

С. Ф. Годван

Студент

*Сибирско-американский факультет менеджмента
Байкальской международной бизнес-школы
Иркутского государственного университета*

РАЗРАБОТКА И ПЛАНИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО РК «СВЯЗЬТРАНЗИТ»

Аннотация. В данной статье задача рассмотрены процессы формирования стратегии организации и основные инструменты стратегического анализа, позволяющие на основе результатов анализа внешней среды и внутренних компетенций компании выбрать оптимально подходящую стратегию развития. В результате анализа компании «ООО РК Связьтранзит» по одной из методик было выявлено, что компании следует придерживаться агрессивного метода ведения конкурентной борьбы, а также был подобран ряд стратегических инициатив, подходящих данному положению компании.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, разработка стратегии.

Каждая компания ведет свою деятельность в динамичной окружающей среде, которая подвержена ряду воздействий как внешних, так и внутренних. Создание и поддержание конкурентного преимущества в быстро изменяющейся окружающей среде требует наличия стратегии организации, спланированной с учетом множества факторов. Формирование стратегии представляет собой процесс сбора информации о конкурентах, специфике и стадии развития рынка, факторов воздействия определяющих конкуренцию на рынке, а также дальнейший анализ полученной информации с целью формирования оптимального направле-

ния развития компании. История мирового бизнеса свидетельствует о том, что компании с четко продуманной, выверенной и сформулированной стратегией занимают наиболее прочные позиции в условиях жесткой конкурентной борьбы на рынке. Недостаточное внимание к разработке и планированию стратегии компании приводит к огромным финансовым потерям в будущем вплоть до банкротства организации.

Условно процесс разработки стратегии можно разделить на несколько этапов. Первый этап – внутренний анализ компании, включающий выявление сильных и слабых сторон организации, оценку ресурсов и возможностей. Следующим этапом является оценка внешнего окружения с точки зрения выявления возможных угроз внешней среды. Стандартным инструментом подобного анализа является методика PESTLE, позволяющая произвести оценку всех возможных колебаний внешней среды способных отрицательно повлиять на положение дел в компании. Важнейшим этапом разработки стратегии, который служит неким базисом для дальнейшего анализа, является проведения анализа конкурентов. Улучшение положения компании относительно конкурентов, путем создания и укрепления конкурентного преимущества является основной целью стратегии компании работающей на рынках с высокой конкуренцией. Наиболее распространенным считается конкурентный анализ, ориентированный на клиента, который состоит из четырех действий или этапов: определение основных конкурентов, сбор информации о разбросе цен на рынке, оценка создаваемой ценности для клиента и оценка конкурентного преимущества.

Теоретики стратегического менеджмента предлагают целый ряд аналитических методик, позволяющих оценить внешние факторы рынка и внутренние компетенции компании с целью выбора наиболее оптимальной стратегии. Одной из таких методик является матрица SPACE. Данный инструмент анализа предполагает оценку двух внутренних факторов – финансовой силы и конкурентного преимущества компании и двух внешних – стабильность окружающей среды и привлекательность отрасли для определения оптимальной стратегической позиции компании и мотива всех действий, предпринимаемых компанией. Каждый из этих факторов состоит из нескольких оценок, которым присваиваются определенные весовые коэффициенты. Далее средневзвешенные показатели конкурентного преимущества и привлекательности отрасли складываются и принимаются как X. Соответственно сумма показателей финансовой силы и стабильности окружающей среды принимается за Y. Координаты X и Y позволяют построить вектор в одной из четвертей графика, каждая из которых соответствует одна из четырех позиций – агрессивная, консервативная, оборонительная и конкурентная, которые представлены на рис. 1.

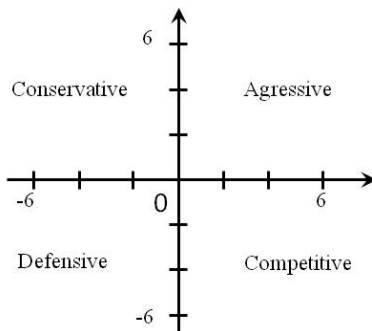


Рис. 1. График SPACE анализа

Координаты вектора полученного в результате оценок определяют, какой из позиций компании следует придерживаться, и какие стратегии наиболее оптимальны для компании в данной позиции. В качестве примера реализации данной методики на практике, в таблице представлены расчеты модели SPACE для компании «ООО РК Связьтранзит», работающей на рынке услуг связи в сегменте B2B в г. Иркутске.

Таблица

РАСЧЕТЫ МОДЕЛИ SPACE

Секция 1. Финансовая сила			
Показатель	Значение	Вес	Средневзвешенное значение
Рентабельность бизнеса	5	0,4	2
Ликвидность	4	0,2	0,8
Динамика прибыли	4	0,3	1,2
Платежеспособность предприятия	4,5	0,1	0,45
Итого			4,45
Секция 2. Конкурентное преимущество			
Доля рынка	-2	0,2	-0,4
Качество продукта	-1	0,3	-0,3
Лояльность клиентов	-1	0,3	-0,3
Жизненный цикл продукта	-1	0,2	-0,2
Итого			-1,2
Секция 3. Привлекательность отрасли			
Потенциал роста рынка	2	0,4	0,8
Финансовая стабильность рынка	5	0,2	1
Доступность ресурсов	5	0,3	1,5
Простота входа на рынок	1	0,1	0,1
Итого			3,4

Секция 4. Стабильность окружающей среды			
Технологический прогресс	-2	0,3	-0,6
Инфляция	-1	0,05	-0,05
Вариативность спроса	-2	0,2	-0,4
Давление со стороны конкурентов (Цены конкурентов)	-4	0,25	-1
Барьеры для входа на рынок	-2	0,2	-0,4
Итого		1	-2,45

Координаты вектора вычисляются путем сложения итоговых показателей. Координата X вычисляется путем сложения итоговых показателей 2 и 3 секции, координата Y, путем сложения показателей 1 и 4 секции соответственно. Таким образом, координаты вектора исследуемой компании равны (2,2; 2), данный вектор изображен на рис. 2.

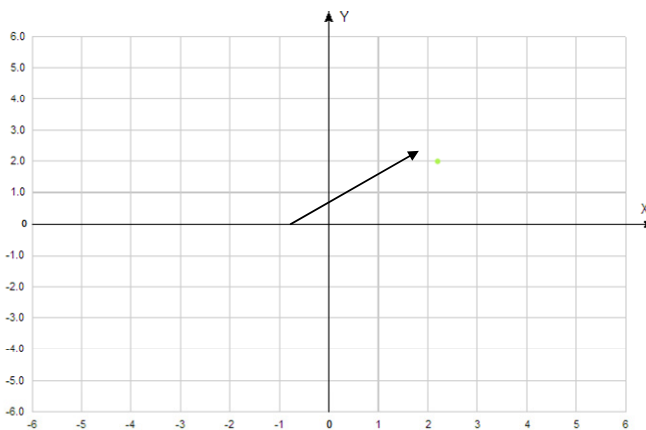


Рис. 2. Вектор по точке (2,2; 2)

Положение данного вектора соответствует агрессивной позиции и чего следует вывод, что компании следует придерживаться агрессивного метода ведения конкурентной борьбы. В теории SPACE анализа представлены следующие рекомендации относительно стратегии компании находящейся в агрессивной позиции:

1. Инвестирование в инновации для поддержания и увеличения конкурентного преимущества (в данном контексте рассматриваются, не только инновации связанные с продуктом или услугой, но также и управленческие инновации).
2. Постоянный мониторинг действий конкурентов с целью создания альтернативного предложения вслед за инициативой конкурента.

3. Агрессивная политика, направленная на увеличение доли рынка.
4. Рост вместе с рынком.

Также SPACE анализ предлагает несколько методов агрессивной конкурентной борьбы – «фронтальное наступление» и «фланговое наступление». Данные методы прилагают борьбу с конкурентами, нацеливаясь на их сильные и определяя слабые стороны соответственно.

Таким образом, применение матрицы SPACE в процессе разработки стратегии организации «ООО РК СвязьТранзит», позволив, основываясь на средневзвешенных оценках показателей внешней среды и внутренних компетенций компании, определить позицию, с точки зрения которой компании оптимально вести конкурентную борьбу на рынке. В качестве вывода теория SPACE анализа предоставляет ряд стратегических инициатив, которые могут быть использованы как база для дальнейшей разработки стратегии организации.