предоставление наивысшего качества обслуживания клиентам при одновременном обеспечении безопасности, надежности и экономичности». Авиакомпания «Свисэйр» (Швейцария) провозгласила в качестве своей основной цели консолидацию своих партнерских отношений для обеспечения расширения объемов своей деятельности. Авиакомпания «Эр Нью Зиланд» выбрала своей стратегической задачей стать к 2000 году доминирующим авиаперевозчиком в Южно-Тихоокеанском регионе. «Алиталия» делает упор на коренную корпоративную реорганизацию авиакомпании, обновление и расширение своего самолето-моторного парка и агрессивную коммерческую политику.

Система формирования стратегических целей достаточно разнообразна и динамична. В качестве основных аргументов здесь нередко могут выступать целевые ориентиры государственной политики, например, обеспечение обороноспособности страны, поддержка

национальной авиационной промышленности, развитие туризма, экспортно-импортная ориентация, забота об охране окружающей среды, обеспечение занятости, поддержка образовательных, культурных и других программ в тех странах, где фирма ведет торговлю, борьба с терроризмом на воздушном транспорте и т.п.

## 5. Стратегия как концепция управления развитием бизнес-системы

Вопросами разработки стратегии предприятия занимается один из интегрирующих разделов науки управления - стратегический менеджмент.

*Стратегический менеджмент* (strategic management) - это программный способ мышления и управления, обеспечивающий разработку системы целей и задач предприятия, а также их увязку с ресурсными возможностями предприятия и интересами работников. Здесь упор делается на общесистемный подход без регламентации конкретных (оперативных) действий руководителя, обеспечивается координация тактических мероприятий и условий для оптимального использования имеющегося ресурсного потенциала предприятия.

Термин «стратегия» изначально был введен древними греками как искусство военного управления. В военном контексте под стратегией обычно понимают «план победы над врагом». Если рассматривать этот термин более глобально, то реализация стратегии предполагает достижения политических целей войны, которым должны быть подчинены все локальные военные действия.

Замена слова «враг» словом «конкурент» переводит это определение из сферы военных действий в сферу бизнеса и рыночных отношений. Целью глобальной корпоративной стратегии на рынке является приобретение надежного преимущества над конкурентом, причем здесь речь идет не столько о том, какой товар или услугу предприятие может предложить на рынке, сколько о том, какую проблему потребителя оно может решить лучше своих конкурентов.

Уже в начале двадцатого века один из основоположников стратегического менеджмента Файоль четко сформулировал понятие стратегии. «Управлять, - считал он, - это вести предприятие к цели, пытаясь наилучшим образом использовать его ресурсы». Другие ведущие специалисты в области теории управления дают близкие по содержанию определения стратегии. По их мнению, стратегия - это:

- идея, дающая преимущества в конкурентной борьбе;
- совокупность долгосрочных ориентиров для деятельности предприятия;
- комплексный план - набор правил, реальных действий и управленческих решений, с помощью которых достигается генеральная (стратегическая) цель в установленный период;
- искусство находить оптимальное решение проблем при минимизации рисков.

Цикличность развития экономики, быстрая смена и слабая предсказуемость политических, экономических и социальных условий потребовали от предприятий адекватной реакции на неожиданные изменения во внешней среде. Традиционные методы управления, основанные на простой экстраполяции прошлого опыта, в современных условиях оказались неэффективными. Попытки справиться с возникшими проблемами за счет мобилизации лишь внутренних резервов предприятия, улучшения внутрифирменного управления не приводили больше к решающему успеху. С одной стороны, возникла необходимость более тесно увязать прошлое, настоящее и будущее, спроектировав траекторию эффективного развития бизнес-системы. С другой стороны, стал необходим переход от «внутренней» к «внешней» точке зрения на совершенствование системы управления с учетом сложившихся тенденций, возникших проблем, опасностей и тех стратегических возможностей, которые допускаются внешними условиями и вытекают из них.

Таким образом, *стратегическое управление* - это, по сути, концепция управления развитием бизнес-системы для достижения поставленных целей в долгосрочном плане, основанная на возможности наиболее эффективно использовать не только имеющиеся внутренние ресурсы, но и ситуацию, возникающую в динамично развивающейся внешней среде.

Стратегическое управление ориентировано на достижение предприятием конкретных преимуществ на рынке.

Разработка рыночной стратегии потребовала ответов, в первую очередь, на следующие вопросы:

- какую проблему потребителя требуется решить?
- что и в каком объеме производить?
- для кого и когда производить?
- кто является конкурентом, а кто партнером?
- как строить ценовую политику?
- как наилучшим образом использовать имеющиеся ресурсные возможности для достижения поставленных целей?
- какие ограничения накладывают внутренние возможности системы и внешняя среда?

Стратегическое управление как раз и явилось той концепцией, которая отвечала сложившимся к середине двадцатого столетия новым условиям хозяйствования. Она позволила предложить варианты долгосрочного устойчивого развития предприятия и дать ответы на возникшие вопросы. И именно поэтому эта концепция вошла в арсенал методов управления предприятиями всех развитых стран.

Стратегическое управление - это система, разрабатывающая и реализующая генеральную программу действий любого предприятия. Оно основывается на разработке стратегических моделей. Такие модели описывают процесс анализа внешних условий и, прежде всего, рыночной конъюнктуры, дают качественные и количественные оценки результатов текущей и возможно будущей деятельности предприятия. При моделировании взаимодействия предприятия и его окружения учитывается вся совокупность экономически значимых для него факторов, действующих ограничений и возможных рисков, а перераспределение имеющихся средств и ресурсов внутри предприятия ориентировано на

достижение поставленных целей, обеспечение устойчивости развития и конкурентоспособности.

Стратегические модели носят нормативный характер в том смысле, что предписывают определенную последовательность процедур принятия решения, включающих в себя:

1. Детальный анализ положения предприятия на рынке, определение сфер деятельности и границ, обозначающих внешние пределы его роста и в перспективе.

2. Прогнозирование тенденций и проблем развития рынка, состояния его конъюнктуры, оценка условий, определяющих конкурентные возможности предприятия, а также факторов риска при реализации этих возможностей.

3. Определение слабых и сильных сторон предприятия по сравнению с его конкурентами для реальной оценки возможностей бизнес-системы.

4. Определение и формулировка долгосрочных целей предприятия.

5. Выбор стратегии, то есть описание возможных путей (способов), приемов и средств опережающего реагирования для достижения поставленных целей.

6. Выбор оптимальных методов управления для реализации генеральной стратегии.

Обычно процесс выработки генеральной стратегии не завершается каким-либо немедленным действием, а ограничивается выбором лишь общих направлений деятельности (траекторий), продвижение по которым обеспечивает достижение поставленных стратегических целей. У руководства должна оставаться свобода маневра при принятии конкретных оперативных решений. Обусловлено это сложностью получения полноценной достоверной информации, в результате чего создается «зона неопределенности». Стратегическое управление предполагает возможность выбора различных вариантов развития, каждый из которых оптимален только при определенных условиях, складывающихся во

внешней среде под воздействием различных конъюнктурообразующих факторов в конкретный период времени.

При оперативном управлении (в отличие от стратегического) используется более структурированный подход для принятия тактических решений. Оно базируется на уточненной информации, связанной с возникновением конкретных ситуаций. Здесь появляется возможность скорректировать ранее выбранную генеральную стратегию для выхода бизнес-системы из отдельных локальных кризисных ситуаций, возникающих в силу воздействия трудно прогнозируемых факторов. Каждое тактическое решение может быть оценено путем сопоставления ожидаемого экономического результата и требуемых для его достижения затрат.

В отличие от оперативного стратегическое управление во многом основывается на интуиции. Количественно определить эффективность стратегических решений в силу отсутствия необходимой информации в большинстве случаев оказывается невозможным. В условиях «стратегических неожиданностей» руководителю приходится ограничиваться лишь качественной оценкой эффективности, такой, например, как «стратегическая полезность», для выражения которой используется мнение высококвалифицированных экспертов и балльная система оценок.

Следует отметить, что по мере становления рыночных отношений в России изменилось само содержание понятия «экономический эффект». Идея народно-хозяйственного подхода к оценке экономической эффективности в условиях социалистической экономики исходила из предпосылки, что все управление народным хозяйством может осуществляться из единого центра. В условиях рыночных отношений такой подход на уровне предприятия теряет всякий смысл, поскольку собственник средств производства, участвуя в конкурентной борьбе, руководствуется, прежде всего, интересами выживаемости и развития

своего предприятия. Он ориентирует всю производственную деятельность на удовлетворение потребностей клиентуры в выбранной стратегической зоне на рынке, на достижение поставленных целей. Именно на это расходуется весь имеющийся ресурсный потенциал предприятия и направлена вся система стратегического управления и планирования. Общехозяйственные интересы государства, с точки зрения руководителя бизнес-системы, оказываются отодвинутыми на задний план.

Рыночные отношения выводят из-под непосредственного контроля государства хозяйственную деятельность предприятия. Лишь с помощью системы государственного регулирования правительство может создать такие условия для бизнеса, чтобы каждое предприятие было вынуждено учитывать общегосударственные интересы или хотя бы не действовать вразрез с ними. Рынок сам, автоматически, берет на себя защиту общественных интересов и, прежде всего, интересов потребителей.

Глобализация бизнеса и быстро развивающиеся интеграционные процессы приводят к тому, что, принимая то или иное стратегическое решение, руководитель предприятия вынужден искать консенсус (согласие), учитывать интересы, как государства, так и других субъектов рынка, действующих в выбранной стратегической зоне. Без этого выжить в условиях конкуренции нельзя, так как в противном случае рыночная стратегия предприятия натолкнется на мощное сопротивление с их стороны, которое может негативно отразиться на эффективности деятельности и привести предприятие к краху. Именно добровольный взаимный учет интересов всех основных участников рыночных отношений, ориентация на совместную деятельность, на партнерские отношения, а не только на обеспечение доминирования или на защиту занимаемых позиций, позволяет, в конечном итоге, многим из них выдерживать конкуренцию и достигать в долгосрочной перспективе выбранных глобальных стратегических целей.

Рыночные отношения проверяют компетентность руководителя

высшего звена управления на умение самостоятельно (без подсказки «сверху») решать все проблемы, связанные с обеспечением не только выживания, но и процветания компании, принимать основополагающие стратегические решения с учетом изменения конъюнктуры рынка, имеющихся ресурсов и в рамках сложившегося правового пространства. Рынок лишает руководителей «привилегии стратегической безответственности».

Конкурентоспособность предприятия на рынке во многом зависит от способностей и уровня профессиональной компетентности руководителей, от их умения просчитывать варианты, гибкости их мышления. В бизнесе, как и на войне, способность к быстрой адаптации – это путь к успеху. Нередко при анализе военных действий Наполеона приводят его слова: «Главное – ввязаться в бой, а там будет видно, что делать». На самом деле он составлял не один, а несколько планов действий, которые были задействованы в зависимости от хода военных действий. Стратегия бизнеса также не должна быть одновариантной. Любое изменение конъюнктуры рынка должно учитываться, любое стратегически важное действие конкурента должно сопровождаться использованием тех вариантов стратегических планов, которые были составлены заранее, смогут оказаться наиболее эффективными в данной обстановке и приведут к достижению поставленной цели при минимизации рисков.

Стратегическое управление осуществляется в рамках определенных ограничений, накладываемых системой рыночных отношений, международным, государственным и отраслевым регулированием. Наряду с этим, каждое стратегическое решение и действие, предпринимаемое бизнес-системой, должно быть нравственно приемлемым. Это подразумевает проведение правомерных, а не опасных для общества действий. Этические и моральные нормы касаются обязательств перед акционерами (которые ожидают отдачи от своих инвестиций), перед персоналом (избранная стратегия не должна принижать достоинство

людей и не наносить им ущерб даже в критических ситуациях), перед потребителями (законы о защите прав потребителей), перед поставщиками (нормы неформального делового общения), перед обществом (безопасность, экология, этика бизнеса, нравственность, престиж государства). Таким образом, стратегия должна тесно увязываться с этикой.

## 6. Основные задачи стратегического менеджмента

Разработка стратегии является одной из основных функций менеджмента. Хорошо продуманная и грамотно реализованная долгосрочная стратегия позволяет бизнес-системе занять сильные позиции на рынке и оптимальным образом использовать имеющийся ресурсный потенциал и «ноу-хау» для достижения намеченных результатов.

Можно выделить пять основных компонентов, которые тесно связаны с концепцией маркетинга и определяют понятие стратегического менеджмента. Схематически основные задачи стратегического управления можно представить в виде последовательной логической цепочки (см. рис. 4).

Ключевой задачей разработки долгосрочной стратегии любой бизнес-системы является определение сферы деятельности - выбор рыночной ниши и целевого рынка. Без решения этой задачи невозможно сформулировать миссию (предназначение) фирмы и разработать концепцию ее долгосрочного развития.

Стратегический менеджмент основывается на ориентации предприятия и всех его структурных звеньев на решение проблем, возникающих у потенциального потребителя товаров и услуг в выбранной стратегической зоне деятельности. Эта стратегия может быть воплощена в жизнь, если решение о производственной направленности деятельности предприятия и весь комплекс сопутствующих организационных мероприятий, будут определяться характером и объемом спроса на рынке. В первую очередь, необходимо выяснить и спрогнозировать какие товары или услуги, с какими потребительскими свойствами, по какой цене, в каких количествах, когда и на каком рынке готов приобрести потенциальный покупатель. Определение сферы деятельности фирмы осуществляется с помощью ситуационного анализа, в рамках которого проводится «внутренняя ревизия» и оценка ретроспективной деятельности предприятия как бизнес-системы.

Анализ - это исходный пункт для разработки стратегии. За рубежом широко используются различные подходы к анализу бизнес-систем. Так, PEST – анализ ориентирован на изучение макросреды. Название метода определяется ее основными параметрами – первыми буквами слов: Policy (политика), Economy (экономика), Society (социальная среда), Technology (технология). Этот метод позволяет учесть воздействие таких основных факторов, как политико-правовые, экономические, социокультурные и технологические, которые оказывают существенное влияние на предприятие. В SWOT-анализе используется другой подход, здесь основной упор делается на выявление всех позитивных и негативных факторов воздействия со стороны внешней среды и с учетом внутренних возможностей бизнес-системы.

SWOT-анализ - это удобный для практического применения и широко распространенный инструмент для быстрой оценки стратегического положения бизнес-системы на рынке. Название данного метода представляет собой сочетание заглавных букв четырех английских слов: Strengths (сила); Weaknesses (слабость); Opportunities (шансы или возможности); Threats (угрозы или опасности). Здесь оцениваются два подмножества факторов, одно из которых отражает потенциальные возможности предприятия и его внутренней структуры, другое - состояние и воздействие внешней среды.

SWOT-анализ схематически представлен на рис. 5. Он позволяет оценить составляющие стратегического баланса бизнес-системы: сильные стороны - это активы компании в конкурентной борьбе, а слабые стороны - это ее пассивы.

Сильные конкурентные активы бизнес-системы включают в себя достижения, которые дают ей стратегические конкурентные преимущества на рынке (например, высокое качество товаров или услуг, низкие издержки производства, уникальные технологии и «ноу-хау», лидерство на рынке, накопленный опыт, хорошо организованная реклама,

высокий уровень профессиональной компетентности персонала, развитые партнерские отношения и т.д.). Слабые конкурентные стороны - это отсутствие чего-то важного для эффективной работы компании или то, что делает ее уязвимой в конкурентной борьбе (отсутствие четкой стратегии и целевой ориентации, недостаток управленческого таланта, умения и опыта у руководящего состава, низкая прибыльность, недостаточный имидж на рынке, плохая сбытовая сеть, нехватка финансовых ресурсов, отсутствие корпоративной культуры и т.п.). С точки зрения формирования стратегии, сильные стороны должны быть использованы для наращивания конкурентных преимуществ бизнес-системы, а слабые стороны, которые делают ее уязвимой или мешают ее деятельности, должны быть устранены.

Важной частью SWOT-анализа является оценка внешних угроз и шансов, исходящих из внешней среды. Здесь анализируется отраслевая специфика, тенденции и закономерности развития конъюнктуры целевого рынка, фазы циклического развития производства, макроэкономические проблемы, создающие угрозы конкурентным позициям фирмы, а также внешние факторы, которые могут оказать благоприятное влияние на ее развитие. Угрозы – это то, что может нанести ущерб фирме. Они могут возникать вследствие появления новых более прогрессивных технологий у конкурентов, ужесточения системы международного или государственного регулирования рыночных отношений, возможности поглощения более крупной фирмой, неблагоприятных изменений курсов иностранных валют, политических перемен, замедления темпов отраслевого развития, ухудшения рыночной конъюнктуры, изменения потребностей и вкусов потенциальной клиентуры и т.п. Потенциальные внешние шансы или возможности – это нечто, позволяющее усилить конкурентные позиции предприятия на рынке. Они могут появиться в период подъема конъюнктуры, при возникновении новых рынков, расширении международного сотрудничества, освоении новых видов продукции, новых технологических процессов или технических средств, расширении

агентской сети, диверсификации производства, ослаблении позиций основных конкурентов и т.п.

В зарубежной практике анализ внешней среды нередко базируется на «модели пяти сил», предложенной М.Портером. В их число он включает:

- силы (потенциал) производителей аналогичной продукции (внутриотраслевая конкуренция);
- конкурентную силу поставщиков необходимых материалов, сырья, комплектующих изделий;
- конкурентную силу покупателей, формирующих спрос на продукцию фирмы;
- потенциальные возможности фирм, производящих взаимозаменяемую продукцию;
- воздействие межотраслевой конкуренции.

SWOT-анализ осуществляется обычно в режиме «мозговой атаки» группой руководителей высшего звена управления и ведущих специалистов, прежде всего служб маркетинга и стратегического планирования в составе не более 10 человек. Все члены этой группы записывают на каждом поле SWOT-анализа и ранжируют те факторы воздействия (не более 5 каждого вида) которые, по их мнению, являются определяющими. Ставится задача как бы сделать «моментальную фотографию» сложившегося положения на предприятии в его отношениях с окружающей средой для определения стратегического видения возможной сферы деятельности.

Подобный подход к ситуационному анализу позволяет руководителю увидеть и спрогнозировать ситуацию, не заикливаясь на собственную оценку ситуации. Изучение сильных сторон предприятия и его шансов на рынке позволяет в дальнейшем сконцентрировать ресурсный потенциал на тех стратегических направлениях, где возможно обеспечить ярко выраженные конкурентные преимущества. Изучение слабых сторон позволит получить объективную картину ситуации, при

которой бизнес-система может оказаться в состоянии кризиса. В отдельных случаях, однако, результаты анализа могут быть неожиданными и неутешительными. В таких случаях американские менеджеры говорят: «Смешно упрекать градусник, если он показывает температуру тела 40° - болен пациент», а японцы шутят: «Не может быть, чтобы у жирафа была такая длинная шея».

Ситуационный анализ - это как бы основательная проверка владельцем своего автомобиля перед длительной поездкой по горным дорогам в неизвестном направлении. Подобная «диагностика» позволяет руководству определить сильные и слабые стороны предприятия, оценить позиции на рынке в сравнении с конкурентами, выявить узловые проблемы и причины их возникновения, зафиксировать наличие как позитивных (шансы), так и негативных (угрозы) факторов воздействия, вскрыть имеющиеся резервы стратегического потенциала, установить компетентность персонала и эффективность его работы, а также ответить на многие другие вопросы. Оценку внутреннего состояния системы, ее стратегического потенциала и собственной конкурентоспособности осуществляют с помощью показателей, состав которых определяется в зависимости от специфики производства и характера отношений с окружающей средой.

Следующей задачей стратегического менеджмента является определение миссии предприятия и выбор его генеральной цели. Здесь, на основании результатов ситуационного анализа, осуществляется маркетинговый синтез, который позволяет выдвинуть цели стратегического развития предприятия (что нужно сделать, чтобы исправить ситуацию?), оценить их с точки зрения обеспечения выживаемости и развития фирмы (как это нужно сделать, почему нужно делать так, а не иначе?) и ранжировать их для правильного принятия стратегических решений (выполнение каких задач необходимо обеспечить в первую очередь для достижения глобальной цели?).

Этапу маркетингового синтеза руководство должно уделять особое внимание, так как предприятие никогда не достигнет успеха, даже при наличии большого стратегического потенциала, если не будет ясности, в каком направлении нужно действовать, что конкретно и в какой последовательности нужно делать, что должно быть конечным результатом работы. Без этого любая маркетинговая политика предприятия будет несостоятельной. В силу этих причин к выработке стратегических решений должны привлекаться наиболее квалифицированные сотрудники, должен быть задействован весь интеллектуальный потенциал предприятия. Работа может быть организована с использованием принципа «мозговых атак», который позволяет провести сценарное прогнозирование и разработать экспликативные модели на перспективу с учетом оценки вероятного спроса.

Один из ведущих теоретиков стратегического управления И. Ансофф выделяет следующие *виды стратегического управления*, используемые в зависимости от степени нестабильности внешней среды в маркетинговом синтезе:

- управление на основе экстраполяции (долгосрочное стратегическое планирование), применяемое в условиях относительной стабильности;
- управление на основе предвидения и прогнозирования возможных изменений (выбор стратегических зон), применяемое при средних значениях степени нестабильности;
- управление на основе экспертных оценок (принятие решений в условиях стратегических неожиданностей), применяемое в случае существенной нестабильности.

Интегральный подход к прогнозированию развития бизнес-системы в условиях неопределенности, реализуемый на этапе маркетингового синтеза, представлен на рис. 6.

Для получения достоверных прогнозов возможных последствий готовящихся решений стратегического характера в условиях

относительной стабильности может быть использовано *экстраполяционное прогнозирование* с выделением основных компонентов динамического временного ряда. Обычно в качестве основных компонентов выделяют тренд (как комплексную характеристику изменчивости главной тенденции динамического ряда), циклическую составляющую (как комплексную характеристику долговременных колебаний показателя), сезонную составляющую (как комплексную характеристику краткосрочных колебаний), а также случайную составляющую, обусловленную вероятностными закономерностями исследуемого процесса и воздействиями «шумового фона». В том случае, если процесс развития будет сопровождаться активным воздействием со стороны бизнес-системы на внешние и внутренние факторы, позволяющим в определенной мере скорректировать их силу, в качестве основной компоненты должна быть добавлена маркетинговая составляющая.

Экономико-математическая модель прогнозирования рыночной ситуации в условиях нестабильности должна быть дополнена *неформальными сценарными моделями*, разрабатываемыми экспертами. Именно они должны нарисовать мысленную картину будущего, оценить совокупность шансов и угроз для предприятия, наметить стратегические альтернативы его развития. Эксперты должны обладать не только здравым смыслом и интуицией, но и определенной фантазией для того, чтобы из отдельных осколков возможных прогнозируемых событий постараться создать, если не склеенное зеркало, то хотя бы логически обоснованную мозаичную картину. В качестве основных сценарных параметров при разработке экспликативных моделей целесообразно рассматривать состояние конъюнктуры целевого рынка, стратегический потенциал предприятия, вид выбираемой стратегии, степень риска в условиях неопределенности и неустойчивости внешней среды, а также чувствительность и устойчивость предприятия как бизнес-системы к негативным воздействиям.

Прогнозирование – сложный процесс. Оно необходимо не столько для того, чтобы оценить перспективную ситуацию на рынке, сколько для того, чтобы попытаться повлиять на нее. На этом этапе активно задействуют маркетинговую составляющую управления, которая может приблизить бизнес-систему к желаемому состоянию в будущем за счет оптимизации траектории движения к намеченной генеральной цели. Основная опасность здесь – это попытка «построить новое здание из старого строительного мусора», тогда как новая концепция и стратегия управления нередко требует формирования новой профессионально компетентной команды, использования новой техники и более совершенных технологий, пересмотра подходов к подбору партнеров для долгосрочного сотрудничества. В противном случае возможен возврат к простым командным схемам управления (порой авторитарным) и разрушение корпоративной культуры на предприятии. Правильно выполненный прогноз позволяет руководителю выявить ключевые проблемы и подходить к их решению с точки зрения обеспечения стратегических перспектив развития бизнес-системы.

На этапе разработки стратегии создается основа для принятия решения о способах достижения поставленных целей и для распределения ресурсов между целевыми программами. Здесь широко используется стратегический маркетинг, с помощью которого принимается решение о производстве только тех товаров или услуг, которые предназначены для определенной группы потребителей и обладают устойчивым платежеспособным спросом. При разработке стратегии преобладают аналитический и идеологический аспекты маркетинга, базирующиеся на теории индивидуального выбора и исходящие из принципа приоритета потребителя. Покупатель нуждается в товаре или услуге и готов их оплатить постольку, поскольку они могут решить его проблему.

Выбор стратегии зависит от поставленных целей, состояния внешней среды (конъюнктуры рынка), ресурсных возможностей предприятия.

Стратегическое планирование предполагает возможность использования различных видов маркетинга (см. рис. 7).

Стратегический маркетинг позволяет на основе анализа и прогнозирования спроса сконцентрировать все усилия предприятия на ключевых видах деятельности, то есть в тех сферах, где в силу или относительно невысоких издержек производства, или уникальности товаров (услуг) оно может эффективно работать в выбранной стратегической зоне и создать себе определенный имидж. Разработанный на его основе стратегический план определяет все перспективные действия предприятия, при этом руководитель может выбрать только тот путь развития, который не противоречит требованиям законодательства, принятым в обществе социальным и гражданским нормам. Ставится задача из имеющихся стратегических альтернатив отобрать оптимальный вариант стратегии, на основе которого в дальнейшем разрабатываются все тактические действия.

Выбор оптимальной стратегии достаточно трудоемкий и интеллектуальный процесс, требующий обработки большого объема конъюнктурной информации и разработки сценариев на тех рынках, где предприятие предполагает действовать. Здесь требуется ответить на вопросы: как нужно действовать, чтобы достичь поставленных целей, какая стратегия будет наиболее предпочтительной и почему, кто отвечает за достижение плановых стратегических показателей, когда они будут достигнуты.

Этап реализации стратегии предусматривает разработку оперативных планов действий. Используемый здесь операционный маркетинг требует ответов на вопросы: какие тактические действия следует предпринять и почему; кто, что, когда и где должен делать. Он опирается на программы продвижения товаров и услуг на рынок, благодаря которым выбранная целевая группа потребителей должна узнать и оценить их отличительные качества. Это, по существу,

коммерческий инструмент фирмы, здесь преобладает активный («деятельный») аспект маркетинга. Он имеет краткосрочный горизонт планирования, направленный на уже существующие рынки. Здесь используются тактические средства, относящиеся к комплексу маркетинга, рассматриваются реализация конкретных стратегий на целевых рынках, организация коммерческой деятельности, стимулирование сбыта, политика ценообразования и т.д.

В процессе тактического планирования разрабатываются конкретные мероприятия по достижению стратегических целей, которые детализируются с привязкой к определенным целевым программам и конкретным структурным подразделениям. В рамках каждой такой программы формируются технически осуществимые альтернативные мероприятия, которые группируются по адресным дифференцированным целям и тесно увязываются с ресурсным обеспечением с помощью ресурсно-целевых матриц.

Этапы разработки и реализации стратегии являются взаимосвязанными, так как любая стратегия является, с одной стороны, проактивной (спланированный заранее набор целенаправленных действий), а, с другой стороны, реактивной (адаптивная реакция на непредвиденное изменение рыночной ситуации). Стратегия предприятия должна своевременно корректироваться и обновляться для приведения ее в соответствие с конъюнктурой рынка. Именно эта адаптация реализуется с помощью операционного маркетинга, позволяющего вносить стратегические поправки. Главная опасность, которая возникает здесь - избежать «образа мышления улитки», направленного, прежде всего, на решение внутренних сиюминутных проблем фирмы в ущерб решению более важных внешних проблем, непосредственно связанных с реальным потребительским спросом.

Хорошо продуманная стратегия может использоваться фирмой не один год. Однако, даже лучшие бизнес-планы должны предусматривать

при их реализации своевременную адаптацию к рыночным условиям, изменяющимся запросам клиентов, стратегическому маневрированию конкурентов, вновь возникающим угрозам и непредвиденным событиям. Реализация и адаптация стратегии требует приведения организационной модели бизнес-системы в соответствие с изменением внешних условий и ее стратегического потенциала. Организационная структура должна гибко подстраиваться под выбранную корпоративную стратегию.

Задача стратегического контроля состоит в оценке деятельности предприятия и корректировке ранее разработанных стратегических и тактических планов и целевых программ за анализируемый период. Наличие этого этапа является обязательным, так как при осуществлении планирования в силу объективных и субъективных причин неизбежно возникают отклонения от ранее намеченных мероприятий, сроков и условий их реализации. Здесь даются ответы на вопросы: насколько близко предприятие приблизилось к достижению поставленной генеральной цели, удалось ли задействовать в единую комплексную систему весь стратегический потенциал и организационную структуру предприятия, какие целевые программы являются наиболее эффективными, где происходит торможение и возникают потери, какие угрозы исходят из постоянно меняющейся внешней среды. Стратегический контроль осуществляется руководителями высшего и среднего звеньев управления, оперативный - руководителями нижнего звена управления, менеджерами служб маркетинга и стратегического планирования или сотрудниками административно-управленческого аппарата при руководителе предприятия.

## 7. Стратегическое планирование и его особенности

*Стратегическое планирование* - это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга (Ф.Котлер). По своей сути оно представляет собой набор конкретных действий и решений, осуществляемых руководителями высшего и среднего звеньев управления и ведущих к реализации выбранных стратегий, достижению поставленных долгосрочных целей и формированию будущего состояния бизнес-системы.

Стратегический менеджмент выделяет два основных вида планирования развития бизнес-систем: приростный и предпринимательский (И.Ансофф).

*Приростный тип* - это развитие организации с минимальными изменениями относительно ранее выбранной схемы управления. Этому типу соответствует традиционное планирование, ранее широко распространенное в условиях социалистической экономики. Оно ведется на основе контроля исполнения заданной программы (постфактум) или на основе экстраполяции, когда в силу стабильности экономики можно предвидеть ход предстоящих изменений.

*Предпринимательский тип* - это целенаправленное стремление к изменениям, основанное на творческом (креативном) подходе и ориентированное на победу в конкурентной борьбе. Этому типу соответствует стратегическое планирование, ориентированное на упреждающий характер принятия управленческих решений для обеспечения прибыльной деятельности в долгосрочной перспективе. Здесь существует большой элемент неопределенности, необходимо правильно оценивать возможность возникновения различных шансов или угроз в процессе развития рыночной ситуации, которые невозможно вовремя предусмотреть. В силу этих причин управление должно строиться на основе гибких экспертных решений, нередко базирующихся на интуиции.

В условиях дефицита времени эти решения субъективны уже по своей природе и имеют высокую степень риска.

В настоящее время подход к разработке стратегии, это видно из рис. 8, стал осуществляться по схеме предпринимательского типа от будущего к настоящему, а не по ранее используемой схеме от прошлого к будущему.

Основным недостатком старого (приростного) подхода является то, что в будущее переносятся в основном те параметры и тенденции, которые были заданы прошлым стабильным периодом. Новый (предпринимательский) подход отказывается от экстраполяции как основного метода. Он предполагает усиление воздействия творческих управленческих решений, способных существенно скоординировать ретроспективную траекторию развития бизнес-системы и приводящих к качественному изменению конкурентной среды. Внешняя среда не рассматривается как нечто неизменное, к чему бизнес-система должна только адаптироваться. Возможно активное ранее не запланированное воздействие на нее с помощью современных маркетинговых технологий и прорыв за традиционное представление о сложившемся бизнесе. Таким образом, в основу планирования стало закладываться желаемое состояние производственной системы в будущем, то есть стратегическая целевая ориентация. При этом имеющиеся ресурсы стали направляться в те сферы деятельности, которые обладают наибольшими потенциальными возможностями в будущем.

В арсенале методов стратегического планирования, которые остаются актуальными и в настоящее время, входят сценарное планирование и система экспертных оценок. Стратегические планы в условиях неопределенности стали разрабатываться на ситуационной основе, то есть, применительно к различным вариантам гипотез о ситуации в будущем. Широкое распространение в практике получили встречное

планирование, разработка ресурсно-целевых матриц и матриц альтернатив (различных вариантов) стратегических действий.

Современная практика стратегического планирования базируется на использовании следующих *основных принципов*:

- гибкость - быстрое реагирование на изменение условий внешней и внутренней среды;
- многовариантность - разработка различных сценариев достижения поставленных целей и нескольких вариантов стратегических планов (как правило, трех - пессимистического, оптимального и оптимистического);
- скольжение - возможность последовательной (поэтапной) корректировки плановых показателей по результатам контрольных замеров;
- резервирование - включение в план определенных стратегических резервов по различным видам ресурсов.

Разработка стратегии представляет собой замкнутый процесс, при котором фиксация отклонений от заданной стратегической траектории развития (обратная связь) позволяет своевременно скорректировать ранее выбранные локальные цели и стратегии по мере уточнения информации о состоянии внешней среды и обеспечить целенаправленный поиск наиболее предпочтительных действий. Она предполагает тесную связь с организацией производственной деятельности и осуществлением контроля за реализацией разработанных планов. Эту взаимосвязь функций стратегического менеджмента можно представить в виде схемы, изображенной на рис. 9.

Стратегическое планирование осуществляется не от случая к случаю, а постоянно и представляет собой непрерывный процесс определения и уточнения долгосрочных перспектив деятельности предприятия в условиях нестабильности внешней среды на основе предвидения (прогнозирования) возможных ее изменений. В небольших компаниях процесс планирования нередко проходит неформально. Крупные фирмы, напротив, стараются

формализовать этот процесс, для чего используют многочисленные исследования и обсуждения на различных иерархических уровнях. Годовой структурированный план проходит здесь административную проверку и официальное одобрение для того чтобы найти оптимальный набор действий и решений (в виде определенных стратегий), которые позволили бы достичь предприятию намеченных ранее целей. Стратегическое планирование служит основой для любого другого планирования в рамках предприятия.

В процессе стратегического планирования решаются следующие основные задачи, связанные с постоянным поиском путей для успешной реализации стратегии:

- формирование оптимальной организационной структуры и определение необходимого ресурсного потенциала предприятия;
- рациональное распределение ресурсов между структурными подразделениями предприятия (установление приоритетов с помощью ресурсно-целевых матриц);
- адаптация производственных возможностей к изменениям во внешней среде (на базе маркетинговых исследований и выяснения позиций в конкурентной борьбе);
- внутренняя координация и необходимые организационные изменения (горизонтальное и вертикальное взаимодействие);
- стратегическое предвидение (на основе прогнозирования тенденций развития рынка и платежеспособностью спроса на продукцию предприятия).

Основой стратегического планирования является всесторонний анализ внешней среды, в которой действует бизнес-система. При этом на крупных предприятиях стратегическое планирование может быть сосредоточено в центральном офисе, где сконцентрирован интеллектуальный потенциал и принимаются основополагающие концептуальные и стратегические решения. Возможны ситуации, особенно

в крупных структурах, когда центральный офис не всегда может оперативно и адекватно оценивать рыночную ситуацию, в которой функционирует тот или иной филиал. Здесь имеет смысл децентрализовать принятие отдельных стратегических решений (в рамках выбранной генеральной стратегии) и делегировать соответствующие полномочия на нижестоящий уровень.

Условием эффективного применения этих принципов является полная информационная обеспеченность руководства предприятия. Требуется создание единой информационной системы, обеспечение доступа руководителей и ведущих специалистов к базам данных, расширение сферы деятельности аналитических служб (не только учет производимых затрат, но и оценка экономической эффективности деятельности предприятия, шансов и упущенной выгоды, просчет коммерческих рисков и т.п.), организация скоординированной рекламной работы и действий различных структурных подразделений. Особое внимание должно уделяться организации четкой работы всего персонала на основе эффективного информационного взаимодействия для достижения поставленных целей, формирования «командного духа» и единой корпоративной культуры, разработки эффективной системы мотивации. Наряду с этим требуется обеспечить конфиденциальность деталей стратегического плана и защиту наиболее ценной информации от конкурентов.

В настоящее время за рубежом проблемам повышения эффективности менеджмента уделяется большое внимание. К числу основных практических рекомендаций в области стратегического планирования здесь относят следующие:

1. Важным моментом является формализация и структурирование процесса планирования. Процесс планирования должен охватывать все сферы деятельности компании и при этом создавать условия для внедрения наиболее перспективных стратегий. С этой целью обычно составляются

соответствующие документы по всем видам деятельности, которые потом оформляются в методическое пособие по стратегическому планированию. Такая стандартизация и формализация обеспечивает последовательность и согласованность в осуществлении процесса планирования и выполнении процедур. Вместе с тем излишняя формализация планирования ведет к частичному подавлению инициативы и творческого подхода при решении наиболее важных проблем.

2.Руководители всех структурных подразделений, которые будут выполнять стратегические планы, должны не только заниматься решением повседневных производственных задач, но должны быть сами активно вовлечены в их разработку. Связано это с тем, что именно они владеют стратегической информацией, получаемой благодаря частым контактам с потребителями, причем данная информация не всегда известна высшему руководству. Если руководители вовлечены в процесс стратегического планирования, то они, как правило, заинтересованы в его осуществлении и несут ответственность за его успешную реализацию. Такие руководители могут стать катализаторами стратегических преобразований.

3.Руководители, ответственные за выполнение целевых программ, должны тесно взаимодействовать с подразделениями, составляющими бюджеты. Они должны участвовать в выборе оптимальной программы деятельности и разработке ресурсно-целевых матриц. Такой подход позволит избежать конфликтов и разработать план мероприятий с учетом имеющихся ресурсов и накопленного опыта.

4.Необходимо, чтобы стратегический план был «открытым» и тесно увязан с планами и программами, составленными для различных функциональных областей деятельности. Перевод стратегических планов в «тактические» обычно характеризуется как «программирование». Важным моментом является то, что в нем участвует персонал, представляющий все структурные подразделения, которые будут впоследствии осуществлять стратегический план.

5. Должность руководителя подразделения по стратегическому планированию должен занимать специалист с большим опытом работы и хорошим знанием ключевых проблем, имеющий специальное профессиональное образование. Ему отводится важная роль в области «генерирования идей» при определении будущего развития компании. Наряду с этим он осуществляет проверку качества составления планов в различных структурных подразделениях с целью определения последовательности и координации их выполнения.

6. Стратегические планы не должны пересматриваться или корректироваться чаще, чем один раз в два года. Стратегия – это долгосрочное решение, реализация которого требует несколько лет. Ее корректировка может потребоваться в силу возникшей внешней угрозы или внутренней слабости предприятия, т.е. в том случае, если стратегическая задача превращается в стратегическую проблему. Разработка новой концепции компании, дополнительная корректировка целей, стратегии и основных установок требует значительных затрат ресурсов и времени управленческого персонала, зачастую приводит к огромному количеству «бумажной» работы, что сильно мешает развитию творческого подхода.

7. Основной критерий успешного выполнения стратегии – это экономические результаты деятельности предприятия. Именно они в конечном счете определяют конкурентоспособность бизнеса и обеспечивают персоналу уверенность в завтрашнем дне. Поэтому оценка эффективности выполнения стратегии может быть сделана на основе измерения степени соответствия фактических показателей развития предприятия нормативным. При этом контролируются изменения не только отдельных показателей, но и их соотношений.

8. Роль стратегического планирования возрастает с увеличением масштабов производственной деятельности компаний, усложнением их организационной структуры и диверсификацией производства. Особенно

велико значение стратегического планирования для компаний, ведущих свою деятельность на рынках, близких к насыщению, и рынках с высоким уровнем конкуренции. Одна из наиболее сложных проблем - учет слабо предсказуемых изменений в характере потребительского спроса и в рыночной тактике конкурентов. Эти изменения существенно воздействуют на рыночную конъюнктуру и могут привести к корректировке целей производственной деятельности, изменению номенклатуры выпускаемой продукции, переориентации на другие сегменты рынка. Снижению возможного негативного воздействия со стороны внешней среды может способствовать разработка с учетом результатов SWOT – анализа различных сценариев будущих условий хозяйственной деятельности, применение экспертных систем. Однако полностью предусмотреть изменение рыночной ситуации практически невозможно, риски всегда останутся, но их нужно минимизировать.

## 8. Стратегическая пирамида

Разработка и планирование генеральной стратегии предполагает выбор фирмой стратегических зон для своей деятельности.

Стратегическая зона - это сегмент рынка (рыночная ниша), на который фирма имеет (или хочет иметь) выход. В качестве стратегической зоны могут выступать не только отдельные рыночные сегменты, но и их сочетание и даже отраслевые рынки товаров или услуг различного иерархического уровня. Именно здесь выявляется потенциальный спрос различных социальных групп на те или иные товары и услуги, в том числе и такие, которые еще не предлагаются на рынке, но ориентированы на решение существующих или перспективных проблем потребителей.

Важно четко определить номенклатуру производства, обеспечить выпуск продукции такого ассортимента, который бы в наибольшей степени обеспечил удовлетворение потенциального платежеспособного спроса на длительную перспективу. Одновременно важно уметь спрогнозировать облик возможного клиента и ту оптимальную цену, которую он будет способен заплатить за приобретаемый товар или оказываемую услугу соответствующего качества. На воздушном транспорте, например, важно при перевозке пассажиров учитывать на какую клиентуру ориентируется авиакомпания (туристы, бизнесмены, люди, совершающие полеты в силу вынужденных обстоятельств, их возрастной состав, положение в обществе и т.п.), так как от этого зависит компоновка салона самолета, количество мест первого, бизнес или экономического класса, качество обслуживания на земле и на борту самолета. Таким образом, главным ориентиром при формировании базовой стратегии предприятия является достижение конкурентного преимущества в выбранной стратегической зоне.

Анализ стратегических зон на первом этапе проводится предприятием вне связей с его стратегическим потенциалом. Производится оценка перспектив, которые открываются в данном сегменте рынка

любому конкуренту. Эта задача решается на этапах маркетингового анализа и маркетингового синтеза. В крупных фирмах в рамках службы маркетинга создаются специальные подразделения, на которые возлагаются ответственность за выбор области деятельности стратегической направленности и реализацию коммерческой политики в определенных стратегических зонах. При таком выборе учитываются следующие параметры стратегических зон:

- перспективы их развития, прогнозируемые темпы роста;
- возможность обеспечения рентабельности производства при ориентации предприятия на существующий и потенциальный потребительский спрос в данной зоне;
- ожидаемый уровень нестабильности внешней среды;
- условия конкуренции и наличие системы международного и государственного регулирования и протекционизма.

Выбор стратегических зон позволяет предприятию выстроить стратегическую пирамиду, разработать собственную корпоративную стратегию и таким образом оптимальным образом задействовать имеющийся ресурсный потенциал бизнес-системы.

В крупной (особенно диверсифицированной) бизнес-системе для завоевания устойчивых конкурентоспособных позиций в выбранной стратегической зоне разработка генеральной и локальных стратегий осуществляется в общем случае на четырех иерархических уровнях, представленных на рис. 10.

Представленная пирамида включает в себя совокупность унифицированных и взаимосвязанных стратегий.

*Корпоративная стратегия* является генеральной стратегией бизнес-системы и представляет основу для планирования всех направлений ее деятельности в выбранной стратегической зоне. За ее разработку отвечают руководители высшего звена управления. Здесь решаются ключевые вопросы, связанные с распределением ресурсов между структурными

подразделениями, с развитием партнерских отношений, поглощением фирм-конкурентов, перестройкой организационной структуры, выбором сфер деятельности, диверсификацией, направлением инвестиций, обеспечением синергизма среди всех структурных подразделений и т.п. Корпоративная стратегия принимается советом директоров, она определяет единую стратегическую ориентацию подразделений.

*Деловая стратегия* концентрируется на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направленным на обеспечение успешной работы в одной специфической сфере деятельности, в рамках выбранной бизнес-системой стратегической зоны. Для каждой такой сферы деятельности разрабатывается своя базовая бизнес-стратегия. Если производственная деятельность предприятия осуществляется только в одной сфере деятельности (отсутствует ярко выраженная диверсификация), корпоративная и деловая стратегии совпадают.

Деловая стратегия – это, по сути, и есть конкурентная стратегия, она нацелена на установление и укрепление конкурентной позиции бизнес-системы на рынке. Ее разработкой занимаются генеральный директор и руководители структурных подразделений. Здесь решаются задачи, связанные с адаптацией ранее выбранной базовой стратегии к изменениям конъюнктуры рынка, повышением конкурентоспособности производимой продукции, решением конкретных стратегических проблем, использованием появившихся шансов и новых возможностей, разработкой системы мотивации персонала, в том числе за инициативу и предприимчивость и т.п. Окончательные решения должны быть одобрены корпоративным руководством или советом директоров.

*Функциональная стратегия* разрабатывается на основе корпоративной и деловой стратегий и реализуется на уровне отдельного структурного подразделения или в рамках ключевого функционального направления внутри определенной сферы бизнеса. Корпорации необходимо иметь столько функциональных стратегий, сколько у нее

основных направлений деятельности. Можно выделить, например, стратегию маркетинга, стратегию управления персоналом, стратегию управления финансами, стратегию управления производством (с выделением основных направлений деятельности) и т.д.

Функциональная стратегия, хотя и является более узкой по сравнению с деловой, однако она конкретизирует отдельные детали в общей бизнес-стратегии предприятия и позволяет наметить конкретные мероприятия в пределах возможностей отдельных структурных подразделений по повышению конкурентоспособности производимой продукции и для достижения поставленных перед ними целей. Главная ответственность за формирование функциональной стратегии обычно возлагается на руководителей структурных подразделений, которые работают в тесном контакте с заместителем генерального директора, курирующего соответствующее направление деятельности. Благодаря этому появляется возможность скоординировать и взаимоувязать между собой отдельные функциональные стратегии, ориентировать их на достижения генеральной цели предприятия и укрепить корпоративную культуру.

*Операционная стратегия* относится к еще более конкретным стратегическим инициативам. Она ориентирована на управление ключевыми организационными звеньями и выполнение стратегически важных оперативных задач (покупка материалов, управление запасами, работа с агентами, продажа товаров или услуг, рекламная кампания и т.п.). Несмотря на меньший масштаб, операционные стратегии дополняют и завершают общий бизнес-план фирмы. Главная ответственность за их разработку ложится на руководителей и менеджеров среднего звена управления, личные амбиции и бизнес-философия которых не должны негативно отражаться на принимаемых решениях.

При разработке корпоративной стратегии любой бизнес-системы решающим фактором является четкое определение ее генеральной цели и

подцелей, а также надлежащее и своевременное информирование всех участников стратегического планирования о выбранных подходах. В бизнесе, как в спорте, все разработчики стратегии компании – это одна команда. Они обязаны разрабатывать стратегию в интересах всей компании, учитывая при этом пожелания отдельных структурных подразделений и избегая конфликтных ситуаций и «стратегического беспорядка».

В общем случае возможны три варианта разработки стратегической пирамиды:

- главный стратегический подход, когда руководитель организации сам выступает в качестве архитектора стратегии;
- подход «делегирования полномочий», когда к разработке стратегии привлекается интеллектуальная элита предприятия;
- инициативный подход, когда стратегия выдвигается инициативной группой или штабной структурой.

Поток информации о выборе стратегических направлений должен идти от высшего уровня к нижестоящим хозяйственным подразделениям и от них на функциональный и оперативный уровни. Только при таком подходе возможно формирование корпоративной культуры и координация стратегий, выработанных на различных уровнях, в единую взаимосвязанную и последовательную систему. В идеале все составные части должны, как в мозаике, плотно на основе консенсуса состыковаться друг с другом, образуя четкую картину стратегических действий. Эта мозаичная картина должна быть постоянно готова к изменению деталей (функциональных и операционных стратегий) для обеспечения стабильности общей идеи (корпоративной стратегии). Благодаря этому должен быть обеспечен баланс между динамичностью и инерционностью стратегического управления.

Рассмотренная выше пирамида тесно увязывает стратегии бизнес-системы с ее целевой ориентацией. Корпоративная стратегия необходима

для достижения целей на уровне корпорации, деловые стратегии - на уровне хозяйственных подразделений. Функциональные стратегии позволяют определить задания функциональным отделам, а операционные стратегии - соответствующим оперативным или территориальным структурам. Таким образом, стратегии более низкого уровня управления поддерживают и дополняют стратегии более высокого уровня и вносят свой вклад в достижение генеральной цели всей бизнес-системы.

### **Основные вопросы для самопроверки**

1. Понятие «бизнес-система», его специфика на воздушном транспорте.
2. Стратегический потенциал предприятия.
3. Сущность синергетического эффекта.
4. Жизненный цикл предприятия и его особенности на воздушном транспорте.
5. Сущность понятия «конкуренция» и ее основные виды.
6. Виды конкурентного поведения.
7. Ценовая и неценовая конкуренция.
8. Основные признаки «недобросовестной» конкуренции.
9. Ролевые функции предприятий в процессе конкурентного взаимодействия.
10. Понятие «миссия» и ее возможные варианты для авиапредприятий.
11. Сущность понятия «цель». Классификация целей.
12. Требования, предъявляемые при выборе целевой ориентации авиапредприятий.
13. «Дерево целей» и его увязка с ресурсно-целевой матрицей.
14. Возможные варианты стратегических и тактических целей для предприятий воздушного транспорта.
15. Сущность понятия «стратегия».
16. Основные проблемы стратегического управления.
17. Отличие оперативного и стратегического управления.
18. Особенности подхода к оценке эффективности стратегического управления.
19. Основные задачи стратегического менеджмента.
20. Ситуационный анализ и его особенности на воздушном транспорте.
21. Назначение матрицы SWOT и порядок ее разработки.

22. Основные виды стратегического управления (по И.Ансоффу).
23. Экстраполяционное и сценарное прогнозирование.
24. Основные сценарные параметры, используемые при прогнозировании развития бизнес-системы.
25. Сущность и основные виды стратегического маркетинга.
26. Сегментация рынка, выбор стратегических зон.
27. Стратегическая пирамида.
28. Сущность стратегического планирования.
29. Основные принципы стратегического планирования.
30. Взаимосвязь функций стратегического менеджмента.

## 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**

Введение.....	3
1. Предприятие как бизнес-система .....	6
2. Жизненный цикл предприятия .....	17
3. Виды конкурентного взаимодействия .....	22
4. Стратегические цели.....	31
5. Стратегия как концепция управления развитием бизнес-системы.....	44
6. Основные задачи стратегического менеджмента .....	52
7. Стратегическое планирование и его особенности.....	63
8. Стратегическая пирамида.....	71
Основные вопросы для самопроверки .....	77
Литература .....	79

## **ПРИЛОЖЕНИЕ**

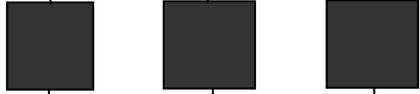
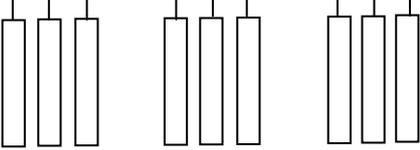
Иерархические уровни	Диалектическая триада	Динамические характеристики
	Система	Общее
	Подсистемы	Особенное
	Элементы	Единичное
		Устойчивость
		Изменчивость
		Сменяемость

Рис. 1. Структуризация бизнес-системы.



Рис. 2. Концептуальная модель предприятия как объекта стратегического управления.

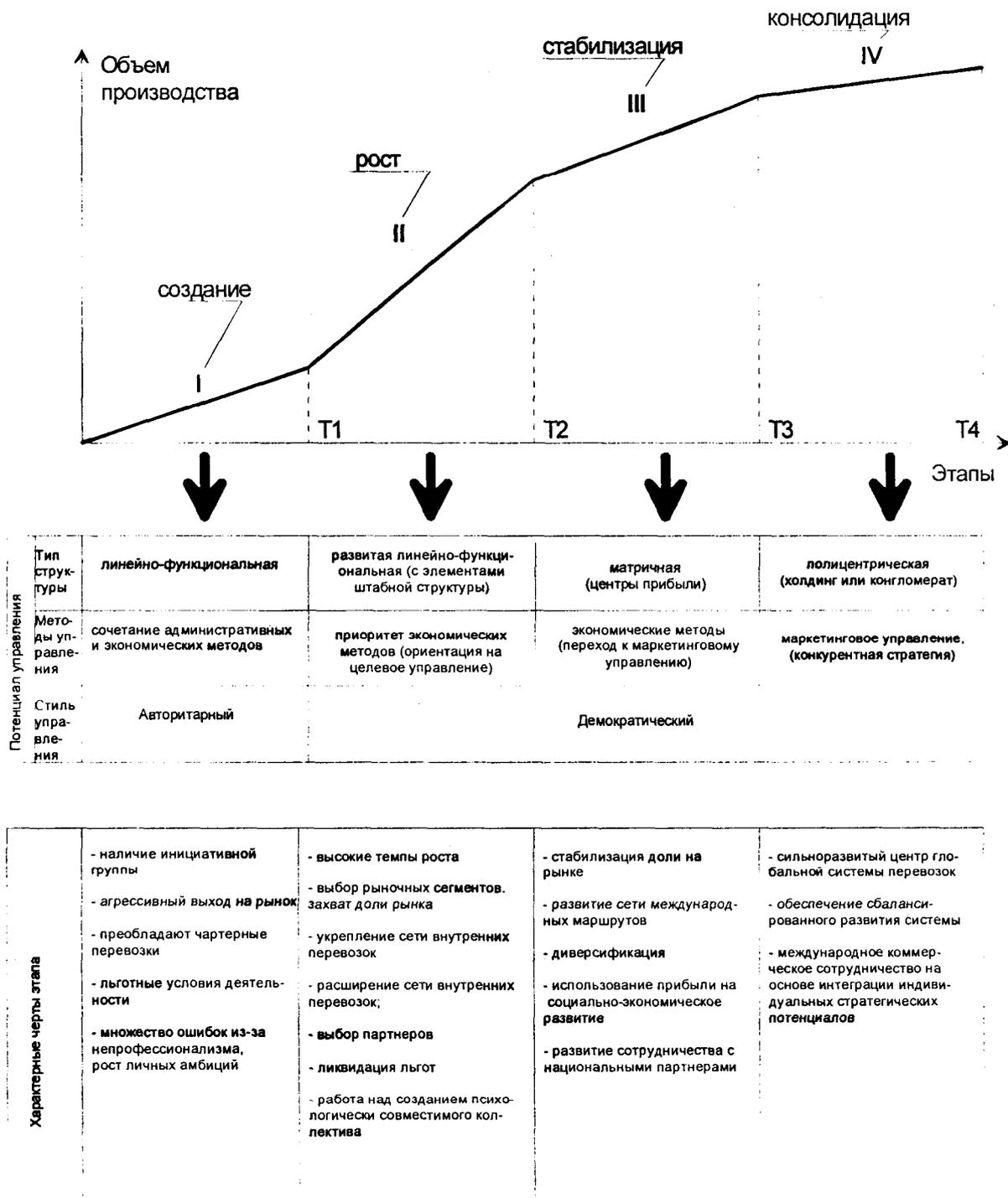


Рис. 5. Фазы жизненного цикла авиакомпании.

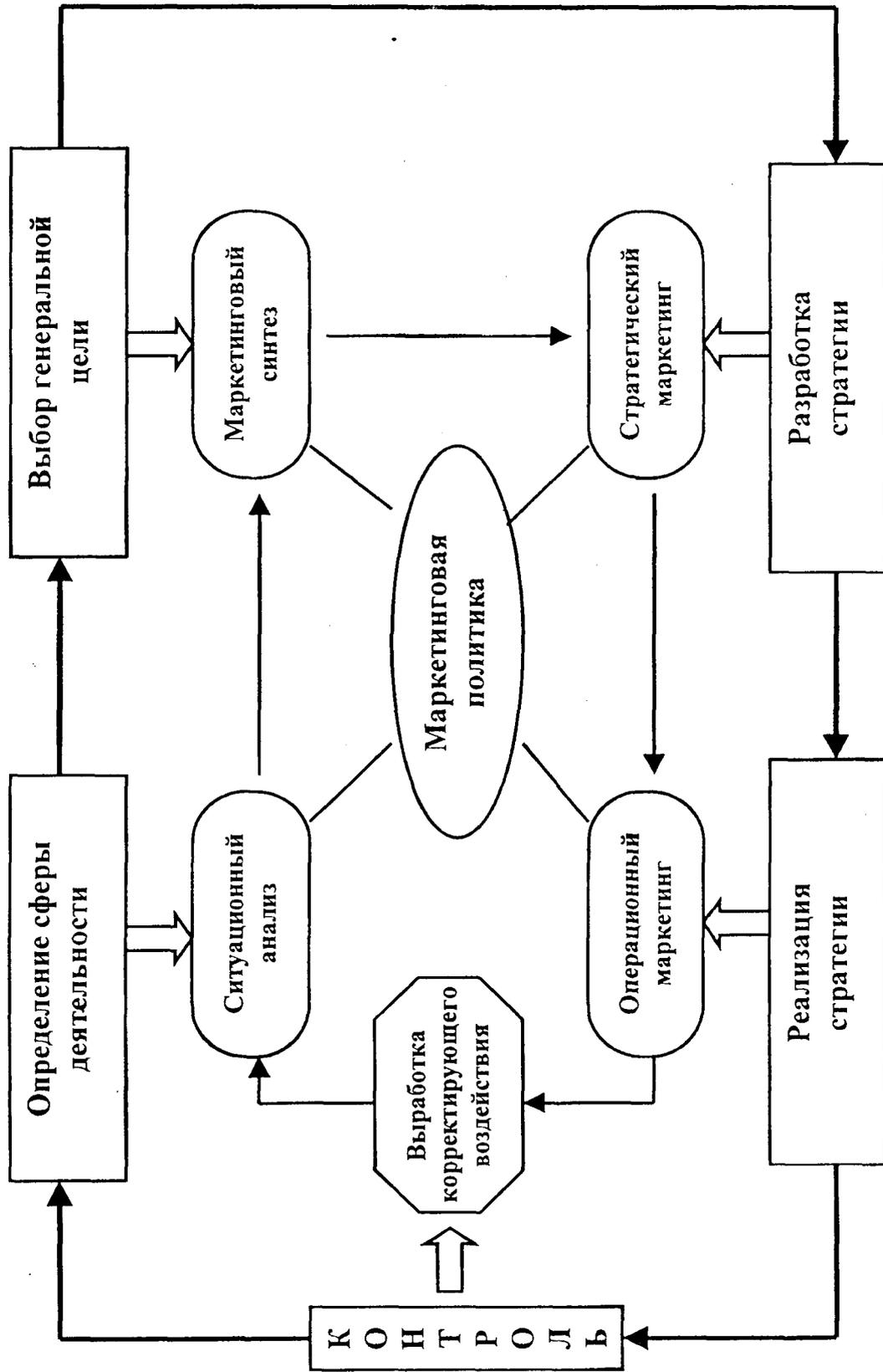


Рис. 4. Основные задачи стратегического менеджмента и их взаимосвязь с маркетинговой политикой.

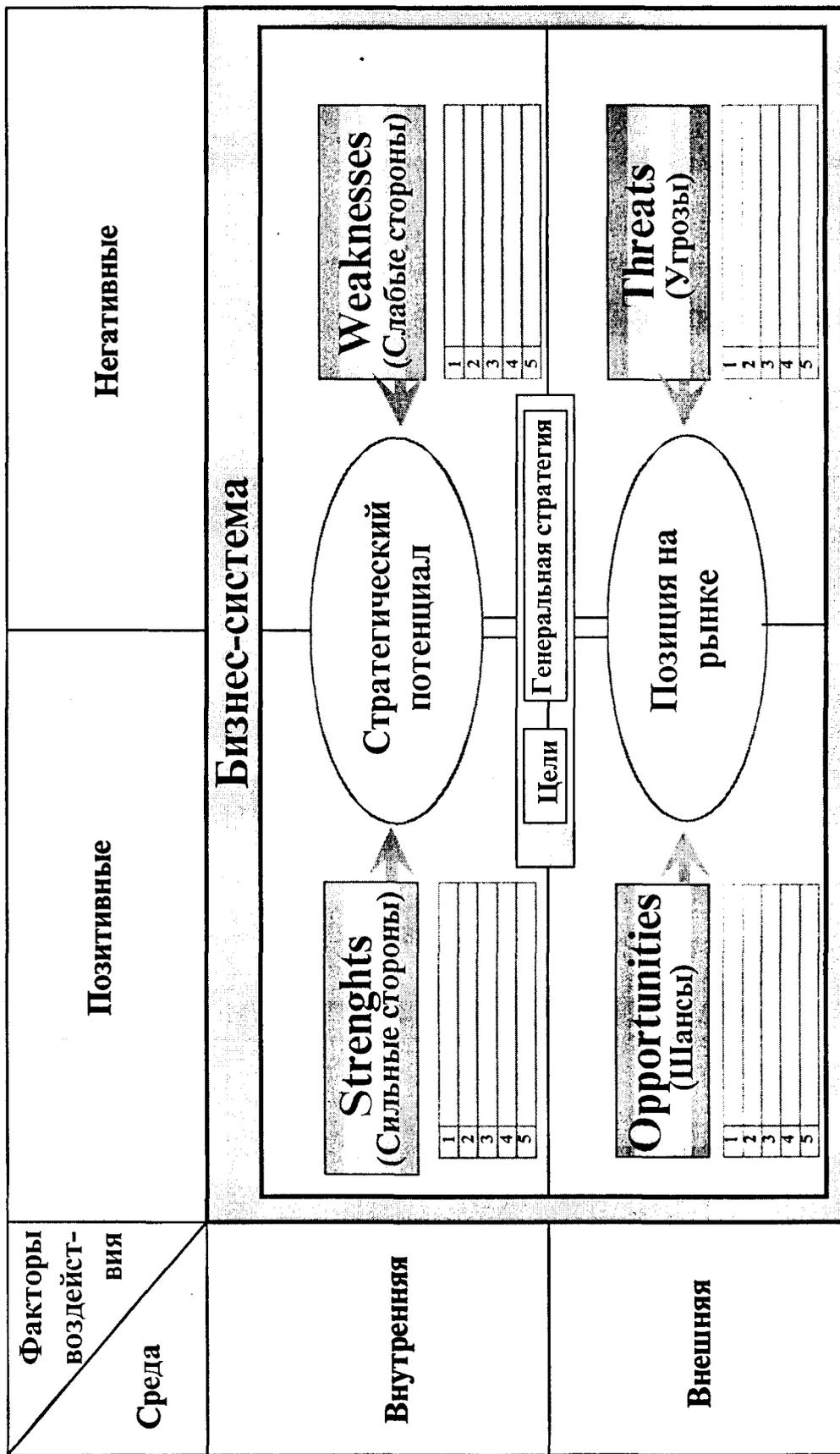
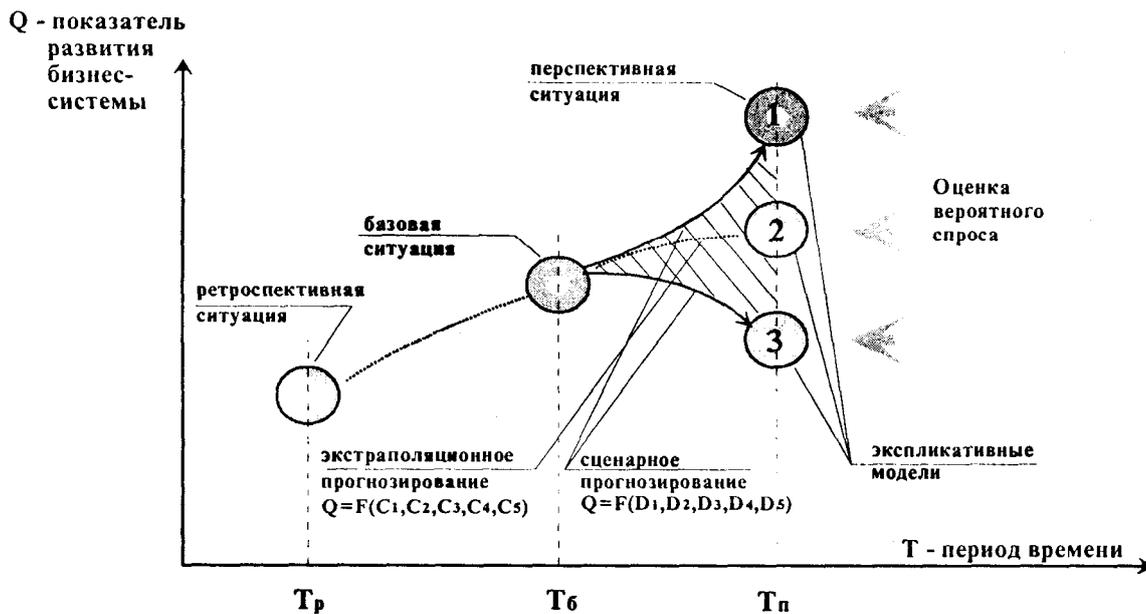


Рис.5. Схема проведения SWOT-анализа бизнес-системы.



$$Q = F(C_1, C_2, C_3, C_4, C_5)$$

	Основные компоненты динамики
$C_1$	структурная (тренд)
$C_2$	циклическая
$C_3$	сезонная
$C_4$	маркетинговая
$C_5$	случайная

$$Q = F(D_1, D_2, D_3, D_4, D_5)$$

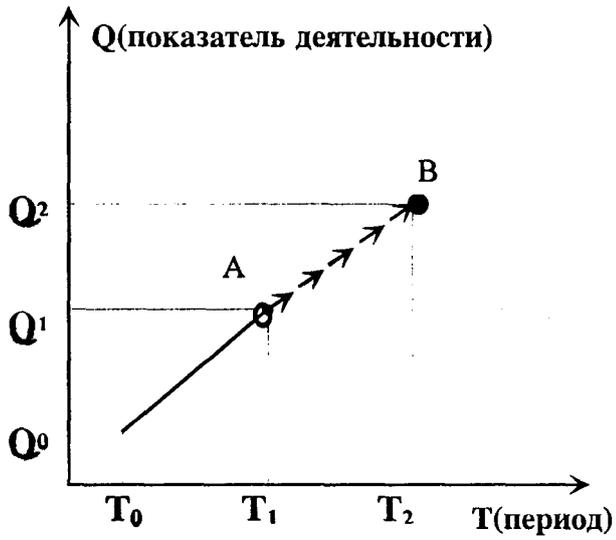
	Основные сценарные параметры
$D_1$	состояние конъюнктуры рынка
$D_2$	стратегический потенциал бизнес-системы
$D_3$	стратегия маркетинга
$D_4$	степень риска в условиях неопределенности
$D_5$	устойчивость бизнес-системы (чувствительность к негативным воздействиям)

Рис. 6. Интегральный подход к оценке развития бизнес-системы.

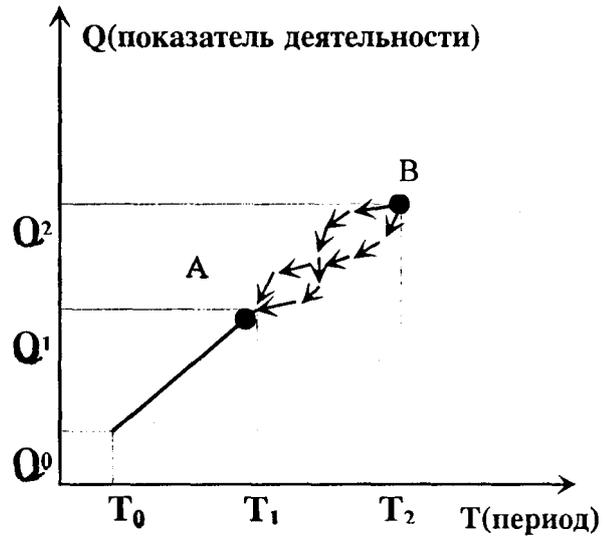


1.	Конверсионный	Подавляющее большинство потенциальных клиентов отвергает товар вне зависимости от его качества	Требуется противодействие негативным факторам, организация рекламной кампании, активное продвижение товара на рынок
2.	Стимулирующий	Товар малоизвестен, потерял ценность или предлагается не на том рынке	Требуется совершенствование работы в области «паблик рилейшнз»
3.	Развивающий	Потенциальный спрос существует, его нужно реализовать	Требуется приведение в соответствие возможностей производства с потребностями рынка
4.	Ремаркетинг	Наблюдается сокращение спроса, его нужно оживить	Требуется придание новизны товару, переориентация на другие рынки, на другую целевую группу потребителей
5.	Синхромаркетинг	Спрос развивается циклически (долговременные или сезонные колебания)	Требуется принятие опережающих стратегических решений

Рис. 7. Виды стратегического маркетинга.



планирование “от прошлого –  
через настоящее – к будущему”  
(стратегическое планирование)



планирование “от успешного  
будущего к настоящему”  
(стратегическое управление)

Рис. 8. Варианты стратегического планирования и стратегического управления.



Рис. 9. Взаимосвязь функций стратегического менеджмента.

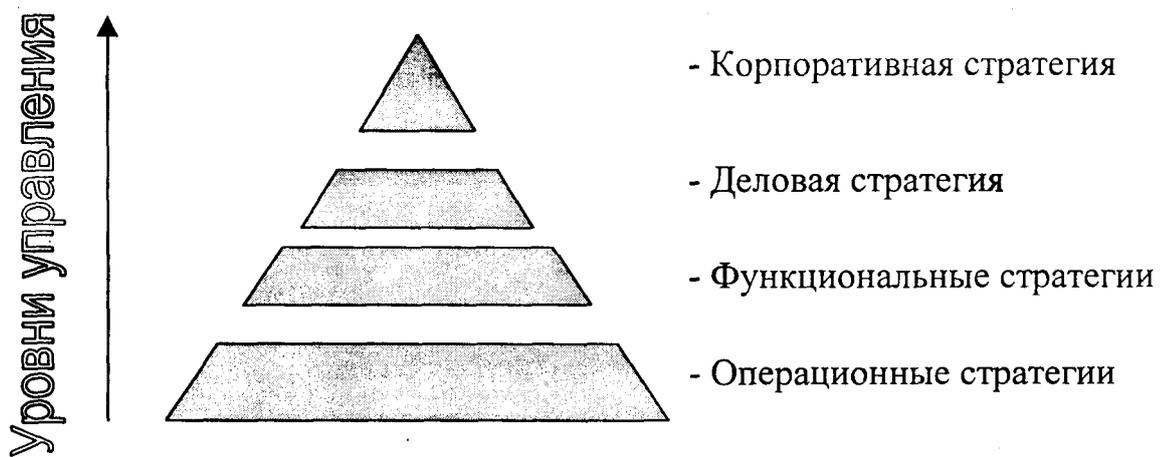


Рис. 10. Пирамида разработки стратегии.