

## РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ АВИАТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСА НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

Статья посвящена реструктуризации российского авиатранспортного комплекса, которая предполагает проведение изменений в ключевых функциональных зонах организации: финансах, маркетинге, производстве, управлении персоналом. Реструктуризация использует современные подходы к обеспечению стратегического партнерства: сотрудничество по цепи поставок, на основе способностей, на основе предложения и конкурентное сотрудничество, что обеспечивает эффективное использование производственных ресурсов и приводит к увеличению стоимости бизнеса и потребительской ценности услуги авиатранспортного комплекса России.

**Ключевые слова:** конкурентное преимущество, сотрудничество «по цепи поставок», сотрудничество «на основе способностей», сотрудничество «на основе предложения», конкурентное сотрудничество, видение, миссия, стратегия.

В современный период развития бизнес-среды, который характеризуется тотальным насыщением спроса, повышением требовательности потребителей к качеству и сервису, переход авиакомпаний и всего авиатранспортного комплекса к развитию на основе сетевого взаимодействия и клиентоориентированного подхода как условие обеспечения конкурентоспособности настоятельно требует реструктуризации бизнес-организации данной отрасли. Финансово-экономический кризис обострил эту задачу и ускорил процесс ее решения.

Само понятие «реструктуризация» многоаспектно, в нашем понимании реструктуризация касается обязательных изменений во многих функциональных зонах организации (финансовой, мар-

кетинговой, производственной и зоне развития персонала), и обеспечивает эффективное использование производственных ресурсов. Это приводит к увеличению стоимости бизнеса и самое главное – потребительской ценности продукта или услуги обновленной компании.

Анализ деятельности современного авиатранспортного комплекса показывает, что клиентоориентированное развитие предъявляет особые требования к авиакомпаниям и аэропортам как к бизнес-организациям. Клиентоориентированность предъявляет особые требования к организационной структуре, качеству ресурсов, в том числе к персоналу, применяемым технологиям, включая управленческие. Несомненно, речь идет о необходимости стратегических системных изменений, которые призваны сформировать и определить гибкость бизнес-организации, ее способность к быстрой адаптации в условиях

---

<sup>1</sup> Скуратов Кирилл Сергеевич – коммерческий директор ОАО Авиакомпания «Уральские авиалинии»; e-mail: info@uralairlines.ru.

склонности современных клиентов к изменчивости в восприятии потребительской ценности.

Турбулентная реальность вынуждает нас пересматривать традиционную, ориентированную исключительно на производителя авиакомпанию, систему создания ценности, которая была адекватна состоянию и динамике внешней среды на протяжении последних 50 лет. Отныне для соответствия производителя услуг требованиям к уровню потребительской ценности клиентов нужна новая система координат. Ответ, как мы полагаем, заключен в использовании нового, современного подхода, основанного на *совместном создании ценности* авиатранспортными компаниями и потребителями. Ее исходный пункт – изменение роли потребителя в индустриальной системе, в которой развивается и функционирует авиатранспортный комплекс.

В традиционном процессе создания ценности, компании авиатранспортного комплекса и потребители имеют четко разграниченные роли – производство и потребление. Продукты и услуги обладают ценностью, и рынки обменивают эту ценность между производителем и потребителем. Создание ценности происходит за пределами рынков. Но по мере нашего приближения к совместному созданию ценности, например, в случае с предоставлением системы бонусов авиакомпании, эти границы стираются. Потребители принимают все более активное участие в процессах определения и создания ценности. Роль потребителя изменяется. Наиболее важное изменение состоит в том, что потребитель, ранее изолированный, неосведомленный и пассивный, теперь располагает средствами связи – он информирован и активен. Влияние, оказываемое таким потребителем, проявляется различными путями.

В мире современного бизнеса, в котором уже ни одна компания не может победить за счет быстрого и достаточно низкочастотного наращивания собственных способностей, обретения ресурсов, инновационного развития и географического присутствия, тема сотрудничества должна стать ключевой для любой стремящейся к росту авиатранспортной организации.

Чтобы с успехом воспользоваться потенциалом сотрудничества, компании обязаны научиться:

- понимать, когда наступает момент для налаживания сотрудничества;
- выбирать оптимальную модель сотрудничества;
- извлекать из сотрудничества пользу, ради которой оно затевалось;
- понимать логику решений, принимаемых на уровне индивидуальных потребителей, организаций и отраслей, в условиях все более сетевого характера экономики в целом.

И все это надо научиться делать быстро (быстрее, чем конкуренты) и непрерывно в силу изменчивости среды, спроса потребителя и конкуренции в отрасли.

Проведенное исследование теорий управления реструктуризацией бизнес-организаций показывает, что при условии формулирования и практической реализации ясной стратегии по всем указанным позициям авиакомпания как бизнес-организация сможет получить максимум того, что может обеспечить межфирменное сотрудничество.

Процесс создания ценности ориентирован на отдельных людей и их опыт совместного создания ценности. Данная предпосылка неизбежно приводит к новым следствиям для бизнеса. Взаимодействие между потребителями и авиатранспортными компаниями становится

точкой совместного создания ценности. Поскольку миллионы людей вне всякого сомнения будут стремиться к различным типам взаимодействия, процесс создания ценности должен адаптироваться к разным видам опыта совместного создания ценности. Конкретная ситуация и степень вовлеченности потребителя составляют смысл заинтересованности отдельного человека и уникальность совместно созданной ценности.

Различают четыре стратегические модели сотрудничества (Карделл), в координатах «фирма–фирма» и «фирма – клиент» (частный или корпоративный)», ориентированные на достижение схожих стратегических целей – обеспечение выживания и обеспечение конкурентоспособности. Рассмотрим четыре базовые модели сотрудничества (табл.1).

**1. Сотрудничество по цепи поставок:** признается тот факт, что предоставление продуктов или услуг компании конечному потребителю производится более эффективно, когда взаимодействие со стратегическими поставщиками и клиентами осуществляется в рамках отношений сотрудничества. Такое сотруд-

ничество преследует целью прицельный поиск и отказ от неэффективных элементов деятельности в общей ценностной цепочке. Опыт показывает, что в рамках организации наибольшее число потерь и переделок возникает «на стыке» подразделений. Очевидный выигрыш для компаний от такого сотрудничества состоит в том, что базовые издержки на производство единицы продукции в целом сокращаются. Таким образом, сотрудничество по цепи поставок – это не только более эффективное взаимодействие со стратегическими поставщиками, но, возможно, и партнерство с конкурентами. Например, авиакомпания заказывает рекламной фирме проведение рекламной компании. Сотрудничество по цепи поставок перерастает границы традиционного партнерства, когда эта взаимосвязь становится долговременной и устойчивой – фирме поручается разработка концепции продвижения продукта авиакомпании, мониторинг рынка и удовлетворенности клиента становится постоянной услугой, и авиакомпания получает постоянные консультации и рекомендации по совершенствованию.

Таблица 1

Модели сотрудничества

Характеристики	По цепи поставок	На основе способностей	На основе предложения	Конкурентная
Рамки деятельности	Те же, что и прежде	Те же, что и прежде	Расширенные	Те же, или расширенные
Фокус сотрудничества	Затраты	Знания и опыт	Рыночное предложение	Власть
Обычное число участников	Два или три	Два	Два и больше	Два и больше
Вероятность неудачи	Низкая	Средняя	Высокая	Высокая
Значение культурного соответствия	Большое	Среднее	Среднее	Небольшое

**2. Сотрудничество на основе способностей**, при котором знания и опыт, необходимые для реализации стратегии организации, обеспечиваются другой стороной (партнером). Например, авиакомпания разрабатывает маркетинговую концепцию самостоятельно, но под руководством консультантов, владеющих соответствующей методологией. Сотрудничество с целью использования и приобретения способностей не расширяет общий спектр активности компании – партнеры могут работать на повышение эффективности существующих форм деятельности. В данном случае происходит «передача способностей» партнера: сотрудники авиакомпании после реализации проекта должны овладеть навыком самостоятельной работы в новой для себя сфере деятельности, должны научиться повторению и, по возможности, совершенствованию, этой деятельности. Отправной точкой для оценки потенциального сотрудничества данного типа считается выявление сферы основной компетенции самой компании, необходимой для достижения целей бизнеса. Выработанная в середине 1980-х годов Г. Хэмелом и К.К. Прахаладом [7] концепция ключевой компетенции представляет собой проверенный жизнью инструмент успешного поиска зон потенциального сотрудничества. Следует говорить о возникновении эффекта синергии, о взаимном обучении, обогащении и совершенствовании.

**3. Сотрудничество на основе предложения**, которое строится исходя из осознания того, что предложение, необходимое потребителю сообществу в виде продукта или услуги, возможно только в результате объединения ресурсов двух и более организаций. Уникальность данной модели сотрудничества состоит в том, что в данном случае сотрудничество приводит к предложению

потребителю сообществу нового продукта или услуги. Как следствие, происходит расширение сферы деятельности вовлеченных в отношения сотрудничества организаций. В простейшем виде эта форма сотрудничества реализуется двумя компаниями, создающими путем объединения своих услуг новое предложение. Сотрудничество на основе предложения является наиболее часто встречающейся моделью сотрудничества, предшествующей очередному шагу в континууме отношений – слиянию и поглощению. Более того, если предполагается слияние, для многих компаний сотрудничество на основе предложения – это вполне оправданный способ тестирования способности организаций работать вместе. Что касается авиакомпаний, то сама специфика их деятельности предполагает сотрудничество с аэропортами «на основе предложения», поскольку два вида этих организаций технологически взаимосвязаны, и самостоятельное предложение одной из сторон просто не имеет смысла. На рынке авиаперевозок «Большого Урала» по некоторым направлениям оказывается более конкурентоспособным предложение, например, Авиакомпания «Сибирь» – аэропорт г. Челябинска, причем даже для клиентов г. Екатеринбурга, не говоря о потребителях Тюменского Севера и Ханты-Мансийского автономного округа.

**4. Конкурентное сотрудничество**, основанное на концепции рыночной власти М. Портера как пути получения взаимной выгоды, вернее, преодолении классического портеровского антагонизма конкурирующих пяти сил. Согласно предложенной Майклом Портером «модели пяти сил», существуют пять факторов власти в той или иной сфере деятельности: власть поставщика, власть покупателя, барьеры для доступа, вероятность появления аналогов и конкуренция. Используя данный вид

сотрудничества, вы сможете завоевать рынок, имея лучшие продукты или услуги. Так, например, если вы летаете самолетами определенной авиакомпании и вам понадобится железнодорожный переезд в той или иной стране, многие авиакомпании позаботятся о вас, о стыковке маршрутов и рейсов, о том, чтобы обеспечить вас билетом в случае возникновения форс-мажора у одного из участников «конкурентного сотрудничества», например, в случае опоздания одного из транспортных средств. В данной модели предполагается, что обо всем позаботилась авиакомпания-партнер. Следует помнить, что железнодорожные перевозки в большинстве случаев являются заменителем авиаперевозок, и речь идет о сотрудничестве во благо клиента, по сути, конкурирующих компаний. Примером «конкурентного сотрудничества» также является взаимодействие авиакомпании с представителями других видов транспорта в случае, если авиапассажир желает осуществить об-

ратную дорогу с использованием иного транспортного средства. Используя сотрудничество с конкурентами, авиакомпания получает частичный доступ к пассажирам (билет в один конец со скидкой при приобретении обратного билета на другой вид транспорта).

Предлагаемая исходная предпосылка концепции реструктуризации авиатранспортного комплекса – создание совместных ценностей «потребитель – авиатранспортная организация» с обязательным участием других элементов авиатранспортного комплекса, т. е. «совместное создание ценности» становится основой бизнес-процесса на рынке авиатранспортных услуг (рис. 1).

Эти ценности и их следствия подразумевают новые возможности для авиатранспортных организаций в условиях новой экономики на рынке авиатранспортных услуг. После мирового финансово-экономического кризиса специфика спроса на рынке авиатранспортных услуг не изменится.

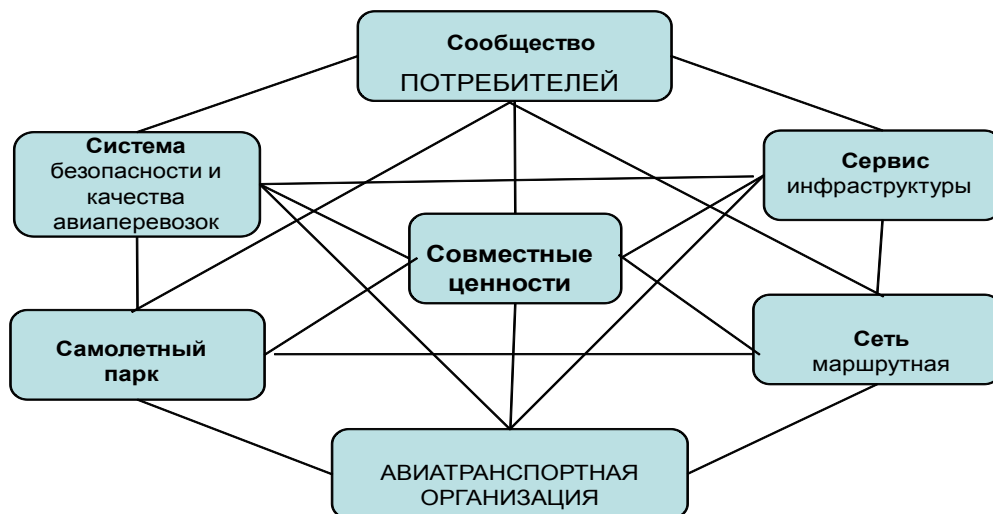


Рис. 1. Схема концепции создания совместных ценностей «потребитель – авиатранспортная организация»

Менеджмент организаций авиатранспортного комплекса должен уделять внимание качеству *совместного создания ценности*, а не только качеству традиционных продуктов и процессов авиатранспортных компаний и организаций. Качество зависит от инфраструктуры, обеспечивающей взаимодействия между авиатранспортными компаниями и потребителями. Авиатранспортные компании должны внедрять новшества в «ситуации, в которой получен опыт», обеспечивающей разнообразие рыночного предложения за счет предоставления смежных, сопутствующих услуг, главное – на основе альтернативных предложений, даже если эти услуги являются конкурирующими основному виду деятельности, но все услуги предлагаются «в пакете» с основной услугой авиакомпания – авиатранспортной перевозкой.

Предлагаемая концепция реструктуризации авиатранспортного комплекса представляет подход к современному развитию авиатранспортного рынка. Она включает в себя совместное создание ценности в результате персонализированного взаимодействия, которое имеет значение только для конкретного потребителя. Тип простого взаимодействия – «компания-клиент» – сегодня уже не удовлетворяет большинство потребителей. Это подтверждает как наше исследование, так и научные работы [6, 4, 1 и др.].

Современная реструктуризация авиатранспортного комплекса предлагается на основе стратегии инновационного развития авиатранспортных организаций [2] при формировании конкурентных преимуществ на рынке услуг (рис. 2).

Стратегия реструктуризации авиатранспортного комплекса Российской Федерации – это система приоритетов, включающих создание и удержание конкурентных преимуществ на рынке, своеобразная «модель действий», не-

обходимых для достижения поставленных целей и задач путем координации и распределения ресурсов на рынке авиатранспортных услуг.

Стратегия определяет приоритетные цели развития авиатранспортной отрасли [5] и представляет собой совокупность взаимоувязанных по задачам, срокам осуществления и ресурсам целевых программ, отдельных проектов и программных мероприятий, обеспечивающих эффективное решение системных социально-экономических проблем.

В основу Стратегии положены следующие принципы:

- системность и сопряженность приоритетных целей и задач, сроков реализации, ресурсов;
- приоритет потребителя во взаимодействии с авиатранспортной организацией на рынке авиатранспортных услуг;
- ориентация на мировые стандарты развития национального авиатранспортного комплекса;
- формирование конкурентной среды как условия эффективности авиатранспортных организаций;
- оптимальное взаимодействие государства и частного бизнеса.

В основе предлагаемой модели на основе институционального методологического подхода определено видение, предназначение, ключевые ценности, сформулирована миссия, приоритетные цели, стратегии государственного регулирования, стратегические инициативы и результаты реструктуризации национального авиатранспортного комплекса России.

*Видение* реструктуризации авиатранспортного комплекса – рост эффективности воздушных перевозок людей и товаров на российском экономическом пространстве на основе инновационного развития авиакомпаний и аэропортов.

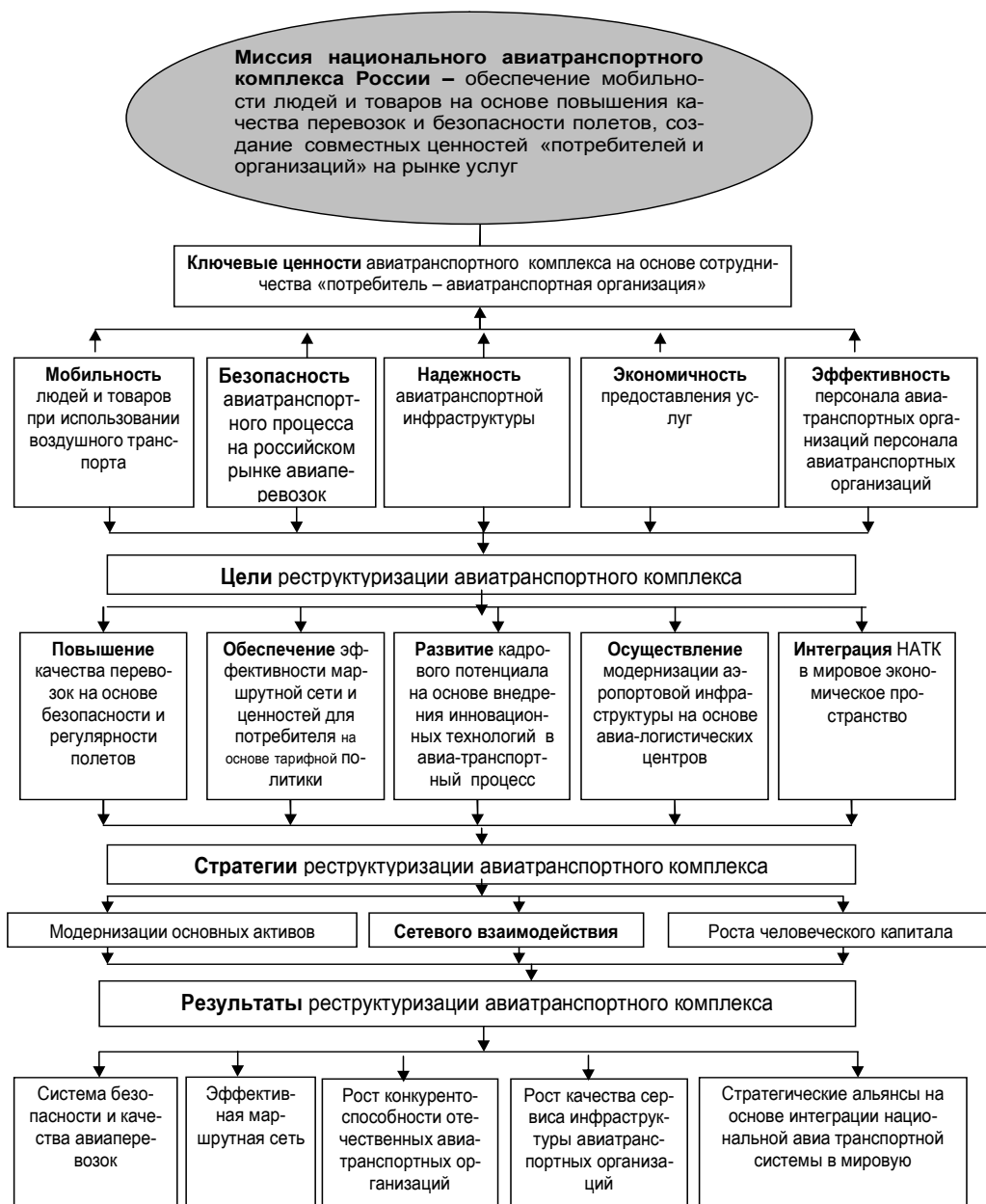


Рис. 2. Модель стратегии инновационного развития авиатранспортного комплекса при формировании конкурентных преимуществ на рынке услуг

*Предназначение* авиатранспортного комплекса – стимулирование через авиационные перевозки отношений обмена между людьми и развитие торговли товарами и услугами на российском экономическом пространстве.

*Ключевые ценности* авиатранспортного комплекса:

- обеспечение мобильности людей и товаров при использовании воздушного транспорта;
- безопасность авиатранспортного процесса на российском рынке авиаперевозок;
- экономичность при предоставлении услуг;
- эффективность персонала авиатранспортных организаций;
- надежность авиатранспортной инфраструктуры.

*Миссия* национального авиатранспортного комплекса – обеспечение мобильности людей и товаров на основе повышения качества перевозок и безопасности полетов, создание совместных ценностей потребителей и авиатранспортных организаций на рынке услуг.

**Приоритетные стратегические цели** авиатранспортного комплекса:

- качество перевозок на основе безопасности и регулярности полетов;
- эффективность маршрутной сети в рамках тарифной политики;
- модернизация инфраструктуры аэропортов на основе авиатранспортных логистических центров (комплексов);
- развитие кадрового потенциала на основе внедрения инновационных технологий в авиатранспортный процесс;
- интеграция национального авиатранспортного комплекса в мировое экономическое пространство на основе конкурентоспособности отечественных авиакомпаний.

Таким образом, реструктуризация российского авиатранспортного комплекса как изменения во многих функциональных зонах организации (маркетинге, производстве, управлении персоналом), обеспечивающее эффективное использование производственных ресурсов и приводящее к увеличению стоимости бизнеса и потребительской ценности продукта или услуги, ориентирована на использование механизма стратегического сотрудничества с клиентами и конкурентного сотрудничества с соперниками по рынку.

### Список использованных источников

1. Громов Н.Н. Наземная инфраструктура гражданской авиации России: состояние и прогноз // Вестник транспорта. 2004. № 9. С. 7-12.
2. Дунаев О.Н. Транспорт региона в условиях перехода к рынку. М.: Транспорт, 1992. 87 с.
3. Карделл Ст. Стратегическое сотрудничество. М. Фиар-пресс, 2005, 256 с.
4. Коллинз Д., Лазье У. Больше чем бизнес. Как преодолеть ограничения и построить великую компанию М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 235 с.
5. Косиченко Е.Ф. Совершенствование управления транспортом в условиях экономической реформы: на примере гражданской авиации. М.: Транспорт, 1996. 199 с.
6. Прахалад К., В. Рамасвами, Будущее конкуренции Создание уникальной ценности вместе с потребителями. М.: Олимп-бизнес 2006 352 с.
7. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. М.: Олимп-Бизнес. 2002. 288 с.