

УДК: 330.65; 330.656.7
JEL: L20; L21; L93; M10; M19

ОЦЕНКА УСТОЙЧИВОСТИ РЫНОЧНОГО ЛИДЕРСТВА КОМПАНИИ: ОТРАСЛЕВОЙ ПОДХОД

В. А. Камынин

ФГУП «Центр эксплуатации объектов наземной космической инфраструктуры», АО ПО «Космос», Российская Федерация, 119027, Москва, Внуково 3, Боровское ш., 1

Для цитирования: Камынин В. А. 2019. Оценка устойчивости рыночного лидерства компании: отраслевой подход. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* 18 (1): 3–38. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2019.101>

Статья посвящена оценке устойчивости рыночного лидерства крупной компании в выбранной отрасли. Выявлены факторы, совместное действие которых определяет устойчивое рыночное лидерство компании во времени. Используя их в комплексе, менеджмент может разработать концепцию управления устойчивым рыночным лидерством для крупной компании любой отрасли и актуализировать ее на протяжении жизненного цикла компании. Совокупность факторов включает в себя три обязательных блока: факторы, характерные для устойчивых во времени компаний; факторы, характерные для инновационных компаний; факторы, определяющие корректность разработки, реализации и контроля исполнения концепции управления устойчивым лидерством. Предложен метод оценки устойчивости рыночного лидерства компании и определено его пороговое значение в отрасли. Показано, что для достижения рыночного лидерства компании не обязательно абсолютно соответствовать лучшим мировым компаниям. Достаточно обеспечить показатель устойчивости рыночного лидерства, который будет не ниже уровня эталонных компаний отрасли. Методика апробирована на примере одной из лидирующих компаний авиатранспортной отрасли — Московского аэропорта Домодедово. Общий период, охваченный исследованием, составляет 15 лет. Показано, что падение показателя устойчивости рыночного лидерства ниже порогового для отрасли может приводить к потере рыночных позиций, занимаемых конкретной компанией. Также в результате дополнительной проверки выявлено, что уменьшение показателя устойчивости рыночного лидерства приводит к снижению качества услуг, оказываемых компанией. Таким образом, показатель устойчивости рыночного лидерства может свидетельствовать о способностях компании занимать лидирующие рыночные позиции и достигать других целей различного содержания. Разработанная методика может быть полезна для повышения конкурентоспособности компании и достижения лидирующих позиций в отрасли.

Ключевые слова: рыночное лидерство компании, устойчивое рыночное лидерство компании, оценка устойчивости рыночного лидерства компании, конкурентоспособность, авиационный транспорт, конкурентоспособность аэропортов и авиакомпаний.

© Санкт-Петербургский государственный университет, 2019

ВВЕДЕНИЕ

Современная теория управления не предлагает универсальных индикаторов, позволяющих предсказывать изменение рыночного положения компании во времени. Основываясь на результатах исследований Стэнфордского университета [Коллинз, 2001; Коллинз, Поррас, 2004], в настоящей статье проведено исследование, посвященное выявлению комплекса факторов, обеспечивающих достижение и сохранение устойчивого лидерства компании на рынке. Методика апробирована на примере сегмента пассажирских перевозок авиатранспортной отрасли.

Первопричиной послужили наблюдения за практикой и конкурентоспособностью аэропорта Домодедово (DME¹). На момент начала исследования в 2010 г. аэропорт достиг лидерства по обслуженным пассажирам в России и Восточной Европе. Анализ рынка показал, что никаких видимых признаков ухудшения его рыночного положения не наблюдалось. Однако вариативность и скорость реакции компании на изменения внешней среды снижались. Несмотря на то что статистически система управления DME демонстрировала свою успешность в авиатранспортной отрасли [Калюков, Дзядько, 2016; Лапшин, Иванющенко, 2017], возник вопрос: возможно ли идентифицировать факторы, определяющие результативность бизнес-модели, и если да, то с помощью какого показателя можно контролировать негативные изменения в системе управления компании с целью предупреждения ухудшения ее рыночного положения?

Исследование проводилось на основе допущения о том, что потеря компанией занимаемых рыночных позиций обусловлена снижением ее способности распознавать внешние вызовы и реагировать на них, поскольку именно развитие способностей компании повышает вероятность реализации намеченных целей, в том числе обеспечения устойчивого рыночного положения. В свою очередь, сохранение и улучшение достигнутых результатов определяется устойчивостью накопления и развития способностей компании.

Основной целью исследования стала разработка метода оценки устойчивости рыночного лидерства крупной компании конкретной отрасли. Сформулированы следующие задачи: 1) выявить совокупность факторов, определяющих устойчивость рыночного лидерства крупной компании; 2) определить пороговое значение устойчивости лидерства компании в конкретной отрасли.

В контексте поставленной задачи бизнес, использующий концепцию управления устойчивым лидерством, должен быть готов к любым новым вызовам, изменяющим внешнюю и внутреннюю среду, — отвечать постоянному усложнению внешних условий и решать проблемы жизненного цикла компании.

Статья имеет следующую структуру. В первой части представлен обзор литературы по теме управления успешными мировыми и инновационными компаниями, в том числе управления знаниями и жизненным циклом корпорации. Во

¹ DME — код аэропорта Домодедово, присвоенный International Air Transport Association. Далее используются оба названия аэропорта: Домодедово и DME.

второй — разработан комплекс факторов, обеспечивающих устойчивое рыночное лидерство. Апробация предложенной методологии оценки устойчивости лидерства компании в авиатранспортной отрасли содержится в третьей части. Четвертая часть характеризует взаимосвязи между устойчивостью развития компании, ее рыночным положением и качеством предоставляемых ею услуг. В заключении продемонстрированы итоги проведенного исследования и предложены направления дальнейшего анализа.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

При обзоре литературы основное внимание уделяется рассмотрению источников, описывающих сложившиеся модели управления успешными компаниями, и логике сочетания этих моделей. Следствием развития компании является достижение результатов в бизнесе, а следствием устойчивого развития — долгосрочная результативность², ввиду чего можно сделать допущение, что компании, убедительно демонстрирующие долгосрочные уникальные результаты, обладают способностью к устойчивому лидерству. В этой связи анализ сфокусирован на общем составе методов и приемов, заключенных в системах управления эталонными компаниями. За основу разрабатываемого комплекса факторов устойчивого рыночного лидерства были приняты исследования ученых Стэндфордского университета под руководством Дж. Коллинза [Коллинз, 2001; 2013; Коллинз, Поррас, 2004; Коллинз, Лазье, 2006; Коллинз, Хансен, 2014]. Некоторые из используемых в настоящей работе положений, посвященных целеполаганию, видению, корпоративной культуре и моделям лидирующих компаний, были сформулированы в [Камынин, 2015а; 2015б; 2015в; 2017].

Однако упорядочение выявленных фактов о системах управления эталонными компаниями не дает объяснения их эффективности. Принимать решение о применении конкретного метода управления можно после осознания того, какую именно проблему и как он решает. Для этого были изучены источники, рассматривающие развитие компании как системы в контексте усложнения внешней среды — в экономике знаний.

Любые системы подвержены влиянию второго закона термодинамики, который в менеджменте обычно описывается понятиями «энтропия» [Гараедаги, 2007; Прангишвили, 2003; Gharajedaghi, 1972] или «старение компании» [Адизес, 2008]. Понимание сути данных изменений, их влияния на организационные способности должно быть заложено в механизмах обновления компании.

За основу методов управления жизненным циклом компании в данной статье принята теория И. Адизеса [Адизес, 2008]. Кроме того, учтены предложения Г. Ливитта [Ливитт, 2005] и М. Мескона с соавторами [Мескон, Альберт, Хедуори, 2008], которые рассматривают организации как иерархии и утверждают, что пер-

² В статье использованы критерии результативности компании (в том числе рыночного лидерства) Дж. Коллинза и Дж. Порраса [Коллинз, 2001; Коллинз, Поррас, 2004].

вопричинами процессов старения выступают размер и возраст компании. В качестве единого решения снижения уровня энтропии исследователи рекомендуют использовать приемы обновления компании путем уменьшения уровней иерархии и сокращения размеров компаний. Ливитт делает акцент на проблемах взаимоотношения власти и лидеров и предлагает привлекать так называемые связующие типы менеджеров, способных решать задачи на разных этапах жизненного цикла компании за счет комбинирования усилий сотрудников в составе рабочих групп. Такой же метод решения сложных проблем компании подробно описан у И. Нонака и Х. Такеучи [Nonaka, 1985; Nonaka, Takeuchi, 1995].

В экономике знаний необходимо учитывать опыт компаний, конкурирующих посредством использования инноваций и знаний, которые являются ключевым активом эволюции экономических и организационных основ бизнеса [Мильнер и др., 2006; Мильнер, 2009; Miles, Snow, Miles, 2000]. Механизмы формирования знаний и трансформации их в инновации представлены в [Мильнер, 2003; Андриссен, Тиссен, 2004; Мильнер и др., 2006; Гапоненко, Орлова, 2008; Senge, 1990]. При разработке конкретных факторов устойчивого лидерства за основу принимался практический опыт японских компаний по управлению неформализованным знанием [Nonaka, 1985; 2007; Nonaka, Takeuchi, 1995].

Выводы, полученные в процессе обзора литературы, переосмыслены с позиции применения теории систем в бизнесе. Для этого выявленные факторы устойчивого лидерства рассмотрены в контексте работ Д. Гараедаги [Гараедаги, 2007; Gharajedaghi, 1972], в которых предлагается практический бизнес-инструментарий, разработанный на основе трудов Р. Акоффа и Ф. Эмери [Ackoff, 1978; 1981; Ackoff, Emery, 1972].

В результате проведенного анализа было сделано два предположения.

1. Если использовать общие методы и приемы управления эталонными компаниями мира, дополнить их методами управления знаниями и жизненным циклом компании, то полученный комплекс факторов должен стать достаточной основой для обеспечения устойчивого лидерства компании в экономике знаний.

Если первое предположение верно, то применение указанного комплекса факторов должно вывести компанию в рейтинг мировых лидеров. Однако такой подход может показаться слишком амбициозным для его обсуждения и применения в реальных компаниях. Поэтому было сделано второе предположение.

2. Несмотря на общность моделей управления эталонными компаниями мира, каждая отрасль формирует собственные предельные требования к индикативному проявлению комплекса факторов, обеспечивающих устойчивое лидерство. Для того чтобы добиться устойчивого лидерства в конкретной отрасли, компании достаточно достичь требуемых предельных показателей, востребованных в данной отрасли.

Если второе предположение верно, то можно определить показатель устойчивости рыночного лидерства эталонных компаний конкретной отрасли. При его достижении компания должна занять в ней лидирующие рыночные позиции.

ФАКТОРЫ УСТОЙЧИВОГО ЛИДЕРСТВА КОМПАНИИ

На основе анализа исследований лучших мировых компаний, инновационных компаний, проблем управления жизненным циклом компании был разработан комплекс факторов, определяющих устойчивое лидерство компании. Его применение позволит менеджменту сформулировать концепцию управления устойчивым лидерством конкретной компании и поддерживать ее в актуальном состоянии на всем протяжении жизненного цикла. Факторы устойчивости лидерства делятся на:

- ♦ базовые, характерные для всех устойчивых во времени компаний; они проверены временем и самими условиями отбора эталонных компаний;
- ♦ обеспечивающие инновационное развитие; они присущи устойчивым инновационным компаниям, оперирующим на высококонкурентных рынках; с учетом постоянного усложнения внешней среды роль таких факторов будет возрастать, а состав только расширяться;
- ♦ определяющие корректную разработку (см.: [Коллинз, 2001; Коллинз, Поррас, 2004]) и реализацию концепции управления устойчивостью лидерства конкретной компании.

Для проведения исследования методы и приемы управления эталонными (лучшими) компаниями мира были преобразованы в конкретные показатели — диагностические показатели устойчивости рыночного лидерства, сформулированные в виде вопросов-утверждений (табл. 1).

Таблица 1. Факторы и показатели устойчивости рыночного лидерства компаний

Фактор	Показатель
1	2
Корпоративное видение	<ul style="list-style-type: none">– Наличие у компании ключевых ценностей– Наличие у компании предназначения– Наличие представления о том, какой будет компания после достижения целей
Целеполагание	<ul style="list-style-type: none">– Наличие у компании амбициозных целей– Наличие у компании труднодостижимых целей
Согласованность	<ul style="list-style-type: none">– Наличие внутренней согласованности целей, задач, правил и регламентов
Избегание стабильности	<ul style="list-style-type: none">– Наличие в системе управления механизмов, стимулирующих развитие компании через состояние «неудовлетворенности» от достигнутого

1	2
Соответствие топ-менеджмента	– Наличие руководителя, отвечающего требованиям «пятого уровня»*
Преимственность руководства	– Наличие признаков системы подготовки управляющих кадров – Наличие признаков преимственности менеджмента
Управление персоналом	– Наличие практики подбора персонала по принципу сопричастности ценностям компании – Наличие практики (механизма) «очищения» компании от сотрудников, не разделяющих ее ценности – Наличие признаков сопричастности персонала к ценностям, принципам и целям компании – Наличие признаков эффективного использования способностей персонала
Корпоративная культура	– Совмещение в формулировке целей и интересов участников системы (через чувства интереса и азарта у сотрудников) – Наличие признаков использования эмоциональных устремлений сотрудников (через чувство сопричастности к элитарности/гордость)
Соответствие моделям развития	– Наличие условий для оперативного влияния на поведение компании (эволюционное развитие)
Создание инноваций	– Стимулирование творческой и предпринимательской активности персонала – Наличие приемов объединения способностей сотрудников для разработки инноваций, новых продуктов или решения сложных проблем – Наличие признаков рыночного лидерства в разработке инноваций, новых продуктов и скорости адаптации

Примечание: * — термин, введенный в [Коллинз, 2001].

Совместное действие указанных факторов создает условия для долгосрочного развития компании, устойчивого к внешним и внутренним возмущающим воздействиям. Для применения на практике каждый фактор из разработанного комплекса должен быть декомпозирован до уровня конкретных параметров, которые можно измерять и контролировать.

Методология определения устойчивости рыночного лидерства компании в отрасли. Предложенный комплекс факторов может быть измерен с помощью системы метрик, позволяющих определить уровень проявления каждого фак-

тора, а также дать общую оценку устойчивости лидерства компании. Для идентификации проявления каждого фактора устойчивого лидерства использована 10-балльная система оценки. Оценки получены в процессе опроса менеджеров и ключевых специалистов исследуемой компании. Сумма оценок всех факторов, выраженная в процентах, может служить показателем устойчивости рыночного лидерства (далее — ПУРЛ) компании:

$$\text{ПУРЛ} = \sum_{i=1}^n \text{ПРФ}_i \cdot 100\% ,$$

где ПРФ — показатель развития конкретного фактора, рассчитанный как среднеарифметическое значение оценок всех респондентов; $i = 1, 2, \dots, n$ — факторы, принятые к оценке.

Факторы устойчивости рыночного лидерства идентифицированы на основе опыта лучших мировых (эталонных) компаний³. Таким образом, показатель устойчивости рыночного лидерства эталонных компаний отражает идеальную модель. Если перед менеджментом стоит задача создать одну из лучших мировых компаний, то при разработке концепции управления устойчивым лидерством для конкретной компании данный уровень является необходимым и обязательным. Такая цель труднодостижима.

Однако в реальной практике акционеры не ставят столь амбициозных планов и задачи менеджмента фокусируются на результатах, сопоставимых с лучшими отраслевыми значениями. В этом случае при оценке устойчивости рыночного лидерства конкретной компании нужно ориентироваться не на идеальную модель и эталонные компании, а на уровень основных конкурентов и показатели ведущих компаний отрасли. Такой подход позволит исключить распыление ресурсов на накопление избыточных компетенций, не востребованных отраслью. Для практического применения данного подхода предварительно необходимо определить показатель устойчивости рыночного лидерства лучших предприятий отрасли, в которой оперирует рассматриваемая компания, — эталонных компаний отрасли (далее — ПУРЛ ЭКО).

АНАЛИЗ УСТОЙЧИВОСТИ РЫНОЧНОГО ЛИДЕРСТВА ЭТАЛОННЫХ КОМПАНИЙ АВИАТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

Как отмечалось, первоначальное наблюдение за практикой аэропорта Домодедово определило выбор авиатранспортной отрасли как объекта исследования. Был проведен опрос менеджеров ведущих международных авиатранспортных

³ Факторы, обеспечивающие устойчивость рыночного лидерства, идентифицировались на основе опыта компаний, отобранных в двух исследованиях Стэнфордского университета [Коллинз, 2001; Коллинз, Поррас, 2004], в частности 3M, Boeing, Citicorp, SONY, Hewlett-Packard, General Electric, IBM, Motorola, Procter&Gamble, Walt Disney, а также инновационных компаний, используемых для изучения японского опыта управления знаниями [Nonaka, Takeuchi, 1995], в том числе Canon, Sharp, Honda.

компаний о степени проявления факторов устойчивости рыночного лидерства у эталонных компаний отрасли (Приложение 1).

Характер вопросов не затрагивал коммерческую тайну компаний. Респонденты оценивали истинность утверждений по отношению к своей компании по 10-балльной шкале. Респонденты сами определяли возможность и этичность участия в опросе. Кроме того, в целях минимизации ошибок был предложен вариант «Затрудняюсь ответить», т. е. предусматривалась опция не отвечать на вопросы, которые покажутся некорректными с точки зрения практики и культуры компании. В процессе исследования необходимо было идентифицировать уровень проявления факторов устойчивости рыночного лидерства и определить ПУРЛ компаний — лидеров мировой авиатранспортной отрасли, т. е. эталонных компаний отрасли.

Исследование охватывает период с 2003 по 2018 г. Отбор компаний проводился в 2010 г. в несколько этапов.

1. На первом этапе выборка включала 100 крупнейших аэропортов мира⁴. Также учитывалось заимствование приемов стратегического управления из опыта авиакомпаний, которые состоят в той же цепочке создания ценности, но при этом находятся в более жесткой конкурентной среде. Подтверждением того, что компания является лидирующей, служила ее позиция в регионе или сегменте. В результате первоначальная выборка расширилась еще на 100 крупнейших авиакомпаний⁵.
2. На втором этапе экспертным путем были отобраны аэропорты и авиакомпании, ориентированные на сетевую модель пассажирских перевозок⁶. Данный фильтр позволил учесть отраслевую специфику и провести релевантное сравнение с DME, так как именно эта модель является основой его бизнес-модели.
3. На третьем этапе были выбраны сотрудники компании, формирующие ее стратегию и культуру, готовые участвовать в исследовании и удовлетворяющие следующим критериям:
 - ♦ менеджеры среднего и высшего звена исследуемой компании;
 - ♦ ключевые специалисты и эксперты исследуемой компании;
 - ♦ стаж работы в компании — не менее двух лет.
4. Для окончательного, четвертого, этапа отбора эталонных компаний использовался ряд критериев:
 - ♦ абсолютный размер бизнеса в натуральных показателях: для аэропортов — не менее, чем было обслужено DME в 2009 г., — 18,7 млн пассажиров; для авиакомпаний — не менее, чем было перевезено через DME в 2009 г. крупнейшей авиакомпанией S7, — 5,6 млн пассажиров;

⁴ См.: [100 крупнейших аэропортов..., 2009].

⁵ См.: [World airline ranking 2009].

⁶ Об основных разновидностях авиаперевозчиков см.: [Григорьев].

- ♦ среднегодовые темпы роста пассажиропотока за последние 5 лет — не ниже 2% в год;
- ♦ сила (узнаваемость) бренда: отобраны бренды, хорошо узнаваемые специалистами авиатранспортной отрасли⁷;
- ♦ отсутствие государственной поддержки.

Данные фондового рынка не применялись ввиду широкой дифференциации в форме собственности, бизнес-моделях и возрасте компаний.

Таким образом, в качестве эталонных компаний отрасли выбраны смежные к DME бизнес-модели: ведущие мировые аэропорты (хабы) и лидирующие сетевые авиакомпании (национальные перевозчики, базирующиеся в хабах).

Окончательная выборка исследования представлена в табл. 2. В шести случаях — JAL (Япония), SWISS (Швейцария), TAP (Португалия), United (США), FINNAIR (Финляндия), Brussels Airport (Бельгия) — снижением среднегодовых темпов роста в 5-летнем периоде можно пренебречь, так как из-за отраслевой и региональной специфики финансовый кризис 2008 г. на данных компаниях отразился наиболее сильно. В настоящее время они демонстрируют устойчивое рыночное положение.

Факторы, обеспечивающие устойчивое рыночное лидерство, были декомпозированы до уровня конкретных диагностических показателей, сформулированных в виде вопросов-утверждений. Отобранные показатели позволяют протестировать систему управления компанией с точки зрения ее соответствия комплексу факторов, обеспечивающих устойчивое лидерство, и системам управления эталонными компаниями. Кроме того, они позволяют отслеживать изменение ситуации в компании с течением времени.

Дополнительно было выделено два показателя, определяющих будущие риски компании, связанные с так называемой предпринимательской моделью управления, когда топ-менеджер стремится управлять компанией лично:

- ♦ повседневный риск падения конкурентоспособности и потери устойчивого лидерства в результате снижения предпринимательской активности персонала и творческого потенциала компании⁸;
- ♦ риск потери устойчивого лидерства по наступлении события в случае смены лидера компании⁹.

В этом случае топ-менеджер обычно находился у истоков становления компании, будучи одновременно и собственником бизнеса, и менеджером компании¹⁰, что является типичной ситуацией для экономики России в целом и характерно для DME в частности.

⁷ По результатам опроса сотрудников DME в 2010 г.

⁸ Данный риск оценивался путем проверки истинности утверждения 7 из анкеты (Приложение 1).

⁹ Данный риск оценивался путем проверки истинности утверждения 9 из анкеты (Приложение 1).

¹⁰ Так называемый предприниматель-фабрикант по Гуркову [Гурков, 2004; 2008].

Таблица 2. Выборка эталонных компаний авиагосударственной отрасли

Эталонная компания	Страна	Количество респондентов	Критерий отбора					Отсутствие государственной поддержки
			Размер бизнеса (количество обслуженных пассажиров)	Среднегодовые темпы роста в 2005–2009 и 2010–2014 гг. ^а	Сила (узнаваемость) бренда	Позиция в регионе или сегменте		
<i>Авиакомпании</i>								
Air Berlin	Германия	1	+	+	+	+	+	
ANA	Япония	2	+	+	+	+	+	
FINNAIR	Финляндия	1	+	-	+	+	+	
Iberia	Испания	1	+	+	+	+	+	
JAL	Япония	3	+	-	+	+	+	
Lufthansa	Германия	1	+	+	+	+	+	
Qatar Airways	Катар	1	+	+	+	+	+	
S7 Airlines ^b	Россия	9	+	+	+	+	+	
Star Alliance ^c	29 стран	1	+	+	+	+	+	
SWISS	Швейцария	4	+	-	+	+	+	
TAP Portugal	Португалия	2	+	-	+	+	+	
United Airlines	США	3	+	-	+	+	+	
<i>Аэропорты</i>								
Brussels Airport	Бельгия	2	+	-	+	+	+	
Singapore Changi Airport	Сингапур	1	+	+	+	+	+	
Copenhagen Airports	Дания	1	+	+	+	+	+	
Dusseldorf Airport	Германия	1	+	+	+	+	+	
Fraport	Германия	1	+	+	+	+	+	
Incheon Airport	Южная Корея	1	+	+	+	+	+	
Munich Airport	Германия	1	+	+	+	+	+	
Amsterdam Airport Schiphol	Голландия	1	+	+	+	+	+	

Примечания: «+» означает соответствие финальным критериям отбора; ^а — опрос компаний проводился в 2010 и в 2015 гг.; ^б — результаты авиакомпании S7 были использованы только при первом исследовании в 2010 г. для проверки валидности методики; ^с — Star Alliance как управляющая компания функционирует в 29 странах, где присутствуют авиакомпании, входящие в данный альянс.

Проведение опроса и результаты исследования эталонных компаний отрасли. Исследование осуществлялось в масштабах мирового авиатранспортного рынка среди представителей различных национальностей и культур. Основная сложность — отбор респондентов, обладающих достаточными компетенциями для качественного ответа на вопросы анкеты. В целях получения максимально объективных результатов формулировка вопросов анкеты отличалась от формулировки проверяемых показателей. По этой же причине вопросы, относящиеся к одному смысловому блоку, размещены в анкете хаотично (Приложение 1). Кроме того, респонденты имели возможность не отвечать на вопрос, если считают его некорректным или затрудняются в его трактовке. Это условие позволило избежать искажения в оценке уровня проявления показателей устойчивого лидерства. При расчете ПУРЛ использовались средние арифметические значения оценок уровня проявления каждого показателя. Описательная статистика выборки представлена в Приложении 2, где показатели сгруппированы по следующим смысловым блокам: «видение», «менеджмент», «персонал», «культура», «инновационный климат».

Результаты исследования свидетельствуют, что в целом профили графиков диагностических показателей устойчивости рыночного лидерства эталонных международных авиакомпаний и аэропортов подобны (рис. 1). Ведущие аэропорты демонстрируют бóльшую амбициозность в определении целеполагания и видения своего будущего в сравнении с авиакомпаниями. Возможно, по этой причине они уделяют внимание эффективному использованию способностей персонала и системе подготовки управляющих кадров, однако терпимее относятся к сотрудникам, не разделяющим ценности компании.

Основной вывод из проведенного анализа заключается в том, что при различных уровнях проявления каждого диагностического показателя значения интегральных показателей эталонных авиакомпаний и аэропортов, работающих в одном сегменте рынка, оказались практически равными — 64,5 и 66,4% соответственно. После проверки валидности методики определения устойчивости рыночного лидерства полученное значение ПУРЛ можно использовать как целевое (пороговое) для данной отрасли. При его достижении компания должна занять лидирующие позиции в выбранном сегменте рынка.

Вместе с тем повышение значения ПУРЛ ведет к росту рисков отклонения от устойчивого лидерства, связанных с зависимостью компании от методов (стиля) управления ее руководителя (рис. 2).

Согласно оценкам респондентов, лучшие аэропорты при большем, чем у лучших авиакомпаний значении ПУРЛ, фокусируют на себе и бóльшие риски. При этом при смене лидера компании (стиля управления) риск снижения предпринимательской активности персонала растет быстрее, чем риск потери компанией рыночного лидерства. В продолжение исследования применимости комплекса факторов, определяющих устойчивость рыночного лидерства, в практике бизнеса были проверены валидность методики и возможность использования полученного значения ПУРЛ как целевого для авиатранспортной отрасли.

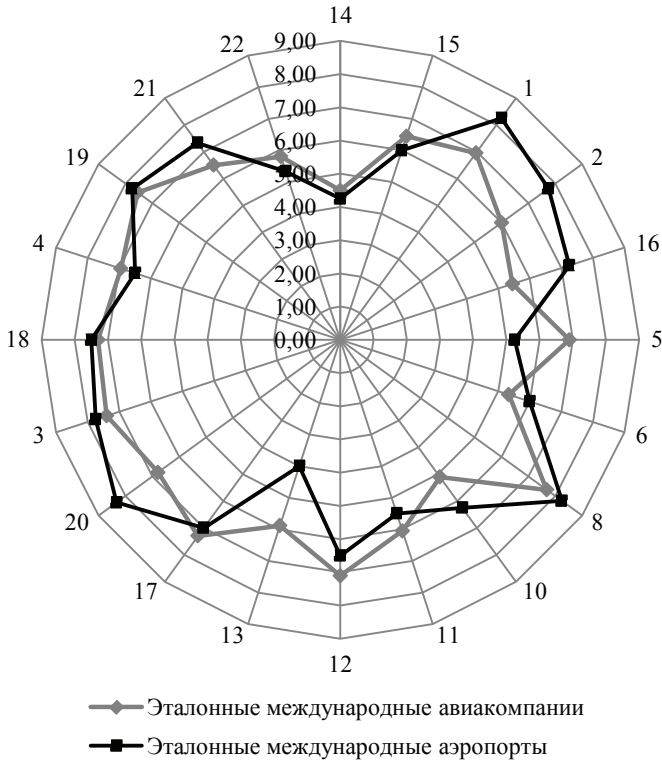


Рис. 1. Показатели устойчивости рыночного лидерства эталонных международных авиакомпаний и эталонных международных аэропортов, 2010 г.

Примечание: цифрами 1–6, 8, 10–22 обозначены соответствующие показатели устойчивости рыночного лидерства компании, указанные в табл. 1 Приложения 2; показатели 7 и 9 характеризуют риски и представлены на рис. 2 и 4.

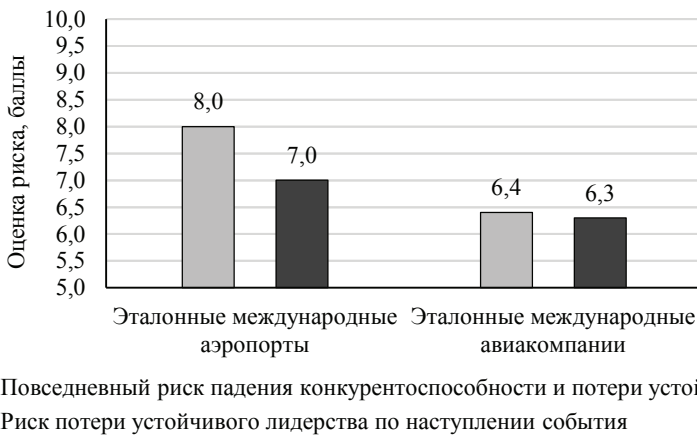


Рис. 2. Оценка рисков отклонения эталонных международных авиакомпаний и эталонных международных аэропортов отрасли от устойчивого рыночного лидерства, 2010 г.

Проверка валидности метода определения устойчивости рыночного лидерства. В целях проверки валидности предложенного метода определения устойчивости рыночного лидерства компании и достоверности полученных результатов выдвинуто следующее предположение.

Так как ПУРЛ отрасли рассчитывается на основе суммы среднеарифметических значений каждого фактора эталонных компаний отрасли, то ПУРЛ отдельно взятой компании, ранее не входившей в исследование, но устойчиво демонстрирующей лучшие показатели в отрасли, должен быть сопоставим или превышать ПУРЛ остальных эталонных компаний мировой авиатранспортной отрасли в аналогичном сегменте рынка. Иными словами, ПУРЛ лучшей среди эталонных компаний отрасли должен быть выше или равен значению ПУРЛ ЭКО.

Для отбора лучшей эталонной компании отрасли были введены дополнительные критерии:

- ♦ возраст — не менее 15 лет¹¹;
- ♦ лидерство в отрасли на протяжении не менее 10 лет;
- ♦ ориентация на экспорт услуг и способность к конкуренции на международном рынке¹²;
- ♦ присутствие в одном из рассмотренных сегментов: аэропорты-хабы либо сетевые авиакомпании.

Для того чтобы учесть возможное влияние специфики экономики России на авиатранспортную отрасль, требовалось идентифицировать лучшую эталонную компанию отрасли на российском рынке. Несмотря на изначально скептическое отношение к возможности отбора ЭКО на российском рынке, оказалось, что такая компания существует. Авиакомпания S7 полностью соответствовала заданным критериям¹³. В настоящее время правильность выбора S7 как компании сравнения в 2010 г. подтверждается устойчивыми положительными результатами ее деятельности до 2017 г. (включительно)¹⁴.

Для проверки валидности методики необходимо сравнить ПУРЛ S7 и аналогичных ЭКО, т. е. зарубежных авиакомпаний с сетевой моделью перевозки. Согласно результатам проверки, ПУРЛ S7 в 2010 г. был равен 72,4%, что на 7,9% превышало ПУРЛ лучших международных авиакомпаний с аналогичной бизнес-моделью (64,5%) и на 6,0% — ПУРЛ лучших международных аэропортов (66,4%).

¹¹ Использован критерий Коллинза при отборе эталонных компаний [Коллинз, 2001; Коллинз, Поррас, 2004].

¹² Для авиакомпаний оценивались наличие сети заграничных маршрутов и участие в глобальных авиационных альянсах, для аэропортов — количество зарубежных авиакомпаний-партнеров и международных направлений.

¹³ См.: официальный сайт компании S7 (<https://www.s7.ru/about/s7-airlines.dot>).

¹⁴ См.: [ПАО Авиакомпания «Сибирь»..., 2018]. S7 является брендом юридического лица ПАО «Авиакомпания Сибирь». Известно, что стабильное положение компании S7 позволило ей осуществить инвестиции в развитие новых проектов в космонавтике (космодром «Морской старт», ракета-носитель «Зенит»).

Следовательно, подтверждаются валидность методики и достоверность результатов исследования.

Подробное рассмотрение отклонений по каждому диагностическому показателю устойчивости рыночного лидерства (рис. 3) показывает, что в 2010 г. S7 превосходила эталонные авиакомпании отрасли по 16 из 20 показателей, т. е. в 80% случаев. Особенно значительным было опережение в факторах целеполагания и инновационного развития.

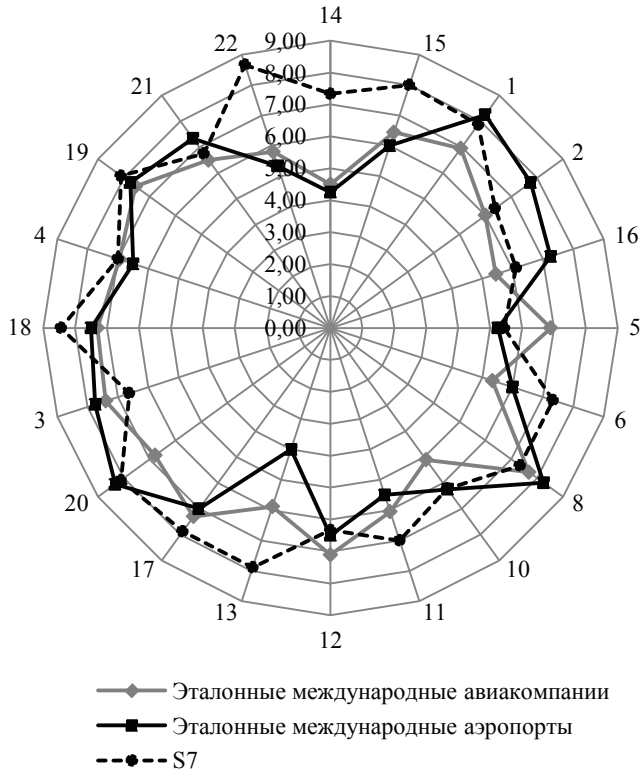


Рис. 3. Показатели устойчивости рыночного лидерства S7, эталонных международных авиакомпаний и эталонных международных аэропортов, 2010 г.

Примечание: цифрами 1–6, 8, 10–22 обозначены соответствующие показатели устойчивости рыночного лидерства компании, указанные в табл. 2 Приложения 2; показатели 7 и 9 характеризуют риски и представлены на рис. 2 и 4.

Как отмечалось, рост ПУРЛ сопровождается ростом рисков отклонения от устойчивого лидерства, связанных со стилем управления руководителя. Анализ S7 подтверждает данную закономерность (рис. 4). Вместе с ростом ПУРЛ опережающими темпами растет риск снижения предпринимательской активности персонала.

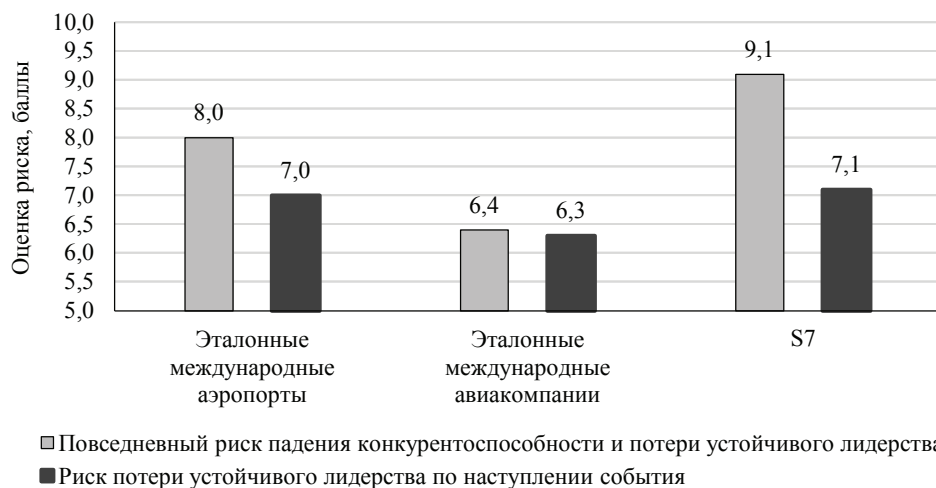


Рис. 4. Риски S7, эталонных международных авиакомпаний и эталонных международных аэропортов, 2010 г.

Таким образом, валидность методики и достоверность результатов подтверждаются.

ЗАВИСИМОСТЬ РЫНОЧНОГО ПОЛОЖЕНИЯ КОМПАНИИ ОТ ИЗМЕНЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЯ УСТОЙЧИВОСТИ РЫНОЧНОГО ЛИДЕРСТВА

Для дальнейшего практического использования результатов исследования данные лучших международных аэропортов и авиакомпаний объединены в единую группу — эталонные компании отрасли. Значение ПУРЛ ЭКО в 2010 г. составило 64,8%. Подобное значение было зафиксировано еще дважды: в 2003–2005 гг. у начинавшего в тот период лидировать аэропорта Домодедово (ПУРЛ ДМЕ в 2005 г. равнялся 63,7%) и в 2015 г. — при повторном проверочном глобальном опросе эталонных компаний отрасли, ПУРЛ ЭКО которых составил 69,2% (рис. 5).

Из рис. 5 видно, что ПУРЛ ЭКО имеет тенденцию к статистически незначительному росту. За период с 2010 по 2015 г. рост составил 4,4%. Если данная тенденция сохранится, то это будет свидетельствовать о том, что эталонные компании авиатранспортной отрасли наращивают свои способности в условиях усложняющегося регулирования отрасли и обострения глобальной конкуренции.

Таким образом, если полученное значение ПУРЛ является достаточным пороговым значением для достижения компанией лидирующих позиций в мировой авиатранспортной отрасли, то его снижение должно ослабить способности компании и привести к ухудшению ее рыночных позиций и финансового результата.

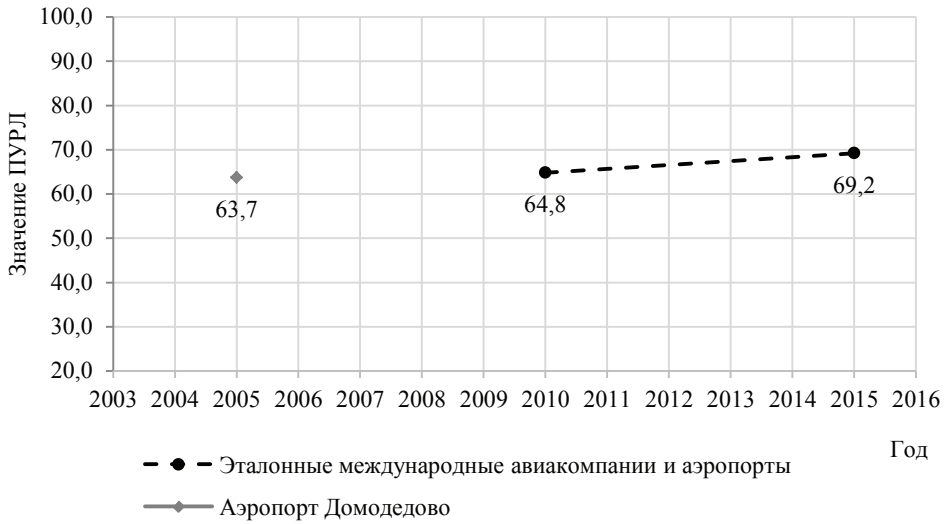


Рис. 5. Показатель устойчивости рыночного лидерства эталонных компаний авиатранспортной отрасли, 2005, 2010 и 2015 гг.

Исследование DME выявило поступательное снижение ПУРЛ DME в 10-летнем периоде и увеличение разрыва с ПУРЛ ЭКО в 5-летнем периоде. Увеличение разрыва происходило за счет как продолжавшегося снижения ПУРЛ DME, так и возрастания ПУРЛ ЭКО (рис. 6).

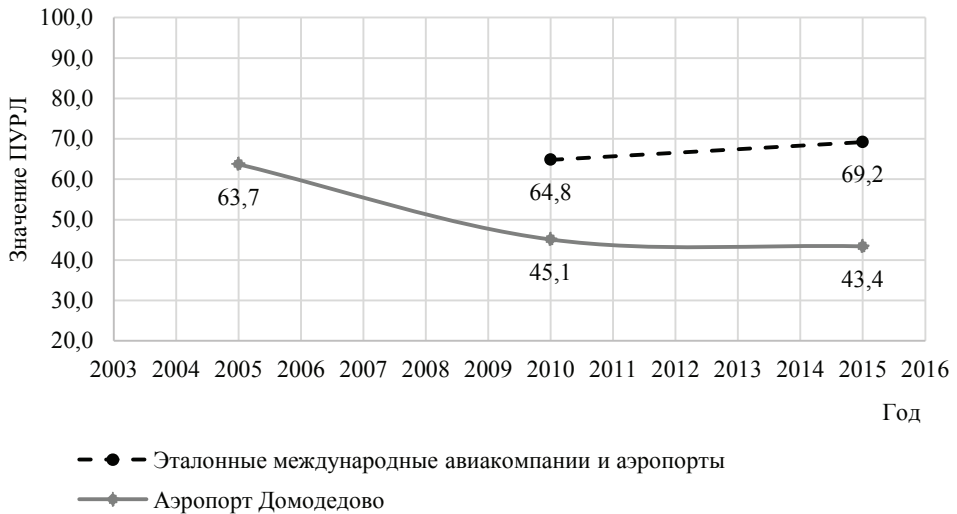


Рис. 6. Показатель устойчивости рыночного лидерства Домодедово и эталонных компаний отрасли

Рассмотрим, как изменение ПУРЛ отразилось на рыночном положении компании, т. е. количестве обслуженных пассажиров (пассажиропотоке). В 2010 г., когда начиналось описываемое в статье исследование, был проведен первый опрос ЭКО, ПУРЛ которых составил 64,8%. В это же время ПУРЛ DME был равен 45,1%. Такое значение ПУРЛ не могло объяснить причину лидерства DME в указанном периоде, однако могло стать первым сигналом наличия негативных процессов в системе управления компанией. Для установления этого респондентам было предложено описать DME в 2003–2005 гг., т. е. в периоде, предшествующем занятию лидирующих позиций в московском авиаузле.

В 2003–2005 гг. ПУРЛ DME (63,7%) оказался сопоставимым с необходимым пороговым значением отрасли. Этим объясняется, почему рыночная доля DME в данный период постоянно возрастала. По итогам 2005 г. DME достиг лидерства в московском авиаузле по количеству обслуженных пассажиров и на протяжении 10 лет удерживал лидирующие позиции (рис. 7).



Рис. 7. Динамика пассажиропотока аэропортов Внуково, Домодедово и Шереметьево, млн человек, 2000–2017 гг.

С о с т а в л е н о п о: [Объемы перевозок...; Airport Traffic].

Таким образом, ПУРЛ предшествующего периода (2003–2005 гг.), сопоставимый с пороговым значением отрасли, обеспечил DME долгосрочное рыночное лидерство. Но уже в 2010 г. ПУРЛ DME снизился до 45,1% (рис. 6), а темпы роста пассажиропотока начали стабильно отставать от конкурентов (рис. 8).

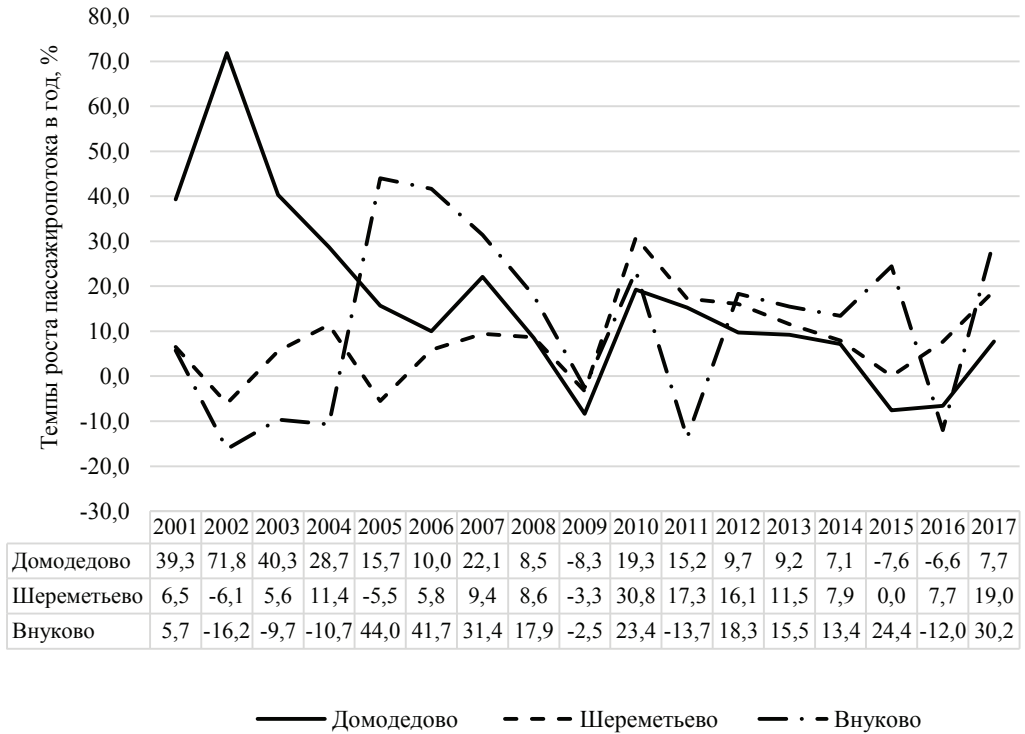


Рис. 8. Темпы роста пассажиропотока аэропортов Внуково, Домодедово и Шереметьево, 2001–2017 гг.

Составлено по: [Объемы перевозок...; Airport Traffic].

Для определения перспектив возвращения рыночного лидерства ДМЕ в московском авиаузле в период проверочного исследования ЭКО в 2015 г. было проведено дополнительное исследование ДМЕ (рис. 6). Как отмечалось, ПУРЛ ЭКО за период с 2011 по 2015 г. вырос на 4,4%. За этот же период ПУРЛ ДМЕ снизился на 1,7%. Таким образом, опираясь на установленную зависимость между ПУРЛ и рыночным положением компании, в 2015 г. было спрогнозировано, что в краткосрочной перспективе ДМЕ не удастся восстановить рыночное лидерство в московском авиаузле. Этот прогноз подтвердился фактическими данными по обслуженному пассажиропотоку ДМЕ в 2015–2017 гг. (рис. 7).

Результаты показывают запаздывание между изменением ПУРЛ и соответствующим изменением рыночных позиций компании. Период запаздывания зависит от уровня конкуренции. Олигополия на рынке аэропортовых услуг московского авиаузла и большие издержки сдерживают авиакомпании от быстрой смены аэропорта. В высококонкурентных отраслях время запаздывания между изменением ПУРЛ и рыночным положением компании должно быть минимальным.

Очевидно, что долгосрочное снижение рыночных позиций ДМЕ является результатом системного ухудшения различных способностей компании. В качестве дополнительной проверки был рассмотрен еще один из внешне доступных нефинансовых критериев оценки компании — качество предоставляемых ею услуг. На рис. 9 представлен рейтинг ДМЕ в период, когда ее ПУРЛ был существенно ниже ПУРЛ ЭКО. Выборка сделана на основе рейтинга независимой компании Skytrax [World Airport Awards, 2018].

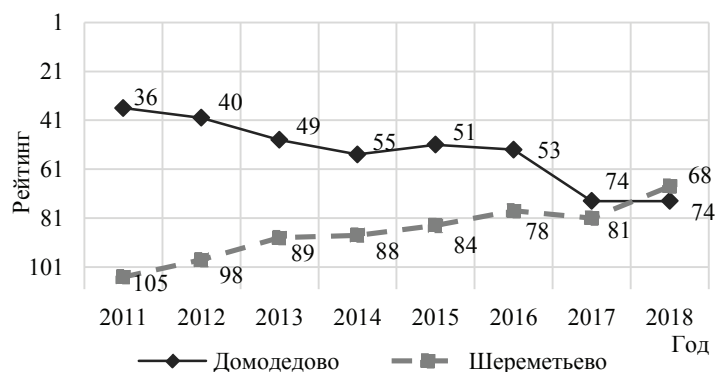


Рис. 9. Рейтинг качества услуг Домодедово и Шереметьево в соответствии с оценкой компании Skytrax

С о с т а в л е н о п о : [World Airport Awards, 2018].

На фоне низкого ПУРЛ Домодедово в 2011–2015 гг. наблюдается стабильное ухудшение качества предоставляемых компанией услуг. В этот же период качество услуг основного ее конкурента — Шереметьево — устойчиво росло. Таким образом, показатель устойчивости рыночного лидерства может свидетельствовать о способностях компании, которые, в свою очередь, определяют ее рыночное положение. Для достижения лидирующих позиций в отрасли необходимо, чтобы ПУРЛ компании соответствовал или превышал пороговое значение отрасли.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В статье представлен новый взгляд на возможность достижения и сохранения компанией рыночного лидерства в контексте постоянного наращивания ее способностей выполнять поставленные задачи. Выявлены факторы, совместное действие которых определяет устойчивость рыночного лидерства компании. Совокупность указанных факторов включает в себя: базовые факторы, характерные для всех эталонных, устойчивых во времени компаний; факторы инновационного развития, необходимые для конкурентоспособности в экономике знаний; факторы, определяющие корректность разработки, реализации и контроля исполнения концепции управления устойчивым лидерством.

Определено пороговое значение устойчивости рыночного лидерства компании в отрасли. Доказано, что для обеспечения компанией рыночного лидерства не обязательно достигать 100%-го соответствия лучшим мировым компаниям. Достаточно иметь значение не ниже показателя устойчивости рыночного лидерства эталонных компаний отрасли — порогового значения отрасли. Данный вывод применим для отраслей с развитой конкурентной средой. При этом значение показателя устойчивости рыночного лидерства эталонных компаний требует измерений для каждой конкретной отрасли. Он зависит от уровня конкуренции и степени регулирования отрасли.

Дальнейшие исследования возможны в области расширения выборки исследуемых компаний, определения порогового значения устойчивости рыночного лидерства других отраслей, а также установления зависимости между показателем устойчивости рыночного лидерства и финансовыми показателями компании. Еще одним перспективным направлением является разработка методики оценки устойчивости развития компании в целом.

Литература на русском языке

- Адизес И. 2008. *Управление жизненным циклом корпорации*. СПб.: Питер.
- Андриссен Д., Тиссен Р. 2004. *Невесомое богатство. Как определить реальную стоимость вашей компании в будущем мире нематериальных активов*. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес».
- Гапоненко А. Л., Орлова Т. М. 2008. *Управление знаниями. Как превратить знания в капитал*. М.: Эксмо.
- Гараедаги Д. 2007. *Системное мышление: Как управлять хаосом и сложными процессами: платформа для моделирования архитектуры бизнеса*. Минск: «Гребцов Паблишер».
- Григорьев И. Ю. Современные тенденции развития рынка авиаперевозок. *Transportall.ru*. URL: <http://www.transportall.ru/info/perevozki/290/2592.html> (дата обращения: 25.04.2018).
- Гурков И. Б. 2004. *Стратегический менеджмент организации: Учеб. пособие*. 2-е изд. М.: ТЕИС.
- Гурков И. Б. 2008. *Стратегия и структура корпорации: Учеб. пособие*. 2-е изд., перераб. М.: Изд-во «Дело».
- Калюков Е., Дзядько Т. 2016. Аэропорт Домодедово раскрыл финансовые показатели впервые с 2013 года. *РБК (10)*. URL: <https://www.rbc.ru/business/21/10/2016/5809f6039a794730d4dccb6c> (дата обращения: 25.03.2018).
- Камынин В. А. 2015а. Анализ подходов к корпоративному целеполаганию. *Интернет-журнал «Науковедение»* 7 (3). DOI: 10.15862/151EVN315.
- Камынин В. А. 2015б. Видение компании в контексте ее развития: компоненты и модель. *Интернет-журнал «Науковедение»* 7 (5). DOI: 10.15862/155EVN515.
- Камынин В. А. 2015в. Отличительные признаки и компоненты корпоративной культуры устойчиво развивающихся компаний. *Интернет-журнал «Науковедение»* 7 (5). DOI: 10.15862/156EVN515.
- Камынин В. А. 2017. Устойчивое развитие компании: трактовка, методы и модели. *Российское предпринимательство* 18 (4): 533–550. DOI: 10.18334/rp.18.4.37550.
- Коллинз Дж. 2001. *От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет*. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге.
- Коллинз Дж. 2013. *Как гибнут великие. И почему некоторые компании никогда не сдаются*. 5-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер.

- Коллинз Дж., Лазье У. 2006. *Больше, чем бизнес: как преодолеть ограничения и построить великую компанию*. М.: Альпина Бизнес Букс.
- Коллинз Дж., Поррас Дж. 2004. *Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением*. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге.
- Коллинз Д., Хансен М. 2014. *Великие по собственному выбору*. 2-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Лапшин А., Иванющенкова М. 2017. Система Каменщика. *Harvard Business Review Россия* (2). URL: <https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/a18741> (дата обращения: 04.04.2018).
- Ливитт Г. 2005. *Сверху вниз. Почему не умирают иерархии, и как руководить ими более эффективно*. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге.
- Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. 2008. *Основы менеджмента*. 3-е изд. М.: ООО «И. Д. Вильямс».
- Мильнер Б. З. 2003. *Управление знаниями*. М.: Инфра-М.
- Мильнер Б. З. (ред.). 2009. *Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями*. М.: Инфра-М.
- Мильнер Б. З., Румянцева З. П., Смирнова В. Г., Блиникова А. В. 2006. *Управление знаниями в корпорациях: Учеб. пособие*. М.: Дело.
- Объемы перевозок через аэропорты московского авиаузла. *Росавиация*. URL: <https://www.favt.ru/dejatelnost-ajerorty-i-ajerodromu-osnovnie-proizvodstvennie-pokazateli-aeroportov-obuomu-mau/> (даты обращения: 15.05.2011; 05.04.2018).
- ПАО Авиакомпания «Сибирь»: *Годовой отчет за 2017 г.* URL: https://www.s7.ru/files/ru/investor/annual_report/2017_report.pdf (дата обращения: 27.11.2018).
- Прангишвили И. В. 2003. *Энтропийные и другие системные закономерности: Вопросы управления сложными системами*. М.: Наука.
- 100 крупнейших аэропортов мира 2009. *Airlines Inform*. URL: https://www.airlines-inform.ru/rankings/world_airports_2009.html (дата обращения: 28.11.2018).

References in Latin Alphabet

- Airport Traffic. *ACI Europe*. URL: <https://www.aci-europe.org/policy/position-papers.html?view=group&group=1&id=11> (accessed: 15.05.2011; 05.04.2018).
- Ackoff R. L. 1978. *The Art of Problem Solving*. New York: John Wiley & Sons.
- Ackoff R. L. 1981. *Creating the Corporate Future*. New York: John Wiley & Sons.
- Ackoff R. L., Emery F. E. 1972. *On Purposeful Systems*. Chicago: Aldine-Atherton.
- Gharajedaghi J. 1972. *Theory and Management of Systems*. Tehran, Iran: Industrial Management Institute.
- Miles R. E., Snow C. C., Miles G. 2000. The future.org. *Long Range Planning* 33 (3): 300–321.
- Nonaka I. 1985. *Kigyo Shinka-ron (Corporate Evolution: Managing Organizational Information Creation)*. Tokyo: Nihon Keizai Shimbun-sha.
- Nonaka I. 2007. The knowledge creating company. *Harvard Business Review* 69 (6): 96–104.
- Nonaka I., Takeuchi H. 1995. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Senge P. M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Century Business.
- World airline ranking 2009. *Airlines Inform*. URL: https://www.airlines-inform.com/rankings/traffic_2009.html (accessed: 28.11.2018).
- World Airport Awards. 2018. *Skytraks*. URL: http://www.worldairportawards.com/Awards/world_airport_rating.html (accessed: 27.11.2018).

The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

- Adizes I. 2008. *Upravlenie zhiznennym tsiklom korporatsii* [Managing Corporate Lifecycles]. St. Petersburg: Piter.
- Andriessen D., Tissen R. 2004. *Nevesomoe bogatstvo. Kak opredelit' real'nuu stoimost' vashei kompanii v budushchem mire nematerial'nykh aktivov* [Weightless Wealth: Find Your Real Value in a Future of Intangible Assets]. Moscow: Olimp-Business.
- Gaponenko A. L., Orlova T. M. 2008. *Upravlenie znaniiami. Kak prevratit' znaniia v kapital* [Knowledge Management. How to Turn Knowledge into Capital]. Moscow: Eksmo.
- Garaedagi D. 2007. *Sistemnoe myshlenie: Kak upravliat' khaosom i slozhnymi protsessami: platforma dlia modelirovaniia arkhitektury biznesa* [Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity. A Platform for Designing Business Architecture]. Minsk: Grevtsov Publisher.
- Grigor'ev I. Iu. Sovremennye tendentsii razvitiia rynka aviaperevozok [Current trends in the air-transport market development]. *Transportall.ru*. URL: <http://www.transportall.ru/info/perevozki/290/2592.html> (accessed: 25.04.2018).
- Gurkov I. B. 2004. *Strategicheskii menedzhment organizatsii: Ucheb. posobie* [Strategic Management of Organization: A Textbook]. 2-e izd. Moscow: TEIS.
- Gurkov I. B. 2008. *Strategiia i struktura korporatsii: Ucheb. posobie* [Corporate Strategy and Structure: A Textbook]. 2-e izd, pererab. Moscow: Delo.
- Kaliukov E., Dziad'ko T. 2016. Aeroport Domodedovo raskryl finansovye pokazateli vpervye s 2013 goda [Domodedovo Airport disclosed financial indicators for the first time since 2013]. *RBK* (10). URL: <https://www.rbc.ru/business/21/10/2016/5809f6039a794730d4dccb6c> (accessed: 25.03.2018).
- Kamynin V. A. 2015a. Analiz podkhodov k korporativnomu tsepolaganiiu [Analysis of approaches to corporate goal-setting]. *Internet-zhurnal «Naukovedenie»* 7 (3). URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/151EVN315.pdf> (accessed: 27.11.2018).
- Kamynin V. A. 2015b. Videnie kompanii v kontekste ee razvitiia: komponenty i model' [The company vision in the context of its development: components and model]. *Internet-zhurnal «Naukovedenie»* 7 (5). URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/155EVN515.pdf> (accessed: 27.11.2018).
- Kamynin V. A. 2015v. Otlichitel'nye priznaki i komponenty korporativnoi kul'tury ustoichivo razvivaiushchikhsia kompanii [Distinctive characteristics and elements of corporate culture of sustainable developing companies]. *Internet-zhurnal «Naukovedenie»* 7 (5). URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/156EVN515.pdf> (accessed: 27.11.2018).
- Kamynin V. A. 2017. Ustoichivoe razvitie kompanii: traktovka, metody i modeli [Sustainable development of the company: interpretation, methods and models]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo* 18 (4): 533–550. URL: <https://creativeconomy.ru/lib/37550> (accessed: 27.11.2018).
- Collins J. 2001. *Ot khoroshego k velikomu. Pochemu odni kompanii sovershaiut proryv, a drugie net* [Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't]. St. Petersburg: Stockholm School of Economics in St. Petersburg.
- Collins J. 2013. *Kak gibnut velikie. I pochemu nekotorye kompanii nikogda ne sdaiutsia* [How the Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In]. 5-e izd. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber.
- Collins J., Lazier W. 2006. *Bo'she, chem biznes: kak preodolet' ogranicheniia i postroit' velikuiu kompaniiu* [More than Business: How to Overcome Restrictions and Build a Great Company]. Moscow: Alpina Biznes Buks.
- Collins J., Porras J. 2004. *Postroennye navechno. Uspekh kompanii, obladaiushchikh videniem* [Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies]. St. Petersburg: Stockholm School of Economics in St. Petersburg.
- Collins J., Hansen M. 2014. *Velikie po sobstvennomu vyboru* [Great by Choice]. 2-e izd. Moscow: Mann, Ivanov, Ferber.
- Lapshin A., Ivaniushchenkova M. 2017. Sistema Kamenshchika [Kamenshik's system]. *Harvard Business Review Rossiia* (2). URL: <https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/a18741> (accessed: 04.04.2018).

- Leavitt H. 2005. *Sverkhу vniz. Pochemu ne umiraiut ierarkhii, i kak rukovodit' imi bolee effektivno* [Top Down: Why Hierarchies are Here to Stay and how to Manage Them More]. St. Petersburg: Stockholm School of Economics in St. Petersburg.
- Mescon M., Albert M., Khedouri F. 2008. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. 3-e izd. Moscow: Wiliams.
- Milner B. Z. 2003. *Upravlenie znaniiami* [Knowledge Management]. Moscow: Infra-M.
- Milner B. Z. (ed.). 2009. *Innovatsionnoe razvitie: ekonomika, intellektual'nye resursy, upravlenie znaniiami* [Innovative Development: Economy, Intellectual Resources, Knowledge Management]. Moscow: Infra-M.
- Milner B. Z., Rumiantseva Z. P., Smirnova V. G., Blinnikova A. V. 2006. *Upravlenie znaniiami v korporatsiiakh: Uchebnoe posobie* [Knowledge Management in Corporations]. Moscow: Delo.
- PAO *Aviakompaniia «Sibir»*: *Godovoi otchet za 2017 g.* [PJSC “Siberia” Airline: Annual Report for 2017] URL: https://www.s7.ru/files/ru/investor/annual_report/2017_report.pdf (accessed: 27.11.2018).
- Prangishvili I. V. 2003. *Entropiinye i drugie sistemnye zakonomernosti: Voprosy upravleniia slozhnyimi sistemami* [Entropy and Other System Objective Laws: The Questions of Management by Complex Systems]. Moscow: Nauka.
- Obemy perevozok cherez aeroportы moskovskogo aviauzla. Rosavitsiia* [The traffic volume via the Moscow air hub. *Rosaviaciya*]. URL: <https://www.favt.ru/deyatelnost-ajeropory-i-ajerodromy-osnovnie-proizvodstvennie-pokazateli-aeroportov-obyomy-mau/> (accessed: 15.05.2011; 05.04.2018).
- 100 *krupneishikh aeroportov mira 2009* [100 largest airports in the world 2009]. *Airlines Inform*. URL: https://www.airlines-inform.ru/rankings/world_airports_2009.html (accessed: 28.11.2018).

Статья поступила в редакцию 20 мая 2018 г.

Статья рекомендована в печать 2 ноября 2018 г.

Контактная информация

Камынин Владимир Александрович — доктор делового администрирования;

vladimir.kamynin@gmail.com

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

АНКЕТА ДЛЯ ОПРОСА МЕНЕДЖЕРОВ ЭТАЛОННЫХ КОМПАНИЙ АВИАТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

Evaluate the truth of the following statements in conformity with the company you work for on a ten-point scale: 0 means “does not correspond”, 10 — “fully corresponds”	Оцените истинность следующих утверждений применительно к компании, в которой Вы работаете, по 10-балльной шкале, где 0 означает «не соответствует», 10 — «полностью соответствует»
Answering the questions, put any mark to the cell that corresponds your answer	При ответе на вопрос поставьте любой знак в ячейку, соответствующую Вашему ответу
If you think the question is incorrect or you do not know the answer, please do not reply	Если вопрос кажется Вам некорректным или Вы не знаете ответа, пожалуйста, не отвечайте

1	The company's goal (goals) is (are) extremely ambitious	Цель (цели) компании предельно амбициозна(ы)
2	The company's goal (goals) is (are) difficult to achieve	Цель (цели) труднодостижима(ы)
3	The goal is shared by the staff and truly motivates them to act	Цель (или цели) разделяется сотрудниками и реально побуждает их к действию
4	The company's corporate culture stimulates active and free testing of any ideas that might be useful for achieving the goals of the company	Культура компании стимулирует к активному и беспрепятственному тестированию любых идей, которые могут быть полезными для достижения целей
5	Signals that employees receive from the company (rules, regulations, orders, etc.) are consistent and allow to completely understand company's goals and priorities	Сигналы, которые сотрудники получают от компании (правила, регламенты, приказы и проч.), непротиворечивы и позволяют точно понять цели и приоритеты в работе
6	In the company's culture and practices there are special "indicators of dissatisfaction" which do not allow to stop the development and force to constantly move forward	В культуре и практике компании существуют специальные «механизмы неудовлетворенности», которые не позволяют останавливаться на достигнутом и вынуждают постоянно двигаться вперед
7	The company is run by a brilliant, charismatic leader, proficient in all or almost all aspects of the company's activity. The leader tries to solve all the problems personally relying on his assistants	Компанией руководит гениальный, харизматичный лидер, прекрасно разбирающийся во всех или почти во всех аспектах деятельности компании. Лидер стремится лично разбираться во всех проблемах компании и решать их с опорой на своих помощников
8	The leader strives to create conditions for taking correct decisions at all the levels of management rather than to solve all the problems personally	Лидер не стремится лично решать проблемы, уделяя внимание созданию условий для принятия правильных решений на всех уровнях управления
9	Assume there's senior management replacement, how would you evaluate the probability of changing the course or company's growth rates (increase or decline)?	Если предположить, что произойдет смена руководителя компании, то какова, на Ваш взгляд, вероятность изменения темпов роста компании (увеличение или уменьшение)?

10	In the company there is a system of selection, training and promotion of talented managerial personnel	В компании существует система выявления, целенаправленной подготовки и карьерного продвижения талантливых управленческих кадров
11	There is continuity of management in the company, when changing top-management: the higher the score the higher the continuity is	В компании существует преемственность менеджмента при смене руководителей компании (чем выше оценка, тем выше преемственность)
12	When selecting staff, the company gives preference to the candidates who share the values and company's principles	При подборе персонала компания принимает только тех кандидатов, которые разделяют ее ценности и принципы
13	Employees who do not share corporate values, don't stay long in the company	Сотрудники, которые не разделяют ценности компании, долго не задерживаются
14	The company has its values and principles that are more important both to employees and top-management, than financial results	У компании есть ценности и принципы, которые имеют большее значение для сотрудников и топ-менеджмента, чем финансовые результаты
15	The company has its own destination which determines the importance of employees' attitude to the work. (For better understanding consider the following situation: you have an opportunity to sell the company for a fair price. Buyer guarantees stable job-placement for you employees, but he plans to "kill" the company when it's purchased: production of goods and services will be stopped; the brand of the company will become a history. Would you accept this offer? Why yes/no? The question will help you to determine the destination of the company)	У компании есть предназначение, определяющее важность, с которой люди относятся к работе. (Для более точного понимания представьте следующий случай: у Вас появилась возможность продать компанию по справедливой цене. Покупатель дает гарантии стабильного трудоустройства сотрудников, но планирует «убить» компанию после покупки — производство услуг приостановится, бренд уйдет в историю. Приняли бы Вы такое предложение? Почему «да» или «нет»? Ответ поможет определить наличие предназначения у компании.)
16	The company has a clear vision of its long term future (i.e., in 10–30 years)	У компании есть четкое представление о том, какой будет (должна быть) компания в долгосрочной перспективе (например, через 10–30 лет)

17	You and your colleagues entirely share corporate values, principles and goals	Вы и Ваши коллеги полностью разделяете корпоративные ценности, принципы и цели компании
18	Working for the company gives the feeling of complicity to something special, great and elite	Работа в компании вызывает у сотрудников чувство сопричастности к чему-то особенному, великому и «элитному»
19	Your initiatives are supported by management and the company	Ваши инициативы находят поддержку со стороны руководства и компании
20	You knowledge and skills are efficiently applied within the existing corporate system	Ваши знания и навыки находят эффективное применение в рамках существующей системы управления
21	There is a practice of making temporary working teams (consign of specialists from different departments) to solve complex problems, create innovations, make new products	Для решения сложных проблем, разработки инноваций или новых продуктов в компании создаются временные рабочие группы из специалистов разных подразделений
22	The company creates innovations and makes new products faster than competitors	Компания внедряет инновации и разрабатывает новые продукты быстрее конкурентов

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Таблица 1. Описательная статистика выборки: эталонные международные авиакомпании и эталонные международные аэропорты

№ вопроса в анкете	Показатель устойчивости рыночного лидерства компании	2010 г.				2015 г.			
		Среднее значение	Стандартное отклонение	Максимальное значение	Минимальное значение	Среднее значение	Стандартное отклонение	Максимальное значение	Минимальное значение
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Видение									
1	Наличие у компании амбициозной цели (целей)	7,17	2,30	10	0	7,88	0,83	9	7
2	Наличие у компании труднодостижимой цели (целей)	6,29	2,58	9	0	6,75	2,55	9	3
14	Наличие у компании ключевых ценностей	4,46	2,65	10	0	4,71	2,81	8	1
15	Наличие у компании предназначения	6,40	2,33	10	3	6,60	2,41	10	4

Продолжение табл. 1 Приложения 2

Менеджмент									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Внутренняя согласованность целей, задач, правил и регламентов	6,63	1,81	9	2	7,00	1,63	9	4
6	Наличие в системе управления механизмов, стимулирующих развитие компании через состояние «неудовлетворенности», от достигнутого	5,41	2,18	9	2	7,33	2,07	10	4
8	Наличие руководителя, отвечающего требованиям «5-го уровня»	7,78	1,38	10	5	8,14	0,69	9	7
10	Наличие признаков системы подготовки управляющих кадров	5,30	2,98	10	0	8,25	2,55	10	3
11	Наличие признаков преемственности менеджмента	5,96	2,38	10	0	6,50	2,81	8	1
16	Наличие представления о том, какой будет компания после достижения целей	5,75	2,94	10	0	6,88	2,17	9	2

Продолжение табл. 1 Приложения 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Персонал</i>									
12	Наличие практики подбора персонала по принципу сопричастности к ценностям компании	7,00	1,78	10	3	7,57	1,40	9	5
13	Наличие практики (механизма) «очистения» компании от сотрудников, не разделяющих ее ценности	5,52	2,50	10	1	4,33	2,58	7	0
17	Наличие признаков сопричастности персонала ценностям, принципам и целям компании	7,25	1,73	10	4	7,14	1,46	10	6
20	Наличие признаков эффективного использования способностей персонала	7,00	2,14	10	1	7,13	1,64	9	5
<i>Культура</i>									
3	Совмещение в формулировке цели (целей) интересов участников системы друг с другом (через чувства интереса и азарта у сотрудников)	7,46	1,41	9	4	7,25	1,75	9	4
18	Наличие признаков использования эмоциональных устремлений сотрудников (через чувство сопричастности к элитарности/гордость)	7,33	1,81	10	3	7,75	1,28	10	6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Инновационный климат</i>									
4	Наличие условий для оперативного влияния на поведение компании (эволюционное развитие)	6,88	2,05	10	3	7,13	2,75	10	2
19	Наличие признаков стимулирования творческой и предпринимательской активности персонала	7,58	1,38	10	2	7,00	2,27	10	3
21	Наличие приемов объединения способностей сотрудников для разработки инноваций, новых продуктов или решения сложных проблем	6,61	2,37	10	2	6,25	2,43	9	2
22	Наличие признаков рыночного лидерства в разработке новых продуктов и скорости адаптации	5,74	2,43	9	1	6,71	2,36	10	3

Примечание: количество стран — 13; количество компаний — 19; количество респондентов — 29.

Таблица 2. Описательная статистика выборки: Домодедово и S7

№ вопроса в анкете	Показатель устойчивости рыночного лидерства компании	Домодедово												S7			
		2005 г.				2010 г.				2015 г.				2010 г.			
		Среднее значение	Стандартное отклонение	Максимальное значение	Минимальное значение	Среднее значение	Стандартное отклонение	Максимальное значение	Минимальное значение	Среднее значение	Стандартное отклонение	Максимальное значение	Минимальное значение	Среднее значение	Стандартное отклонение	Максимальное значение	Минимальное значение
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
<i>Видение</i>																	
1	Наличие у компании амбициозной цели (целей)	8,27	1,49	10	5	7,36	2,62	10	3	7,60	3,21	10	2	7,88	2,36	10	3
2	Наличие у компании труднодостижимой цели (целей)	6,36	3,11	10	1	7,55	3,11	10	1	9,00	1,00	10	8	6,38	2,67	9	2
14	Наличие у компании ключевых ценностей	5,45	2,54	9	1	2,82	2,09	7	0	2,40	1,52	4	0	7,33	1,80	10	4
15	Наличие у компании предназначения	6,57	3,31	10	1	4,64	2,91	10	0	6,00	4,24	10	1	8,00	2,29	10	3

Продолжение табл. 2 Приложения 2

		Месяц															
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
5	Внутренняя согласованность целей, задач, правил и регламентов	5,91	1,58	8	3	2,64	2,58	8	0	2,40	2,79	7	0	5,44	1,51	7	3
6	Наличие в системе управления механизмов, стимулирующих развитие компании через состояние «неудовлетворенности» от достигнутого	5,45	2,02	9	3	3,82	2,36	8	0	2,00	1,22	3	0	7,33	1,41	9	4
8	Наличие руководителя, отвечающего требованиям «5-го уровня»	4,40	2,50	8	0	4,40	3,41	9	0	3,00	3,08	8	0	7,33	2,60	10	2
10	Наличие признаков системы подготовки управляющих кадров	4,64	1,91	7	1	4,09	2,26	6	0	4,80	2,86	8	1	6,22	1,72	8	3
11	Наличие признаков преемственности менеджмента	5,00	1,76	8	2	5,45	2,21	10	3	4,80	2,95	8	2	7,00	2,39	9	3
16	Наличие представления о том, какой будет компания после достижения целей	6,90	2,88	10	2	5,00	2,32	8	1	6,20	2,95	9	3	6,11	2,80	9	1

Продолжение табл. 2 Приложения 2

		Персонал																
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
12	Наличие практики подбора персонала по принципу сопричастности ценностям компании	5,36	2,66	10	2	2,30	2,00	6	0	3,80	3,03	9	2	6,33	1,86	8	4	
13	Наличие практики (механизма) «очищения» компании от сотрудников, не разделяющих ее ценности	5,91	3,14	10	1	4,80	2,74	8	0	6,00	1,83	8	4	7,89	1,62	10	5	
17	Наличие признаков сопричастности персонала ценностям, принципам и целям компании	6,64	2,50	10	2	3,91	2,43	9	2	3,80	1,79	6	2	7,88	1,25	9	5	
20	Наличие признаков эффективного использования способностей персонала	6,82	1,83	10	3	5,27	2,65	10	1	4,00	3,24	8	1	8,11	1,05	10	7	

Продолжение табл. 2 Приложения 2

		Культура																
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
3	Совмещение в формулировке цели (целей) интересов участников системы друг с другом (через чувства интереса и азарта у сотрудников)	7,64	1,36	10	5	3,50	2,22	7	1	2,80	1,30	5	2	6,63	1,41	9	5	
18	Наличие признаков использования эмоциональных устремлений сотрудников (через чувство сопричастности к элитарности/ гордость)	7,64	2,29	10	2	4,91	2,84	10	1	3,80	1,92	6	1	8,44	1,24	10	6	

Окончание табл. 2 Приложения 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
<i>Инновационный климат</i>																	
4	Наличие условий для оперативного влияния на поведение компании (эволюционное развитие)	6,18	2,40	9	2	2,36	2,25	6	0	2,00	1,87	5	0	7,00	1,66	9	4
19	Наличие признаков стимулирования творческой и предпринимательской активности персонала	6,70	2,00	9	2	5,82	2,04	9	2	6,40	1,95	8	3	8,11	0,93	10	7
21	Наличие приемов объединения способностей сотрудников для разработки инноваций, новых продуктов или решения сложных проблем	6,80	2,53	9	1	6,18	2,93	10	1	4,60	2,88	8	1	6,75	2,43	10	2
22	Наличие признаков рыночного лидерства в разработке новых продуктов и скорости адаптации	8,73	0,90	10	8	3,45	3,21	8	0	1,40	1,67	4	0	8,67	0,87	10	8

Примечание: количество респондентов: Домодедово — 11; S7 — 9.

ASSESSING SUSTAINABILITY OF COMPANY'S MARKET LEADERSHIP: INDUSTRY-SPECIFIC APPROACH

V. A. Kamynin

Center for Operation of Ground Based Infrastructure, JSC Kosmos, 1, Borovskoe sh., Vnukovo 3, Moscow, 119027, Russian Federation

For citation: Kamynin V. A. 2019. Assessing sustainability of company's market leadership: Industry-specific approach. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management* 18 (1): 3–38. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2019.101>

The paper deals with assessing sustainability of the market leadership of a large company in the selected industry. Factors, the joint action of which results in sustainable market leadership of the company over time, were identified. Using these factors together, management can create a management concept of sustainable market leadership for a large company in any industry and keep it up to date throughout the life cycle of the company. The confluence of factors includes three necessary blocks: factors that are distinctive for sustainable companies, factors that are distinctive for innovative companies and factors that determine the accuracy of the development, implementation and monitoring of the implementation of the concept by sustainable development management. A method for assessing sustainability of company's market leadership was proposed. The threshold requirement of company's market leadership in the industry was determined. It was proved that to ensure market leadership, it is not necessary to achieve 100% compliance with the best global companies. It is sufficient to achieve the sustainability level of market leadership not lower than that one of benchmark companies in the industry — the threshold requirement of the industry. The method was tested through application to one of the leading air transport companies — Moscow Domodedovo Airport. The total research period was 15 years. It was proved that when the value of the indicator of market leadership sustainability decreases below the threshold for the industry, it leads to a decline in market positions of a particular company. Also, as a result of additional verification, it was found that a decrease in the value of the indicator of market leadership sustainability results in a decrease in the level of service quality provided by companies. Consequently, the indicator of market leadership sustainability may point to the company's ability to reach leading market positions and achieve other goals of a various nature. The elaborated method can be useful for improving company's competitiveness and achieving a leading position in the industry.

Keywords: market leadership, market sustainable leadership, company's leadership sustainability assessment, competitiveness, air transport, airports and airlines competitiveness.

Received: May 20, 2018

Accepted: November 2, 2018

Contact information

Vladimir A. Kamynin — DBA; vladimir.kamynin@gmail.com