

ЭТАПЫ И ИНСТРУМЕНТЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

А.С. Бузимова, студент

Томский государственный педагогический университет

(Россия, г. Томск)

DOI: 10.24411/2500-1000-2020-10946

Аннотация. Рассмотрены основные этапы разработки стратегии организации и представлен перечень инструментов стратегического анализа, который может быть использован на каждом из этапов. Показано, что стратегический анализ желательно начинать с описания факторов макроокружения, в том числе, с учетом их количественной оценки. Следующим этапом разработки стратегии выступает анализ отрасли, где действует компания. После этого проводится оценка внутренней среды организации, в первую очередь, ее стратегии, а также сильных и слабых сторон, проводится сравнение с прямыми конкурентами. Непосредственно разработка стратегии основывается на построении стратегических альтернатив, учитывающих как состояние внешнего окружения организации, так и факторы ее внутренней среды. Выбор стратегии основывается на оценке преимуществ и недостатков каждой из альтернатив, а ее разработка завершается подробным описанием и оценкой возможного эффекта от ее реализации

Ключевые слова: стратегия, стратегический анализ, инструменты стратегического анализа, внешняя среда, внутренняя среда, макроокружение, рыночные силы, выбор стратегии.

Современная экономика, как и международная обстановка в целом со всей убедительностью свидетельствуют об усилении значимости эффективно и обоснованной разработанной стратегии для достижения достаточной устойчивости организации на рынке и обеспечения ее жизнедеятельности в долгосрочной перспективе. Последствия пандемии COVID-19 дополняются множеством самых различных факторов, создающих для бизнеса возможности либо означающих угрозы. Меры поддержки экономики реализуются в большинстве развитых стран мира. Направлены они на преодоления последствий шока спроса, а также восстановление предложения после введения ограничительных мер. Вместе с тем, торговые санкции в отношении целого ряда стран не только не сворачиваются, но, напротив, все более активно расширяются как США, так и другими государствами. Вполне очевидной в подобной ситуации становится необходимость приспособления бизнеса к внешней среде, состояние которой диктуется макроокружением, но развивается во взаимосвязи с рыночными силами конкуренции.

Именно поэтому представляется обоснованным обобщение основных этапов разработки стратегии организации и описание инструментов, позволяющих провести стратегический анализ как условие выработки эффективной стратегии. На сегодняшний день в научной литературе существует, в целом, единый подход к разработке стратегических приоритетов бизнеса. Этапы разработки стратегии рассматривают, в частности, М.В. Карпова и Н.В. Рознина [1], а также Д.М. Лугуева и О.М. Алиев [2].

Разработка стратегии организации, в соответствии со сложившимся в научной литературе подходом, предполагает последовательный переход от анализа внешних факторов, влияющих на организацию, к оценке состояния ее внутренней среды, их сопоставлению и обоснованию перечня стратегических альтернатив, из которых в дальнейшем ведется выбор стратегии, дополняемый ее подробной разработкой.

Одновременно единство мнений относительно инструментов стратегического управления, которые позволяли бы с достаточной обоснованностью реализовать указанные этапы стратегического анализа, отсутствует. Инструменты стратегическо-

го анализа рассматривали Д.А. Шитуева [3], В.Ю. Мыльников и В.Е. Малькова [4], а также Е.А. Гринёва и Л.С. Медведева [5].

Основываясь на обобщении различных исследований, посвященных вопросам стратегического управления бизнесом, можно составить последовательность стратегического анализа организации и соответствующих каждому из этапов инструментов. Перечень инструментов является наиболее общим, он может быть расширен, в том числе, с учетом особенностей конкретной отрасли.

Последовательность разработки стратегии представлена на рисунке 1. В рамках стратегического анализа, как правило, выделяются анализ макроокружения (факторов, не связанных непосредственно с отраслью, где действует организация, но влияющих на нее), оценку рынка, а также факторов внутренней среды организации (в отличие от внешней среды, эти факторы организация способна контролировать). Сопоставление факторов внешней и внутренней среды позволяет в последующем сформировать стратегические альтернативы развития компании.



Рис. 1. Последовательность и основные инструменты разработки стратегии организации

Первым этапом анализа условий для разработки стратегии организации является оценка состояния макроокружения, а

первым инструментом выступает PESTEL-анализ, суть которого сводится к описательной характеристике факторов макро-

окружения. Состав этих факторов приведен на рисунке 2. Факторы политического свойства связаны как с международным взаимодействием, в том числе, с экономическими санкциями, так и с внутренней

политикой, в том числе, регионального уровня. К факторам политического характера следует относить и государственные программы поддержки экономики.



Рис. 2. Состав факторов макроокружения при PESTEL-анализе

Непосредственно экономические факторы имеют макроэкономическое значение, примером служит уровень потребительских цен или ключевая ставка. Социальные факторы относятся к сфере жизнедеятельности общества, а технологические описывают состояние научно-технического развития в сфере, где действует организация. Факторы экологического характера описывают состояние окружающей среды, правовые факторы относятся к нормативно-правовому регулированию общественных отношений.

Значимость PESTEL-анализа определяется возможностью описания условий макроокружения, влияющих на организацию, а количественная оценка силы их воздействия ведется с использованием инструмента «Профиль внешней среды». Используется метод экспертных оценок.

На уровне отрасли исследование начинается, как правило, с описания емкости

рынка в динамике, поскольку эта характеристика определяет привлекательность и перспективы рынка, где действует компания. Отраслевой анализ должен обеспечить возможность оценки условий конкуренции, при этом учитывается, что организация, для которой разрабатывается стратегия, конкурирует не со всеми компаниями в отрасли, а, как правило, только со схожими по размерам предприятиями. Конкуренция ведется в рамках стратегических групп, описываемых с использованием «Карты стратегических групп».

Еще одним инструментом стратегического анализа отрасли выступает анализ «Пяти рыночных сил конкуренции», разработанный М. Портером. Суть этого инструмента сводится к описанию воздействия на организацию не только прямых конкурентов, но и других рыночных сил. Их перечень представлен на рисунке 3.

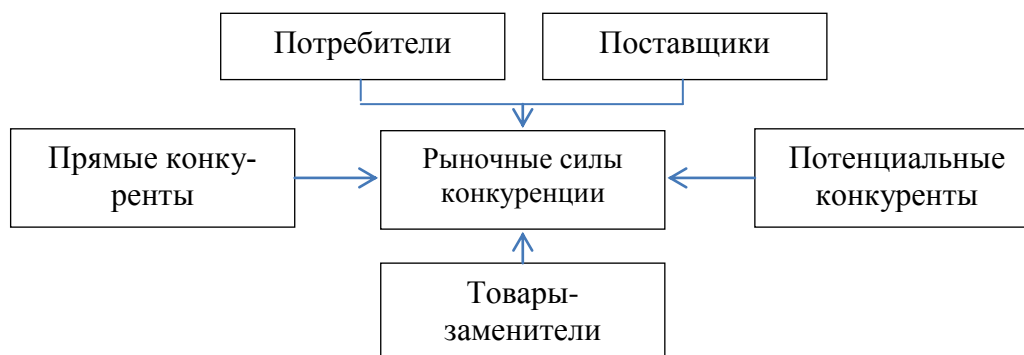


Рис. 3. «Пять рыночных сил конкуренции» как инструмент стратегического анализа

В зависимости от отраслевых особенностей, на организацию могут воздействовать потребители, если на одного из них приходится значительная часть продаж, поставщики, в ситуации, когда их продукции сложно найти замену или организация иным образом зависит от поставляемого сырья либо запасных частей. Товары-заменители способны удовлетворять те же запросы потребителя, что и продукт организации, но иным способом, поэтому также существует конкурентное влияние со стороны этой группы конкурентов. Потенциальные конкуренты способны оказать влияние на организацию в случае их вхождения на рынок, что требует от нее дополнительных усилий, направленных на предотвращение этого события.

После анализа факторов рынка проводится оценка внутренней среды организации, в первую очередь, описывается действующая стратегия, включая ее отдельные составляющие. После этого рассматривается состояние внутренней среды компании в целом, для этого обычно используется SNW-анализ. Данный анализ позволяет оценить состояние ряда факто-

ров внутренней среды организации исходя из их позиций по сравнению с конкурентами. Проводится экспертная оценка факторов внутренней среды (существует единый для всех отраслей перечень факторов, но, в зависимости от особенностей отрасли, он может дополняться). Оценка в 50 баллов позволяет отнести фактор к нейтральным, в то время как более низкая оценка свидетельствует о слабой стороне деятельности организации, оценка более 50 баллов соответствует сильной стороне компании.

Дополнительным инструментом стратегического анализа может выступать сравнительный анализ с конкурентами, для этого существует множество различных методик. После оценки состояния внутренней среды организации наступает очередь сопоставления факторов внешней среды с оценками внутренней среды организации, а также построения стратегических альтернатив.

Для этого используется SWOT-анализ, правила которого представлены на рисунке 4.

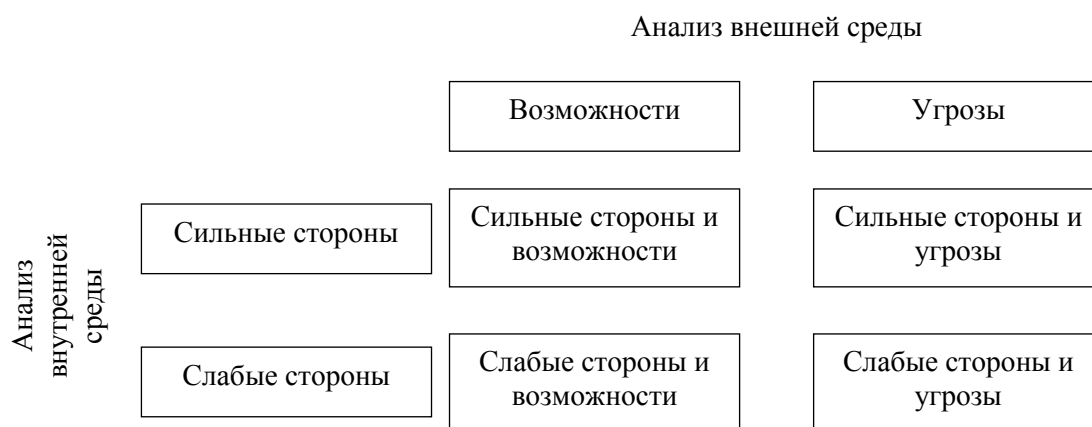


Рис. 4. SWOT-анализ

Данный инструмент позволяет сопоставить факторы, влияющие на организацию и построить стратегические альтернативы, из которых выбирается наиболее подходящая. При выборе следует руководствоваться как рисками, свойственными каждой из альтернатив, так и ресурсами, необходимыми для ее реализации. Оцениваются также преимущества и недостатки каждого из вариантов стратегического разви-

тия бизнеса. После выбора стратегии проводится ее подробное обоснование, оценивается экономический эффект, например, в виде увеличения рыночной капитализации.

Подводя итог, следует отметить, что представленная последовательность стратегического анализа и используемые для ее реализации инструменты являются наиболее общими, использоваться они могут в большинстве отраслей. Одновременно для

многих рынков более подходящими могут оказаться другие инструменты, отражающие их специфику, хотя последовательность, в целом, остается неизменной, поскольку предполагает переход от наиболее

общих факторов, оказывающих влияние на бизнес, к факторам, непосредственно связанным с организацией, затем к разработке стратегии.

Библиографический список

1. Карпова М.В. Аналитические основы разработки стратегии организации / М.В. Карпова, Н.В. Рознина // Теория и практика современной аграрной науки: Сборник III национальной (всероссийской) научной конференции с международным участием. – 2020. – С. 191-196.
2. Лугуева Д.М. Направления, требования и критерии разработки эффективной стратегии организации / Д.М. Лугуева, О.М. Алиев // Актуальные вопросы современной экономики. – 2020. – № 3. – С. 589-595.
3. Шитуева, Д.А. Стратегический анализ как один из основных инструментов разработки стратегии развития организации / Д.А. Шитуева // Проблемы управления – 2019: Материалы 27-й Всероссийской студенческой конференции. – 2019. – С. 48-50.
4. Мыльников В.Ю. Методы разработки конкурентной стратегии развития организации / В.Ю. Мыльников, В.Е. Малькова // Студенческий вестник. – 2020. – № 16-6 (114). – С. 8-9.
5. Гринёва Е.А. Разработка конкурентной стратегии организации / Е.А. Гринёва, Л.С. Медведева // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты: Материалы Пятой международной научно-практической конференции. В 3-х частях / отв. ред. Е.П. Мельникова, Е.Ю. Руднева, О.Л. Дариенко. – 2020. – С. 130-136.

STAGES AND TOOLS FOR DEVELOPING STRATEGY OF A COMPANY

A.S. Buzimova, Student
Tomsk State Pedagogical University
(Russia, Tomsk)

***Abstract.** The main stages of developing an organization's strategy are considered and a list of strategic analysis tools that can be used at each of the stages is presented. It is shown that it is desirable to start strategic analysis with a description of the factors of the macroenvironment, including taking into account their quantitative assessment. The next stage of strategy development is the analysis of the industry where the company operates. After that, the internal environment of the organization is assessed, first of all, its strategy, as well as strengths and weaknesses, and a comparison with direct competitors is made. The development of a strategy is directly based on the construction of strategic alternatives that take into account both the state of the organization's external environment and the factors of its internal environment. The choice of the company's strategy is based on an assessment of the advantages and disadvantages of each of the alternatives, and its development ends with a detailed description and assessment of the possible effect of its implementation.*

***Keywords:** strategy, strategic analysis, strategic analysis tools, external environment, internal environment, macroenvironment, market forces, choice of strategy.*

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ГОСТИНИЧНЫХ ЦЕПЕЙ

В.А. Венкова, студент

Н.Ю. Сайбель, канд. экон. наук, доцент

Кубанский государственный университет
(Россия, г. Краснодар)

DOI: 10.24411/2500-1000-2020-10947

Аннотация. В статье анализируются особенности функционирования гостиничных цепей, показана специфика управления ими. В ходе анализа выявлены современные тенденции развития международных гостиничных цепей, рассмотрены структуры гостиничных цепей, показана конкурентоспособность гостиничных объединений на международном рынке и определены перспективы развития гостиничных объединений.

Ключевые слова: гостиничный бизнес, гостиничные цепи, отель, международная сеть, индустрия туризма, гостиничный бренд, гостиница.

Актуальность исследования развития гостиничной индустрии объясняется тем, что на определенном этапе экономического развития, когда потребность в путешествиях резко возросла, возникла необходимость строительства и улучшения средств размещения, соответствующих международным стандартам. Гостиничный бизнес является неотъемлемой частью индустрии туризма.

На сегодняшний день гостиничные цепи крепко устоялись на рынке гостиничных услуг. Почти повсеместно, в любом мегаполисе можно найти крупное гостиничное объединение. Как известно, и Россия не остается в стороне. Множество мировых гостиничных корпораций проводят активное освоение так называемого российского рынка, это особенно проявляется в крупных агломерациях, в том числе и в столице [1].

Развитие и широкое распространение международных гостиничных цепей обусловлено несоответствием между уровнем предоставляемых услуг клиентам и их запросам.

Первой международной гостиничной цепью является «Hilton». В настоящий момент «Hilton» – одно из самых примечательных имен в индустрии отельного бизнеса. Это одна из крупнейших мировых

цепочек, состоящая из 540 отелей в 78 странах мира. И, пожалуй, самая инновационная. Именно в отелях «Hilton» впервые появился телевизор, кондиционер, автоматические дверные замки и даже онлайн-бронирование.

Не менее ярким и успешным примером в индустрии туризма является гостиничная цепь «Marriott». Сегодня отели компании можно встретить практически во всех странах мира – в общей сложности их насчитывается более 6000, обслуживанием занимается более 200 тыс. чел. В России на сегодняшний день открыто более 10 отелей.

Популярную во многих странах сеть отелей «Holiday Inn», один из самых известных и доступных гостиничных брендов. Сеть входит в состав мировой гостиничной корпорации «Intercontinental Hotel Group», штаб которой расположен в одном из пригородов Лондона [2].

Данные таблицы 1 показывают, что безусловным лидером по объему номерного фонда является «Marriott International» с более чем 1,1 млн номеров. На втором месте с заметным отрывом – «Hilton Worldwide», у которого почти 800 тыс. номеров.