

**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ**

---

**Кафедра менеджмента**

Д.А. Сидоров

**ПОСОБИЕ**  
**к изучению дисциплины**  
**«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**  
**и выполнению курсовой работы**  
*для студентов VI курса специальности 080507*  
*заочного обучения*

**Москва - 2005**

## **ВВЕДЕНИЕ**

Целью изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» является обучение студентов методам формирования стратегических целей и стратегий предприятия, правилам построения организационных структур и проектирования систем управления.

Задачи изучения дисциплины (необходимый комплекс знаний и умений):

1. Иметь представление о стратегических проблемах развития авиатранспортного производства.
2. Знать вопросы формирования кадровой, коммерческой и технической политики авиапредприятий.
3. Уметь правильно выбрать стратегические цели предприятия, базовые стратегии и целевые программы; разработать технологию программно-целевого управления.
4. Иметь опыт проектирования организационных структур авиапредприятий и оценки их стратегического потенциала.

Оценка усвоения дисциплины предполагает знание теоретического материала, выполнение курсовой работы и сдачу экзамена.

Пособие содержит учебный план курса «Стратегический менеджмент», методические указания к изучению дисциплины, вопросы для самоконтроля, темы практических занятий, методические указания к выполнению курсовой работы, список рекомендуемой литературы, глоссарий, приложение.

## 1. Учебный план курса

Курс «Стратегический менеджмент» на заочном отделении рассчитан на 14 часов, из них лекций 12 часов, практических занятий 2 часа (таблица 1).

Таблица 1

Учебный план курса «Стратегический менеджмент»

Наименование разделов	Количество часов, ч.		
	Всего	Лекции	Практические занятия
Установочная лекция	2	2	-
1. Стратегические проблемы развития авиатранспортного производства	1	1	-
2. Концептуальные основы стратегического управления	1	1	-
3. Формирование стратегических целей и проектирование систем управления	3	2	1
4. Конкурентное взаимодействие на рынке и его особенности на современном этапе	2	2	-
5. Типовые стратегии управления	3	2	1
6. Стратегия программно-целевого управления. Оценка стратегических рисков	2	2	-

## **2. Методические указания к изучению дисциплины**

### ***Установочная лекция***

Основные вопросы. Значение курса в подготовке менеджеров. Объект и предмет изучения курса. Основные понятия и содержание курса. Рекомендуемая литература. Рекомендации по выполнению курсовой работы.

### ***Раздел 1. Стратегические проблемы развития авиатранспортного производства***

- 1.1. Особенности становления рыночных отношений на воздушном транспорте РФ. Проблемы адаптации деятельности российских авиапредприятий к рыночным условиям.
- 1.2. Концепция реструктуризации и реформирования гражданской авиации РФ. Основные направления повышения эффективности авиатранспортного производства.

### ***Раздел 2. Концептуальные основы стратегического управления***

- 2.1. Предприятие как бизнес-система. Концептуальная модель предприятия как объекта стратегического управления. Стратегический потенциал организации.
- 2.2. Стратегическое управление и его особенности. Стратегические модели управления. Синергизм.
- 2.3. Стратегическое планирование, основные принципы. Взаимосвязь функций стратегического менеджмента.
- 2.4. Жизненный цикл предприятия. Особенности стратегического управления на различных стадиях жизненного цикла.

### ***Раздел 3. Формирование стратегических целей и проектирование систем управления***

- 3.1. Основные задачи стратегического менеджмента. Стратегический маркетинг. Ситуационный анализ. Прогнозирование развития бизнес-системы.
- 3.2. Проектирование систем управления (на примере авиакомпании). Подсистемы жизнеобеспечения.
- 3.3. Формирование стратегических целей. Вариант целевой ориентации авиапредприятий. Дерево целей.
- 3.4. Выбор стратегических зон. Стратегическая пирамида.

#### ***Раздел 4. Конкурентное взаимодействие на рынке и его особенности на современном этапе***

- 4.1. Виды и уровни конкуренции. Типы конкурентного поведения на рынке. Ролевые функции предприятия в процессе конкурентного взаимодействия.
- 4.2. Управление на основе конкурентной стратегии. Стратегия и кадровая политика. Стратегия внешнеэкономической деятельности авиапредприятия.

#### ***Раздел 5. Типовые стратегии управления***

- 5.1. Базовые стратегии управления. Стратегия лидерства по издержкам. Стратегия дифференциации. Стратегия концентрации.
- 5.2. Товарная стратегия бизнес-системы. «Бостонская матрица», «Матрица Мак Кинси».
- 5.3. Стратегия роста и ее разновидности.
- 5.4. Стратегия качества. Составляющие качества товара и услуг и их стратегия.
- 5.5. Стратегия выживания и реструктуризации. Виды и причины кризисных ситуаций.

#### ***Раздел 6. Стратегия программно-организационная структура управления. Оценка стратегических рисков***

- 6.1 Стратегия и функционально-организационная структура управления. Адаптация к изменениям внешней среды. Ресурсно-целевая матрица. Стратегические достоинства и недостатки организационных структур.
- 6.2 Стратегия целевого управления. Примеры целевых программ. Организационная структура целевого управления. Технология, организация работ. Ресурсное обеспечение и система мотивации.
- 6.3 Стратегические риски, их виды. Методы оценки рисков. Подходы к оценке эффективности стратегии авиапредприятия.

### 3. Вопросы для самоконтроля

1. Основные принципы формирования системы целей авиапредприятия.
2. Стратегия программно-целевого управления авиапредприятием.
3. Целевые программы авиапредприятия, принципы и особенности их формирования.
4. Ресурсно-целевая матрица.
5. Системный подход к стратегическому управлению авиатранспортным производством.
6. Формы и методы адаптации организационных структур предприятий к рыночным условиям.
7. Стратегическая целевая программа «Управление персоналом».
8. Ситуационный анализ при стратегическом управлении.
9. Стратегия управления по «Кольцевому принципу».
10. Виды и уровни конкуренции, типы конкурентного поведения предприятия на рынке.
11. Конкурентная стратегия, ролевые функции предприятия в процесс конкурентного взаимодействия.
12. Конкурентоспособность товаров и услуг. Понятие конкурентного преимущества.
13. Стратегические проблемы развития авиатранспортного производства в условиях рыночных отношений.
14. Стратегия качества.
15. Базовые стратегии развития авиапредприятия.
16. Стратегия роста и стратегия выживания.
17. Коммерческие риски при стратегическом управлении.
18. Предприятие как объект стратегического управления.
19. Стратегия введения нового товара на рынок.
20. Стратегическое управление и планирование.
21. Анализ стратегических рисков и учет непредвиденных обстоятельств.
22. Стратегия и техническая политика.
23. Стратегия входа на международные рынки.
24. Стратегия и организационная структура, их взаимосвязь.
25. Стратегический потенциал предприятия.
26. Стратегия внешнеэкономической деятельности авиапредприятия.
27. Проектирование систем управления (общие принципы).
28. Проектирование системы управления авиакомпанией.
29. Роль цены в стратегии маркетинга.

#### **4. Темы практических занятий (варианты)**

1. Ситуационный анализ и формирование стратегических целей авиапредприятия.
2. Проектирование систем стратегического управления авиапредприятием.
3. Типовые стратегии управления авиапредприятием, целевые программы и мероприятия.
4. Риски в стратегическом планировании авиапредприятия.
5. Управление реализацией стратегии (ситуация для анализа).
6. Стратегия нововведений на авиапредприятии.
7. Стратегия внешнеэкономической деятельности авиапредприятия.
8. Стратегия и тактическое планирование.
9. Стратегия и техническая политика.
10. Оценка стратегического потенциала авиапредприятия и выбор стратегической зоны деятельности.

## **5. Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

Целью курсовой работы является углубление и закрепление студентами знаний по дисциплине «Стратегический менеджмент» в процессе обоснованного выбора конкурентной стратегии авиакомпании.

### ***5.1. Содержание курсовой работы***

Объектом исследования курсовой работы является деятельность условной авиакомпании. Курсовая работа включает выполнение следующих разделов:

#### *Введение*

- 1. Сравнительная оценка стратегического потенциала авиакомпании и конкурирующей авиакомпании.*
- 2. Постановка генеральной цели и разработка генеральной стратегии авиакомпании.*
- 3. Прогнозирование объемов перевозок авиакомпании.*

#### *Заключение.*

### ***5.2. Оформление курсовой работы***

Курсовая работа выполняется в строгом соответствии с вариантом, соответствующим последней цифре номера зачетной книжки.

Курсовая работа оформляется в виде пояснительной записки на бумаге стандартного формата (210x297мм) на одной стороне листа, четко и разборчиво. Все страницы, рисунки, графики, таблицы должны быть пронумерованы.

Рекомендуется придерживаться следующего порядка размещения материала в пояснительной записке:

- титульный лист (с указанием университета, кафедры, ФИО ведущего преподавателя, дисциплины, ФИО студента, № варианта, № зачетной книжки);
- оглавление;
- разделы курсовой работы;
- литература.



### **5.3. Исходные данные**

Исходные данные приведены в Приложении. Состав исходных данных:

1. Вид перевозок:

- регулярные (р) – нерегулярные (н);
- пассажирские (п) – грузовые (г).

Например, запись «р-г» означает регулярные грузовые перевозки, «н-пг» – нерегулярные пассажирские и грузовые перевозки.

2. Ресурсный потенциал:

- количество воздушных судов;
- численность персонала;
- суммарный актив предприятия.

3. Показатели деятельности авиакомпании:

- показатели эксплуатационной деятельности:
  - количество перевезенных пассажиров;
  - выполненный пассажирооборот;
  - выполненный грузооборот;
  - выполненный общий тоннокилометраж;
  - суммарный налет часов;
  - коэффициент пассажирской загрузки;
- показатели финансовой деятельности:
  - эксплуатационные доходы;
  - эксплуатационные расходы.

4. Динамический ряд изменений показателя общего тоннокилометража за 10 лет.

### **5.4. Выполнение разделов курсовой работы**

Во введении рекомендуется:

1. Определить актуальность проблемы разработки конкурентной стратегии компании.
2. Сформулировать цели курсовой работы.

Сравнительная оценка стратегического потенциала авиакомпании и конкурирующей авиакомпании.

В этом разделе на основе данных таблиц Приложения необходимо определить:

- среднегодовой налет часов на одно списочное воздушное судно;
  - коэффициент коммерческой загрузки (отношение выполненного общего тоннокилометража к располагаемому тоннокилометражу, выраженное в процентах);
  - эксплуатационный итог (разница эксплуатационных доходов и расходов);
  - относительные показатели деятельности предприятия:
- удельные доходы (на выполненный тонно-километраж, пассажиро-километр, летный час);
  - себестоимость перевозки (тонно-километра, пассажиро-километра, летного часа);
  - производительность труда (количество выполненного тоннокилометража на одного работника и среднегодовой эксплуатационный доход на одного работника).

Исходные данные и полученные результаты для авиакомпании и конкурирующей авиакомпании свести в таблицу 2 (в курсовой работе нумеруется как таблица 1)

Таблица 2

Сравнительная оценка стратегического потенциала  $\Delta$

<i>Параметры стратегического потенциала</i>	<i>Авиакомпания</i>	<i>Конкурент</i>	$\Delta = (3) - (2)$
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<u>Ресурсный потенциал:</u>			
Количество воздушных судов			
Численность персонала, чел.			
Располагаемый тоннокилометраж, млн. ткм			
Суммарный актив предприятия, млн. долл.			

<i>Параметры стратегического потенциала</i>	<i>Авиакомпания</i>	<i>Конкурент</i>	$\Delta = (3) - (2)$
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<u>Показатели деятельности:</u> Количество перевезенных пассажиров, тыс. чел.			
Выполненный пассажирооборот, млн. пкм.			
Выполненный грузооборот, млн. ткм.			
Выполненный общий тоннокилометраж, млн. ткм.			
Коэффициент пассажирской загрузки, %			
Коэффициент коммерческой загрузки, %			
Суммарный налет часов, ч.			
Налет часов на одно списочное воздушное судно, ч.			
Эксплуатационные доходы, млн. долл.			
Эксплуатационные расходы млн. долл.			
Эксплуатационный итог, млн. долл.			

<i>Параметры стратегического потенциала</i>	<i>Авиакомпания</i>	<i>Конкурент</i>	$\Delta = (3) - (2)$
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Доход на выполненный тонно-километраж, долл./ткм.			
Доход на выполненные пассажиро-километры, долл./пкм.			
Доход на летный час, долл./л.ч.			
Себестоимость летного часа, долл./л.ч.			
Себестоимость тонно-километра, долл./ткм.			
Себестоимость пассажиро-километра, долл./пкм.			
Производительность труда эксплуатационная, млн. ткм./раб.♦			
Производительность труда финансовая, млн. долл./раб.♦			

После заполнения таблицы 2 в разделе «Сравнительная оценка стратегического потенциала авиакомпании и конкурирующей авиакомпании» заполняется также таблица 3 (в курсовой работе нумеруется как таблица 2). В таблице 3 согласно варианта курсовой работы и Приложения должна быть представлена динамика изменения выполненного общего тоннокилометража авиакомпании за 10 лет.

---

♦ на одного работающего в авиакомпании

Динамика выполненного общего тоннокилометража (млн.ткм.)

Годы									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

В конце данного раздела следует перечислить показатели, по которым конкурирующая авиакомпания опережает рассматриваемую (номер варианта), а также показатели, по которым авиакомпания имеет конкурентные преимущества. Объяснить возможные причины различий в показателях авиакомпаний.

Постановка генеральной цели и разработка генеральной стратегии авиакомпании

включают:

1. Выбор стратегической зоны деятельности авиакомпании – региона мира\*. Описание рынка воздушных перевозок в данном регионе, включая особенности конкуренции. Стратегическую зону обозначить на географической карте.
2. Определение целей авиакомпании. Формулировка целей должна отвечать основным требованиям по постановке стратегических целей.
3. Выбор генеральной стратегии. Дается краткая характеристика выбранной стратегии и обоснование выбора.
4. Составление системы целевых программ (по принципу рассогласований) на основе таблицы 2. В курсовой работе рекомендуется выбрать 3-4 целевые программы. Принцип рассогласования заключается в улучшении показателей, явно уступающих конкуренту.
5. Разработку перечня мероприятий по ликвидации рассогласования для одной из предложенных целевых программ.

---

\* в качестве регионов мира могут быть выбраны Западная Европа, Северная Америка, Южная Америка, Юго-Восточная Азия, регионы России (по желанию студента)

В конце раздела «Постановка генеральной цели и разработка генеральной стратегии авиакомпании» представить схему:



### Прогнозирование объемов перевозок авиакомпании

Цель прогнозирования – определение наиболее устойчивых закономерностей и тенденций, предсказание на их основе показателей в будущем. Прогнозирование основано на информации о предшествующем состоянии системы, тенденциях и взаимосвязях, обнаруживших себя в прошлом.

Линейная зависимость выражается формулой:

$$y_t' = a + b t ,$$

где  $y_t'$  - выравненное значение  $y_t$ , соответствующее моменту времени  $t$ ;  $a$  и  $b$  - константы, которые обращают сумму квадратов отклонений фактических значений  $y_t$  от выравненных  $y_t'$  в минимум. Параметры  $a$  и  $b$ , обращающие сумму

квадратов  $\sum (y_t - y_t')^2$  в минимум, вычисляются по формуле:

$$b = \frac{n \sum ty_t - \sum t \sum y_t}{n \sum t^2 - (\sum t)^2}, \quad (2)$$

где  $b$  называют коэффициентом регрессии; он характеризует наклон линии регрессии, знак  $\sum$  здесь и далее означает суммирование  $\sum_1^n$ .

$$a = \frac{\sum y_t \sum t^2 - \sum t \sum ty_t}{n \sum t^2 - (\sum t)^2}, \quad (3)$$

Коэффициент  $a$  называют начальным или свободным коэффициентом. Он характеризует уровень пересечения линии регрессии с осью ординат  $y$ , т.е. равен  $y'_t$  при  $t = 0$ .

Для того чтобы найти прогноз, необходимо оценить сначала параметры линейного тренда, подставить их в исходное уравнение кривой, а затем вычислить прогноз.

Метод наименьших квадратов и процедура подбора прямой регрессии полностью переносятся и на случай, когда уравнение кривой может быть после некоторых преобразований сведено к линейному тренду.

В практике криволинейного выравнивания широко распространены два вида преобразований: натуральный логарифм ( $\ln$ ) и обратное преобразование ( $1/t$ ). При этом, очевидно, возможно преобразование как зависимой переменной  $y$ , так и независимой  $t$  или одновременно и той, и другой.

В таблице 4 представлены восемь возможных преобразований кривых, полученных на основе логарифмирования и обратного преобразования.

Таблица 4

Кривые, сводящиеся к уравнению прямой преобразованием исходных данных

Название кривой	Уравнение	Преобразование
Экспоненциальная (простая)	$y'_t = a e^{bt}$	$Y_t = \ln y_t$
Степенная	$y'_t = a t^b$	$Y_t = \ln y_t$ $T = \ln t$
Гиперболическая I типа	$y'_t = a + b/t$	$T = 1/t$
Гиперболическая II типа	$y'_t = 1/(a + bt)$	$Y_t = 1/y_t$
Гиперболическая III типа (рациональная)	$y'_t = t/(a + bt)$	$Y_t = 1/y_t$ $T = 1/t$
Логарифмическая	$y'_t = a + b \ln t$	$T = \ln t$

Название кривой	Уравнение	Преобразование
S-образная	$y'_t = e^{a+b/t}$	$Y_t = \ln y_t$ $T = 1/t$
Обратно-логарифмическая	$y'_t = 1/(a + b \ln t)$	$Y_t = 1/y_t$ $T = \ln t$

При выборе наилучшей кривой для прогнозирования используют средний квадрат ошибки ( $MSE$ ), среднеабсолютную процентную ошибку ( $MAPE$ ), коэффициент детерминации ( $r$ ).

Коэффициент детерминации можно определить с помощью уравнения:

$$r^2 = \frac{\sum (y'_t - \bar{y})^2}{\sum (y_t - \bar{y})^2}, \quad (4)$$

где  $\bar{y} = \sum y_t / n$ .

Средний квадрат ошибки ( $MSE$ ) определяется формулой:

$$MSE = \frac{1}{n} \sum (y_t - y'_t)^2. \quad (5)$$

Среднеабсолютная процентная ошибка ( $MAPE$ ) есть среднее абсолютных значений ошибок прогноза, выраженных в % относительно фактических значений показателя  $y_t$

$$MAPE = \frac{1}{n} \sum \frac{|y_t - y'_t|}{y_t} * 100. \quad (6)$$

Типичные значения  $MAPE$  и их интерпретация показаны в таблице 5.

Таблица 5

#### Интерпретация типичных значений $MAPE$

$MAPE$ , %	Интерпретация
< 5	Очень высокая точность
5 - 10	Высокая точность
10 - 20	Хорошая точность
20 - 50	Удовлетворительная точность
> 50	Неудовлетворительная точность

В разделе «Прогнозирование объемов перевозок авиакомпаний» следует:

1. По данным динамического ряда (согласно таблицы 3 и Приложения) рассчитать параметры  $a$ ,  $b$  аппроксимирующих зависимостей согласно таблицы 4.



2. Построить графики изменения выполненного общего тоннокилометража авиакомпании за 10 лет для каждой из аппроксимирующих зависимостей.
3. Рассчитать показатели  $r$ ,  $MSE$ ,  $MAPE$  для каждой из аппроксимирующих зависимостей.
4. Результаты расчетов представить в виде таблицы 6 (в курсовой работе нумеруется как таблица 3)

Таблица 6

## Результаты аппроксимации

Зависимость	Уравнение	Значения коэффициентов		$r$	$MSE$	$MAPE$ , %
		$a$	$b$			
Линейная	$y'_i = a + bt$					
Экспоненциальная (простая)	$y'_i = a e^{bt}$					
Степенная	$y'_i = a t^b$					
Гиперболическая I типа	$y'_i = a + b/t$					
Гиперболическая II типа	$y'_i = 1/(a + bt)$					
Гиперболическая III типа (рациональная)	$y'_i = t/(a + bt)$					
Логарифмическая	$y'_i = a + b \ln t$					
S-образная	$y'_i = e^{a+b/t}$					
Обратно-Логарифмическая	$y'_i = 1/(a + b \ln t)$					

Заключение курсовой работы должно содержать основные выводы по выполненным предыдущим разделам.

### Рекомендуемая литература

1. Артамонов Б.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. -М.: МГТУ ГА. 2004.
2. Артамонов Б.В. Стратегия управления авиапредприятием. - Нижний Новгород: изд-во «Талам». 2002.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. -М.: Экономика. 1989.
4. Менеджмент организации: Учебник для вузов /Ред. З.П. Румянцева, Н.А. Саломатина. -М.: ИНФРА-М. 2002.
5. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента: Пер. с англ. -М.: Дело. 2000.
6. Управление организацией: Учебник для вузов /Ред. А.Г.Поршнева и др. М.: ИНФРА-М. 1998.
7. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. - М.: "Бизнес-школа". 2003.

## Глоссарий

**"Бостонская матрица" (метод)** - выбор товарной стратегии предприятия с помощью анализа изменения соотношения между спросом на товары (индикатор привлекательности) и относительной долей в выбранной стратегической зоне рынка (индикатор конкурентоспособности); данное соотношение определяет сравнительные позиции бизнес-структуры по отношению к ее основным конкурентам.

**Качество продукции** - способность товара или услуги удовлетворять потребности и ожидания покупателя.

**Коммерческий риск** - риск, связанный с выбором направления инвестиций и деятельности предприятия, возможностью успешно реализовать на рынке производимые предприятием товары или услуги.

**Конкурентоспособность предприятия** - сравнительная характеристика потенциала предприятия по отношению к другим фирмам, содержащая комплексную оценку его важнейших параметров относительно выбранных стандартов, принятых за нормативы или эталон.

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

**Риск** - вероятность возникновения убытков или недополучения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом развития событий.

**Синергизм** - возникновение связей, которые при совместных действиях независимых элементов системы обеспечивают увеличение общего эффекта до величины, большей, чем сумма эффектов этих же элементов, действующих независимо.

**Система** - совокупность взаимосвязанных элементов, предназначенная для достижения определенных целей.

**Стратегия** - комплексный план (правила и приемы), с помощью которого достигается генеральная (стратегическая) цель в установленный период.

**Стратегия выживания** - стратегия, используемая предприятием в кризисной ситуации или когда другие стратегии не дали положительных результатов; связана с такими мероприятиями как сокращение персонала, снижение заработной платы, ликвидация отдельных структурных подразделений и т.п., направленными на преодоление кризиса.

**Стратегия дифференциации** - базовая стратегия управления, основанная на возможностях предприятия предложить потребителю товары или услуги, которые по своим качествам существенно отличаются от предложений конкурентов.

**Стратегическая зона** - сегмент рынка (рыночная ниша), на который фирма имеет или хочет иметь выход.

**Стратегия качества** - ориентация производства на определенный рыночный сегмент, для которого характерны приблизительно одинаковые потребности потенциальной клиентуры при небольшом разрыве в уровне цен; требует детализации показателей качества для установления определенных норм или стандартных требований к товарам или услугам.

**Стратегия лидерства** - базовая стратегия управления, основанная на высоком уровне производительности труда, экономии на издержках производства, тщательном контроле за производственно-сбытовыми расходами предприятия.

**Стратегический менеджмент** - программный способ мышления и управления, обеспечивающий разработку системы целей предприятия и их увязку с возможностями предприятия и интересами работников.

**Стратегический потенциал** - совокупность ресурсов предприятия (трудовых, материальных, финансовых, информационных) и способность руководства и персонала предприятия использовать эти ресурсы оптимальным образом для достижения поставленных целей.

**Стратегия роста** - расширение масштабов производства и объема продаж, увеличение доли предприятия на рынке или размера получаемых доходов (интенсивный рост, интеграционный рост, диверсификационный рост).

**Стратегия специализации** - базовая стратегия управления, ориентированная на концентрацию всех возможностей предприятия на удовлетворении потребностей определенной группы покупателей (сегмент рынка).

**Стратегические (генеральные) цели** - увеличение доли на рынке; удовлетворение потребностей определенной группы клиентов; достижение финансовых результатов; повышение конкурентоспособности.

**Тактика** - оперативный план действий по реализации выбранной стратегии.

**Цель** - желаемое или реально достижимое состояние системы в будущем.

## Исходные данные к курсовой работе

Таблица П. 1

## Показатели деятельности авиакомпании

<i>Последняя цифра зачетной книжки</i>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Вид перевозок	н-г	р-г	н-г	н-пг	н-г	р-п	р-пг	р-пг	р-пг	н-г
2. Количество воздушных судов, ед.	5	6	10	38	23	33	5	11	15	6
3. Численность персонала, чел	154	655	506	759	718	1034	485	1868	534	245
4. Располагаемый тонно-километраж, млн.ткм	98	1978,5	408,8	853,1	572,6	43,4	69,7	159,7	157,8	320,8
5. Суммарный актив предприятия, млн.долл.	20,9	437,1	44,1	618,1	124,5	53,2	52,2	60	86,9	115,7
6. Количество перевезенных пассажиров, тыс.чел	-	-	-	92,3	-	476,9	254,6	486	118,9	-
7. Выполненный пассажирооборот, млн.пкм	-	-	-	140	-	219,6	337,5	1062	224,4	-
8. Выполненный грузооборот, млн.ткм	55,1	1104,2	311,9	454,9	344,7	-	5,6	5	68	267,7
9. Выполненный общий тонно-километраж, млн.ткм	61	1125	311,9	467,6	344,7	19,8	36,8	100,6	88,2	271,5
10. Коэффициент пассажирской загрузки, %	-	-	-	56	-	59	56	66	57	-

<i>Последняя цифра зачетной книжки</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
11. Суммарный налет часов, ч.	3453	23255	28685	27480	47771	49178	13137	36696	35250	15600
12. Эксплуатационные доходы, млн.долл.	46,9	349,1	213,2	349	168	103,8	47,7	65,7	235,7	224,6
13. Эксплуатационные расходы, млн.долл.	47,6	344,7	242	318,7	156,8	101,6	45,4	50,5	228,9	217,9

Таблица П.2

Динамика выполненного общего тоннокилометража авиакомпании за 10 лет

<i>Год</i>	<i>№ варианта</i>									
	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
1	52	89,7	102,4	367,7	56,9	3,4	17,8	57	51,7	135,5
2	49	105,7	150,8	378	79,0	7,0	19,0	65,5	55,3	138,4
3	50	192,6	175,9	398,8	86,6	12,5	22,3	68,3	58,4	147,8
4	54	421	199,5	404	89,2	14,3	25,8	75	60,2	168,5
5	53	504,8	231,9	418,6	102,5	17,0	29,8	78,9	63,6	179,5
6	55	620,3	270,8	438,7	149,0	16,9	32,6	76,2	72,3	198,5
7	57	709,9	269,8	420	160,5	15,0	36,2	82,3	68,5	220,5
8	60	990	270,5	439,6	245,0	18,5	33,2	90,2	75,2	246,3
9	58	1068,9	308,6	450,7	267,9	19,0	35,0	93,4	87,9	250,6
10	61	1125	311,9	467,6	344,7	19,8	36,8	100,6	88,2	271,5

Таблица П.3

Показатели деятельности конкурирующей авиакомпании

<i>Последняя цифра зачетной книжки</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
1. Вид перевозок	н-г	р-г	н-г	н-пг	н-г	р-п	р-пг	р-пг	р-пг	н-г
2. Количество воздушных судов	7	5	12	34	28	30	4	9	15	8
3. Численность персонала, чел.	225	580	870	945	1080	975	510	1630	880	355

<i>Последняя цифра зачетной книжки</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
4. Располагаемый тонно-километраж, млн. ткм	128	2200	530	920	840	47	68	210	180	444
5. Суммарный актив предприятия, млн. долл.	38	550	40	710	120	168	47	84	250	300
6. Количество перевезенных пассажиров, тыс. чел.	-	-	-	115	-	540	400	520	180	-
7. Выполненный пассажирооборот, млн. пкм.	-	-	-	180	-	330	440	1370	360	-
8. Выполненный грузооборот, млн. ткм.	62	1000	340	510	405	-	4	7	74	310
9. Выполненный общий тонно-километраж, млн. ткм.	74	1350	320	610	530	35	54	145	80	320
10. Коэффициент пассажирской загрузки, %	-	-	-	58	-	62	52	68	61	-
11. Суммарный налет часов, ч.	4457	27664	25438	26511	51220	52465	12675	38772	34172	16718
12. Эксплуатационные доходы, млн. долл.	52	380	310	420	220	100	42	80	290	330
13. Эксплуатационные расходы, млн. долл.	49	371	303	380	205	96	37	61	280	320