

УДК 004.9:658.7(061.5)

Н.Н. Субботин

ВЫРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО АЭРОПОРТА НА ОСНОВЕ ЭТАЛОННЫХ СТРАТЕГИЙ

***Аннотация.** В статье рассмотрены основные положения и отличительные черты стратегического менеджмента, позволяющие говорить о нем как о самостоятельном подходе к управлению. Отмечено, что значимость стратегического подхода существенно повышается в условиях усиливающейся нестабильности внешней среды, в которой действуют транспортные организации, включая региональные аэропорты. Показана возможность использования эталонных стратегий при выработке стратегии развития регионального аэропорта. Проанализированы основные виды эталонных стратегий и показана их применимость в работе региональных аэропортов.*

***Ключевые слова:** стратегический менеджмент, эталонные стратегии, региональный аэропорт.*

Nikolay Subbotin

THE STRATEGY DEVELOPMENT OF THE REGIONAL AIRPORT ON THE BASIS OF ETALON STRATEGY

***Annotation.** The article deals with the main aspects and distinctive features of strategic management, which allows speaking about it as of independent approach towards management. It was stated that the significance of the strategic approach increases considerably under the conditions of growing external environment instability in which the transport organizations including airports are performing. The possibility of application of the etalon strategies at elaboration of the strategy of the regional airport development is illustrated. The main types of the etalon strategies are analyzed as well as their application in the regional airport work is shown.*

***Keywords:** strategic management, etalon strategy, regional airport.*

Первоначально термин «стратегический менеджмент» появился в 50-е гг. прошлого века для того, чтобы подчеркнуть особенности работы управленческого персонала высшего звена. Но уже к 70-м гг. оформляется в виде самостоятельного направления менеджмента, что было связано, на наш взгляд, с несколькими факторами. Во-первых, с существенным ускорением темпов научно-технического прогресса и как следствие – снижением жизненного цикла продукта. Во-вторых, заметно усилилось влияние факторов внешней среды на результаты деятельности компаний, при одновременном увеличении числа таких факторов. Для транспортных организаций, занятых в сфере пассажирских перевозок, к числу таких возросших факторов внешней среды, несомненно, относится террористический фактор. В совокупности действия вышеназванных факторов усилилась неопределенность, в которой приходится действовать организациям, в том числе и транспортным. Этим во многом объясняется интерес к стратегическому управлению как со стороны ученых, так и практиков.

Основные идеи, заложенные в трудах классиков стратегического менеджмента, получили свое развитие в современных исследованиях. Это тем более актуально, что одной из трудностей стратегического менеджмента является неоднозначность получаемого результата при использовании одинакового инструментария.

На сегодняшний день существует целый ряд определений стратегического менеджмента. С нашей точки зрения наиболее полным и отражающим существенные черты стратегического подхода к управлению является определение, которое рассматривает стратегическое управление как такое

управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в деятельности, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в результате позволяет организации достигать своих целей и выживать в долгосрочной перспективе [1]. Ключевыми в данном определении являются «выживание в долгосрочной перспективе» и «своевременные изменения в деятельности, отвечающие вызову со стороны окружения». При таком подходе эффективность деятельности, наряду с традиционными показателями, выражается в том, насколько своевременно и точно организация в состоянии реагировать на новые запросы со стороны рынка и изменяться в зависимости от изменения окружающей среды: адекватность реакции, быстрота изменений, гибкость системы управления. Обращает на себя внимание сделанный в определении акцент «на человеческий потенциал как основу организации», что выделяет кадровый ресурс из всех видов ресурсов организации при условии, что это квалифицированные, способные к изменениям и преданные организации сотрудники.

Важной частью стратегического управления является выработка стратегии компании. Под стратегией понимается генеральное направление в деятельности компании, приводящее к достижению стратегических целей. При выработке стратегии может быть использовано типовое решение, выступающее в виде эталонных или базовых стратегий. В научной литературе используются разные классификации базовых стратегий. Так выделяют наступательные и оборонительные стратегии, когда в основе лежат действия компании по отношению к конкурентам, стратегии выхода на рынки или завоевание большей доли рынка. Последний подход, на наш взгляд, относится к маркетинговым стратегиям. В данном исследовании в основу классификации эталонных стратегий положены пять элементов: продукт, рынок, технология, отрасль, положение внутри отрасли. Каждый из этих элементов в будущем может быть или в существующем, или новом состоянии и в зависимости от того, какие элементы меняются, а какие остаются неизменными, выделяют три группы эталонных стратегий развития и одну группу стратегий сокращения.

Первую группу составляют стратегии концентрированного роста, включающие в себя три эталонные стратегии: стратегию усиления позиций на рынке, стратегию развития рынка, стратегию развития продукта. Название данная группа получила за счет того, что в основе входящих в нее стратегий лежат два параметра: продукт и рынок и все усилия компании по развитию концентрируются вокруг них [3].

Суть стратегии усиления позиций на рынке заключается в увеличении доли рынка за счет вытеснения или поглощения конкурентов. Данную стратегию реализуют компании, имеющие сильные конкурентные позиции или являющиеся лидером рынка, т.е. стратегия агрессивного поглощения. В результате реализации стратегии происходит укрупнение компаний, действующих на рынке. Практически на всех рынках проявляется стремление к концентрации.

Стратегия развития рынка направлена на поиск новых рынков для уже производимого продукта. При этом развитие рынка может идти как взамен существующего, так и в дополнение к нему.

Стратегия развития продукта предполагает выход на существующий рынок с новым продуктом, который либо заменяет существующий, либо расширяет предлагаемую потребителю линейку продуктов, но в рамках существующей отраслевой принадлежности.

Вторую группу стратегий составляют стратегии интегрированного роста, также включающие три базовые стратегии: стратегию обратной вертикальной интеграции, стратегию вперед идущей вертикальной интеграции, стратегию горизонтальной интеграции. Сутью данной группы стратегий является расширение компании путем добавления новых структур, позволяющих контролировать процессы материально-технического снабжения компании и сбыта ею готовой продукции [3].

Стратегия обратной вертикальной интеграции предполагает приобретение компанией доли в существующей или создание собственной системы материально-технического снабжения. Как прави-

ло, эту стратегию реализуют крупные компании, которые по результатам анализа выявили проблемы во взаимоотношениях с поставщиками. Традиционно, материально-техническое снабжение является центром расходов компании. Реализация данной стратегии не только позволяет улучшить материально-техническое снабжение, но и превратить центр затрат в центр прибыли в случае, если компания осуществляет материально-техническое снабжение не только для себя, но и для других организаций, находящихся на данной территории.

Суть стратегии вперед идущей вертикальной интеграции заключается в приобретении доли в существующей или создании собственной системы продаж, так называемая «фирменная торговля». Прямая работа с потребителями продукции дает компании целый ряд преимуществ, но и требует существенных вложений в товаропроводящую систему по мере развития географии сбыта продукции.

В основе стратегии горизонтальной интеграции лежит объединение компаний, направленное на увеличение доли рынка или усиление конкурентной позиции вновь созданной компании. Обычно происходит объединение равновеликих компаний.

Третью группу эталонных стратегий роста составляют стратегии диверсифицированного роста, состоящие из: стратегии централизованной или концентрической диверсификации, стратегии горизонтальной диверсификации, стратегии классической или конгломеративной диверсификации. Отличительной чертой данной группы стратегий является переход от монопродуктового варианта развития компании к мультипродуктовому, с переносом коммерческих интересов компании в разные отрасли экономики, т.е. проникновение в технологически несвязанные виды и сферы деятельности. Реализация указанных стратегий позволяет повысить устойчивость компании и облегчает маневрирование ресурсами в условиях нестабильной внешней среды [3].

Стратегия централизованной или концентрической диверсификации предполагает развитие новых видов деятельности за счет использования возможностей, заложенных в основном бизнесе. Классически – это получение нового продукта на основе переработки отходов основного производства. При всей привлекательности данной стратегии необходимо учитывать и содержащиеся в ней опасности: проблемы в основном бизнесе негативно отразятся на новом бизнесе.

При реализации стратегии горизонтальной диверсификации рост компании осуществляется за счет производства нового продукта, требующего новой технологии, относящегося к другой отрасли, но сопутствующего основному, что позволяет использовать существующие каналы сбыта.

Последняя из диверсифицированных стратегий – стратегия классической или конгломеративной диверсификации – строится на том, что все пять элементов – продукт, рынок, отрасль, положение внутри отрасли и технология – никак не связаны между собой. Такой подход обеспечивает независимость всех видов деятельности компании и, как следствие, повышает ее устойчивость. Данная стратегия самая сложная в реализации, но и самая продуктивная. Практически все ведущие транснациональные корпорации реализуют в своей деятельности стратегию классической диверсификации.

Четвертую группу эталонных стратегий составляют стратегии сокращения, используемые в случае возникновения проблем в бизнесе или для изменения границ ведения бизнеса. В рамках указанной группы стратегии выделяют также три эталонные стратегии: стратегию ликвидации, стратегию «сбора урожая», стратегию сокращения [3].

Стратегия ликвидации используется в тех случаях, когда продолжение бизнеса невозможно, что может быть связано как с общеотраслевыми проблемами, так и с проблемами самой компании. Реализация стратегии ликвидации противоречит основной цели стратегического менеджмента – выживанию организации в долгосрочной перспективе и, как правило, свидетельствует о просчетах в стратегии развития компании.

Стратегия «сбора урожая» применяется к бесперспективному бизнесу и заключается в отказе от долгосрочных перспектив ведения бизнеса. Другими словами, это стратегия ликвидации, растянутая во времени.

Стратегия сокращения выражается в снижении объемов деятельности компании в целях сокращения издержек или изменения границ ведения бизнеса.

На разных этапах своего развития компании под влиянием действия внешних и внутренних факторов реализуют разные виды эталонных стратегий. Ниже рассмотрены возможности использования эталонных стратегий при выработке стратегий развития региональных аэропортов.

Воздушный транспорт является важной составной частью транспортной системы России и призван удовлетворять право граждан на свободу передвижения. В последние годы он все более активно участвует и в грузоперевозках, обеспечивая процессы товарообмена как внутри страны, так и между странами.

Для современного периода функционирования воздушного транспорта страны характерны, с одной стороны, усиление внутривидовой и межвидовой конкуренции, при этом в процессах конкурентной борьбы участвуют как российские перевозчики, так и иностранные. С другой стороны, логика конкурентной борьбы подталкивает транспортные компании к объединению как на внутриотраслевой основе, так и на межотраслевой. Все эти процессы проходят на фоне все возрастающей нестабильности внешней среды, в которой действуют организации воздушного транспорта [4].

Активное развитие системы воздушных перевозок началось в нашей стране в 30–40-е гг. прошлого века и к концу советского периода в СССР была сформирована мощная система воздушного транспорта, основу которой составляли объединенные авиаотряды, привязанные к определенной территории и включавшие в себя аэропорты, летные и авиаремонтные подразделения. Такой подход позволял обеспечивать прибыльность функционирования воздушного транспорта и развитие местных авиаперевозок, которые в основном были убыточными, но социально-необходимыми, особенно в регионах Сибири, дальнего Востока и Крайнего Севера [2; 5].

После распада СССР и последующих процессов приватизации, на всех видах транспорта произошло разделение единых комплексов на компании-перевозчики и инфраструктурные объекты. В отдельные самостоятельные объекты экономической деятельности были выделены ремонтные предприятия. Целью указанной стратегии было ускоренное создание рынка транспортных услуг.

Как уже отмечалось, аэропорты выделились в самостоятельные структуры, которые должны были обеспечивать свою выживаемость в новых экономических условиях самостоятельно. Сейчас, по прошествии 25 лет, можно говорить, что в более выгодных условиях оказались крупные, технически хорошо оснащенные аэропорты, с высокой долей международных перевозок. Региональные аэропорты, не обслуживавшие международные рейсы, а сосредоточенные на местных маршрутах, оказались в большинстве своем в тяжелой экономической ситуации, значительная часть из них была закрыта.

В настоящее время на территории России действует 254 гражданских аэродрома, из них в перечень аэропортов федерального значения входит 91 аэропорт (это аэропорты административных центров (столиц) субъектов Российской Федерации и аэропорты крупных городов, имеющие статус международных) [3], и стоит задача возрождения местных воздушных перевозок. Государство начинает занимать все более активную и заинтересованную позицию в части развития социально-значимых перевозок, особенно в труднодоступных регионах, где альтернативы воздушному транспорту практически нет.

В этих условиях насущной научной и практической задачей становится выработка стратегии развития региональных аэропортов, обеспечивающих им решение насущных задач и выживаемость в долгосрочной перспективе.

Как уже отмечалось, стратегия представляет собой генеральное направление деятельности транспортной компании, приводящее ее в перспективе к достижению поставленных целей. Стратегия развития регионального аэропорта всегда уникальна, так как нет двух абсолютно одинаковых авиатранспортных объектов, функционирующих в одинаковых условиях. Но, на наш взгляд, в основу вы-

рабатываемой стратегии, может быть заложена базисная или эталонная стратегии, учитывающая типичные черты объектов авиатранспортной инфраструктуры.

В основе стратегий концентрированного роста лежат два элемента – продукт и рынок. Стратегия развития продукта, представляющая собой выход на рынок с новым продуктом, заменяющим или развивающимся с существующим, является достаточно востребованной стратегией, используемой региональными аэропортами в своей деятельности. Большинство успешных региональных аэропортов пошли именно по пути развития продукта, прежде всего, получив статус международных аэропортов для развития международных авиаперевозок и привлечения крупных авиакомпаний, а также развития грузовых перевозок.

Реализация стратегии развития рынка в деятельности аэропортов, на наш взгляд, ограничена, что обуславливается их инфраструктурным характером и привязкой к определенной территории. Она может реализовываться в части создания условий по расширению географии полетов для авиакомпаний, прежде всего, за счет современного технического оснащения аэропортов.

Стратегия усиления позиций на рынке самостоятельно аэропортами решаться не может в силу именно доминирующего территориального аспекта в их деятельности, но может решаться и решается в рамках стратегии развития территории, на которой они находятся. Примерами могут служить аэропорты городов Казани, Уфы, Екатеринбурга, Сочи, Ростова-на-Дону, получившие свое развитие в связи с проведением Олимпиады-2012, XXVII-ой всемирной летней Универсиадой в Казани и подготовкой к Чемпионату мира по футболу-2018 [3].

Стратегии интегрированного роста предполагают развитие объектов за счет создания структур, связанных либо с материально-техническим снабжением, либо с реализацией продукции. Для субъектов транспортной деятельности, включая и аэропорты, реализация этих стратегий характерна. Особый интерес может представлять реализация стратегии обратной вертикальной интеграции для организации системы материально-технического снабжения на качественно новом уровне с использованием современных интернет-технологий [4]. Не менее перспективной является стратегия горизонтальной интеграции, в рамках которой происходит объединение транспортных компаний, для усиления своей конкурентоспособности. Процессы интеграции вообще характерны для организаций транспорта, когда особенности транспортного процесса и стремление обеспечить доставку «от двери до двери», подталкивают транспортные компании к взаимодействию и согласованному развитию. Общемировой тенденцией последних десятилетий на воздушном транспорте является создание альянсов, но они действуют в перевозочной сфере. Первым шагом к реализации стратегии горизонтальной интеграции применительно к российским аэропортам является обсуждаемое в настоящее время взаимодействие аэропортов московского авиаузла с аэропортом Нижнего Новгорода [3]. Думается, что этот подход может быть реализован в ряде регионов или группе регионов, где действует несколько аэропортов.

Третья группа эталонных стратегий – это стратегии диверсифицированного роста, включающие в себя стратегию центрированной диверсификации, стратегию горизонтальной диверсификации, стратегию классической диверсификации. Использование стратегии центрированной диверсификации, предполагающей переработку отходов основного производства, на транспорте практически невозможно, так как транспортная продукция не имеет вещественной формы, а, следовательно, материальные отходы основного производства отсутствуют. Наиболее перспективной из этой группы базовых стратегий, на наш взгляд, является стратегия горизонтальной интеграции, предполагающая развитие компании за счет создания продуктов, сопутствующих основному продукту. Для аэропортов это может быть гостиничный продукт, складское хозяйство, целый ряд дополнительных услуг, которые могут быть предоставлены базирующимся авиакомпаниям, пассажирам, грузоотправителям и грузополучателям.

Проведенное исследование показало, что базовые стратегии могут служить основой разработки оригинальной стратегии развития регионального аэропорта, успешная реализация которой обеспечит конкурентоспособность и выживаемость аэропорта в перспективе.

Библиографический список

1. Богданова, Т. В. Использование механизма сорегулирования в сфере грузовых железнодорожных перевозок / Т. В. Богданова, Е. В. Реутов // Транспортное дело России. – 2016. – № 5(126). – С. 127–130.
2. Менеджмент на транспорте : учеб. пособ. / Н. Н. Громов, В. А. Персианов [и др.]. – М. : Академия, 2010. – 257 с.
3. Официальный сайт Федерального агентства воздушного транспорта [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.favt.ru/deyatelnost-ajeroporty-i-ajerodromy-reestr-grajdanskikh-ajerodromov-rf/> (дата обращения : 06.02.2017).
4. Субботин, Н. Н. Возможности использования эталонных стратегий при выработке стратегии развития регионального аэропорта / Н. Н. Субботин, Т. В. Богданова // Актуальные проблемы управления – 2016 : материалы 21-й Международной научно-практической конференции. Вып. 3 / М. : ГУУ, 2016. – С. 82–84.
5. Федина, Т. В. Управление транспортом России : историко-экономический очерк : учеб. пособ. / Т. В. Федина. – М. : ГУУ, 2000. – 102 с.