

Снижение уровня надежности одного из изделий приведет к выполнению требований взаимосвязанных неравенств (2). Это означает, что выпуск этого изделия, как не конкурентоспособного, предприятием прекращается, и в этой связи встает задача или его модернизации, или разработки и выпуска нового изделия. Из сказанного следует, что конкуренция на рынке ракетно-космической техники между предприятиями по их изготовлению является положительным фактором, поскольку стимулирует развитие ракетно-космической техники.

В работе предложена статическая модель конкурентного взаимодействия на рынке сбыта изделий ракетно-космической техники с учетом их надежности. Рынок сбыта рассматривается как система, состоящая из предприятий, экономические интересы которых, количественно определяемые величиной прибыли, связаны между собой.

С практической точки зрения рыночная ситуация является предпочтительной, поскольку препятствует монополизации экономики и приводит в конечном итоге к разнообразию ракетно-космических услуг. Под устойчивостью рынка сбыта изделий ракетно-космической техники понимается его способность функционировать без вытеснения слабых конкурентов более сильными.

Определены условия, при выполнении которых рынок функционирует устойчиво и обеспечивает исключение конкурентного вытеснения одного субъекта рынка сбыта изделий ракетно-космической техники другим, а при несоблюдении условий рынок или монополизирован, или постепенно распадается.

Список литературы:

1. Кирилина С.А. Инструменты и механизмы управления экономическим потенциалом предприятия по производству сложных изделий: монография [Текст] / С.А. Кирилина – Самара: Изд-во СНЦ РАН, ISBN 978-5-93424-501-7, 2010. - 15 печ. л.

УДК 658.5

АНАЛИЗ И ПРЕОБРАЗОВАНИЯ КОМПАНИИ, РАЗРАБАТЫВАЮЩЕЙ АЭРОКОСМИЧЕСКОЕ ОБОРУДОВАНИЕ

Ковельский В.В.

Самарский государственный аэрокосмический университет имени академика С.П.Королёва
(национальный исследовательский университет), г. Самара

Компания Honeywell, известная во всем мире своими выдающимися разработками в области аэрокосмического оборудования, технологий для эксплуатации зданий и промышленных сооружений, автомобильного оборудования, турбокомпрессоров и т.д. и ее подразделение коммерческой авиации (CAvD), прилагали большие усилия по коммерциализации новой технологии (навигационного оборудования для самолетов), разработанной в ходе выполнения оборонных заказов. Убежденные, что новая технология имеет коммерческие приложения, позволяющие Honeywell войти на новый рынок, менеджеры высшего уровня создали особое подразделение, которое работало над новым проектом. Однако после двух лет работы прогресс в новой сфере оказался незначительным. Разработка новых коммерческих продуктов значительно отставала от графика. Убытки могли существенно повлиять и на величину ROI Honeywell. После тщательного управленческого анализа был сделан ряд важных организационных открытий. Наблюдался эффект дублирования функций, который часто наблюдается в компаниях с матричной структурой управления. Привыкшие к приемам, вполне удовлетворительно работавшим при выполнении

оборонных заказов, специалисты по проектированию продукции были мало связаны с производством и, по словам менеджеров по производству, «предоставляли очень сырые заготовки». Чтобы продукцию можно было выпускать с установленными издержками, требовались многочисленные дорогостоящие инженерные изменения. Все эти дополнительные работы в производственном отделе стали причиной перерасхода средств. Ответственность возложили на специалистов по производству. Коммерческий бизнес требовал оперативной разработки продукции и одновременно всестороннего учета запросов потребителей и более низких издержек, чем в оборонных отраслях. Авиакомпании, вынужденные втянуться в конкурентную борьбу, вызванную дерегулированием, в свою очередь, оказывали давление на производителей самолетов, требуя снизить производственные издержки. Производители стали оказывать давление на субподрядчиков, к которым относилась и CAvD компании Honeywell. Спрос на оперативную разработку продукции и более низкие издержки одновременно мог быть удовлетворен только за счет тесной межфункциональной координации, в том числе между маркетингом, инженерными разработками и производством. Необходимость снизить цену потребовала от сотрудников, занятых в производстве, активно заняться снижением издержек, одновременно обеспечивая необходимый уровень качества. Усилиям, направленным на сотрудничество, мешали проблемные отношения между отделами и давнее недоверие между руководителями и членами профсоюзов. Иерархический и функциональный подход CAvD к менеджменту мало способствовал командной работе в новых условиях бизнеса. Хотя в CAvD имелось много талантливых технических специалистов, в целом этому подразделению не хватало способности реагировать правильно на возросшую конкуренцию. Поскольку функциональная организация способствует специализации, здесь сотрудники более готовы развивать высокие уровни знаний и умений по конкретным функциональным или техническим направлениям, но имеют более узкую перспективу в отношении общих задач бизнеса. Слишком узкая специализация может привести к низкой вовлеченности и недостатку компетенций и помешать сотрудникам хорошо разбираться в сущности происходящего. Этого не происходит при участии сотрудников в выполнении всей задачи. В таких организациях ставка делается на технические навыки и умения и в меньшей степени — на межличностные отношения. Это особенно видно на нижних уровнях организации. Результатом часто становится плохое обслуживание потребителей. Такие проблемы требуют повторного рассмотрения сущности работ. Если функциональная организация поощряет узкую специализацию, это затрудняет межфункциональное координирование, необходимое для выполнения большинства стратегических задач. Когда между отделами исследований и разработок, с одной стороны, и производства, с другой, или соответственно маркетинга и продаж возникают проблемы, разрешить их может только генеральный менеджер — единственный человек, имеющий формальную власть. Один из способов, позволяющих решать подобные проблемы, — децентрализация. Децентрализованные структуры организации позволяют легче координировать их деятельность, строящуюся вокруг ключевых задач. Корпорация, разделенная на несколько узких бизнес-единиц, скорее проявит необходимую реакцию на запросы отдельных рыночных сегментов, чем бизнес-единица, включенная в состав крупной функциональной организации. Однако здесь существует и ряд недостатков, в частности, дополнительные расходы и снизившаяся функциональная глубина. Хотя децентрализация облегчает координацию в рамках каждой новой бизнес-единицы, координация между самими этими единицами, наоборот, становится более трудной. Например, децентрализованные виды бизнеса, организованные вокруг продукта, могут иметь одних и тех же потребителей. Такие компании должны найти способ, позволяющий им взаимодействовать с подобными потребителями так, как это делается в крупной организации. Это касается, например, координации телефонных звонков, связанных с продажами, установления цены на наборы продуктов, предоставления межфункциональных услуг для ключевых клиентов. Приведенные примеры показывают, что функциональная организация больше подходит для разработки специализированных знаний

и умений, но вызывает проблемы сфокусированности и координации, когда занимается разработкой новых видов продукции и выходит на новые рынки. Децентрализованная организация решает указанные проблемы, но в этом случае появляются другие проблемы — более высокие расходы, трудности с координацией деятельности бизнес-единиц, особенно при совместном использовании каких-то ресурсов. Таким образом, ни одна из организационных структур не является в полной мере совершенной. Часто функциональные и децентрализованные организационные структуры дополняются такими временными механизмами, как межфункциональные команды. Они могут создаваться для более эффективной координации по одному или нескольким направлениям деятельности. В других случаях корпорации с децентрализованными бизнес-единицами создают функциональные команды, в состав которых входят специалисты из разных видов бизнеса. Это позволяет обмениваться лучшими приемами работы и передавать технический опыт. Кроме того, созданные вполне работоспособные формализованные организационные структуры или межфункциональные команды не обязательно смогут выйти на планируемый уровень командной работы или вовлеченности. Часто формальные схемы организационных структур и предписанные роли членов межфункциональных команд формулируются слишком в общем виде и не позволяют передавать сложные типы координированного поведения, необходимые для успешного ведения бизнеса, взаимодействовать друг с другом, чтобы действительно стать командой-победительницей. Также необходимо отметить достаточно типичную проблему предприятий подобного сектора экономики, когда подразделение НИОКР не находится в непосредственной связи с подразделением производства продукции. Однако при создании проектных межфункциональных групп действительно можно добиться лучшей координации. Эксперты утверждают, что от подобных изменений и «перестановок» внутри компании довольно трудно рассчитать экономический эффект. Поэтому такие изменения оцениваются степенью достижения поставленной цели. В примере с компанией Honeywell цель была достигнута в полной мере, что отражает положительный эффект от формирования структуры согласно новым принципам [1, с. 439].

Список литературы

1. Рэнделл Роберт Курс МВА по стратегическому менеджменту [Текст] / Роберт Рэнделл, пер. с англ., 4-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2002.- 588с.

УДК 339.137.2

МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ ПО ПРОИЗВОДСТВУ РАКЕТНО-КОСМИЧЕСКОЙ ТЕХНИКИ

Куликович М.И.

ФГУП ГНП РКЦ «ЦСКБ-Прогресс», г. Самара.

Мировой космический рынок как объект управления отличается большим разнообразием, пребывает в неустановившемся переходном режиме и находится в стадии становления. В результате он характеризуется такими особенностями, которые затрудняют использование для его анализа и управления подходов, разработанных применительно к стабильному рынку. В условиях стабильного рынка основным объектом исследования выступает баланс между спросом и предложением ракетно-космической техники (РКТ) и определение факторов, закономерностей, характеризующих их рыночную цену. Закономерности изменения на рынке РКТ определяются, прежде всего, конкурентными отношениями между его участниками, каждый из которых характеризуется различным уровнем конкурентного преимущества.