

ПРИНЦИПЫ ВЫБОРА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИЙ СФЕРЫ УСЛУГ ИРКУТСКОЙ ОБЛАСТИ **

Приводится определение понятия «стратегия» и факты, указывающие на необходимость ее выбора в компании. Описывается практика внедрения основных видов стратегий рынка. Поднимаются причины выбора компанией той или иной стратегии развития.

Ключевые слова: стратегия, эффективность, сегмент, рынок.

В рамках жесткой конкуренции между компаниями сферы услуг в Иркутской области при планировании своей деятельности на какой-либо более или менее долгосрочный период, фирма не может обойтись без формулирования стратегии своего развития в существующих внешних условиях. Ссылаясь на именитых авторов, отметим, что стратегия – это набор правил для принятия решений, которыми предприятия руководствуется в своей деятельности [1, с. 98].

Формулирование стратегии развития как российской, так и зарубежной фирмы, оказывающей какие-либо услуги, представляется в виде непрерывного перманентного процесса. Потребность в корректировке долгосрочных планов может периодически возникать, особенно при резком изменении экономической конъюнктуры или при появлении новых стратегических возможностей для предприятия. Этот факт необходимо учитывать, т.к. долгосрочное планирование характеризуется высокой степенью неопределенности и риска.

Для оценки деятельности предприятия требуется участие всех субъектов управления. Для этого проводится устный или письменный опрос с целью идентификации реального состояния дел в фирме, потенциальное состояние, а также выявленные недочеты и просчеты прошлой стратегии. При проведении опроса также следует выяснить эффективность взаимоотношений с покупателями и контрагентами, узнать их оценку о состоянии фирмы [2, с. 64].

Такое внутреннее исследование в итоге позволяет построить матрицу стратегических преимуществ (рис. 1).

На практике применяется несколько основных вариантов выбора стратегии рынка:

- недифференцированная стратегия;
- дифференцированная стратегия;
- массовая кастомизация (mass customization);
- концентрированная стратегия (стратегия концентрированного роста).

* Ерышева Мария Вячеславовна – магистрант, кафедра экономики предприятий и предпринимательской деятельности, Байкальский государственный университет, Иркутск, e-mail: marik.ru94@mail.ru.

** По материалам научно-практической конференции 2017 года «Совершенствование механизма хозяйствования: состояние и проблемы».

ПРОФИЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРЕИМУЩЕСТВ		
Анализируемые функции менеджмента	Внутренние	
	Силы	Слабости
	+1 ← ————— → -1	
Производство	●	
Менеджмент		●
Маркетинг	●	
Финансы		●
Кадровый потенциал	●	

Рис. 1. Матрица стратегических преимуществ

При недифференцированном маркетинге компания не ставит различий между сегментами. Каждый сегмент обслуживается без различий по доходу, полу, возрасту, религиозной принадлежности и т.д. Как правило, данной стратегии (зачастую вынужденно) придерживаются некоммерческие организации, например больницы или организации общественного транспорта.

Дифференцированный маркетинг используют компании, имеющие для этого запас необходимых производственных мощностей или же финансовую возможность для привлечения и обслуживания дополнительных сегментов рынка и вследствие этого получения дополнительной прибыли. В данном случае для каждого сегмента прорабатывается оригинальный комплекс маркетинговых мероприятий. Авиакомпании предлагают своим клиентам обслуживание в различных классах: от эконома до бизнес-класса. А вагоны железнодорожного поезда, к примеру, делятся на спальные, плацкарты и купе. Многие из рестораны в своей практике применяют обслуживание в «некурящих» и «курящих» залах. В Москве двухзальный ресторан «James Cook Pub» принимает своих клиентов по их предпочтениям: любителей пива в правый зал, а людей, предпочитающих кофе в левый зал.

Массовая кастомизация похожа на ситуацию, характеризующуюся отсутствием различий между сегментами или сегментации в целом. Каждый сегмент получает равное обслуживание со стороны предприятия. Несмотря на это принципиальное отличие данной стратегии - это стремление найти личностный ключ к каждому конкретному потребителю. Иногда данная стратегия выделяется рекламным слоганом «Нам важен каждый клиент!». Ярким примером служить фирма Levi's, которая говорит о том, что имеет возможность сшить джинсы, которые будут подходить каждому покупателю, словно они шьются индивидуально как костюмы в различных специализированных ателье. Но на практике стратегию массовой кастомизации бывает очень трудно осуществить, потому что она требует вложения больших временных ресурсов.

Стратегию концентрированного роста зачастую предпочитают компании малого бизнеса, целью которых является обслуживание одного конкретно обозначенного круга лиц, определенного сегмента. Комплекс маркетинга услуг 8P (Product, Place, Promotion, Price, Process, People, Physical evidence, Productivity

and quality) предназначен для одного конкретного сегмента рыночных отношений. А остальные сегменты, большей частью, остаются в стороне. В пример данного вида стратегии можно привести услуги женского такси «Розовое такси», в котором водители-женщины обслуживают только клиентов-женщин. Другим примером можно привести абсолютно новые салоны красоты, ориентированные на деловых мужчин, обслуживание женщин в которых не приветствуются [2, с. 178–179].

Выбор одной из приведенных выше стратегий определяется целым комплексом причин:

- конъюнктура рынка и состояние отрасли;
- степень власти фирмы в отрасли;
- государственное регулирование;
- макроэкономические факторы.

Если положение дел в отрасли сферы оказания услуг неудовлетворительное, то следует выбрать стратегию диверсификации. Если отрасль активно развивается, то следует предпочесть именно стратегию концентрированного роста, а в некоторых случаях – стратегию интегрированного роста.

А. Томпсоном и А. Стрикландом предложена матрица принятия стратегии исходя из эластичности и перспектив развития рынка, также конкурентного положения компании (рис.2).

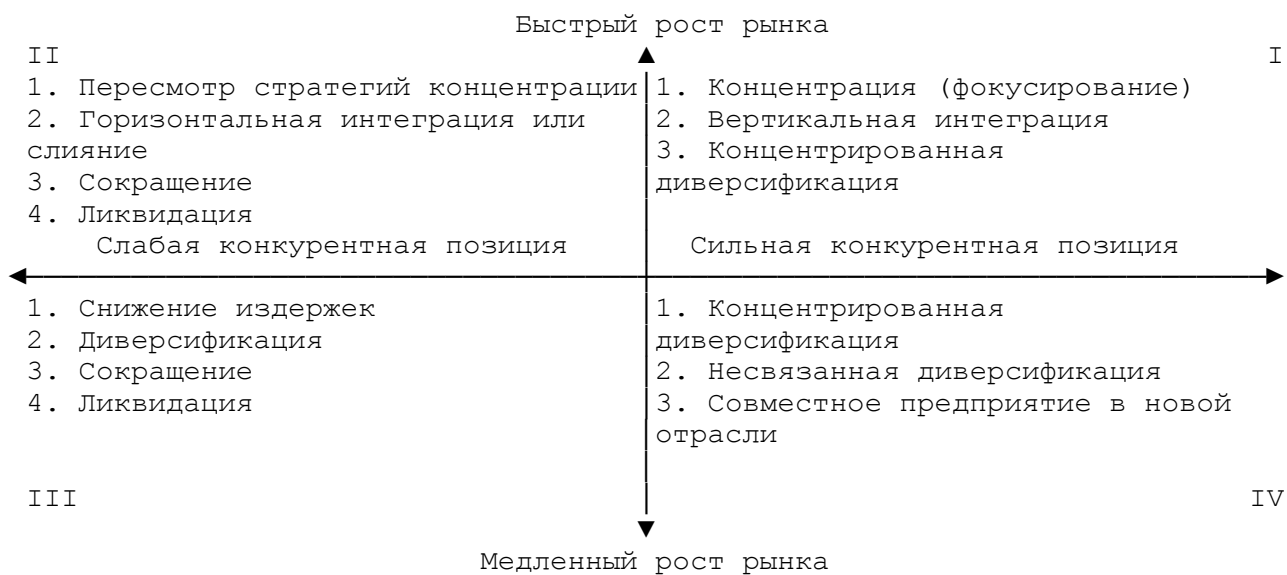


Рис. 2. Матрица А. Томпсона и А. Стрикленда [5, с. 120]

Интересы владельцев и менеджмента фирмы в наибольшей степени определяют принятие той или иной стратегии. Однажды принятая концепция стратегического развития будет определять все последующие шаги, несмотря на появляющиеся новые возможности. Политика по управлению рисками также вписывается в стратегию, что имеет свои последствия в создании новых изделий, выходе на новые рынки и т.д.

На выбор и разработку стратегии развития компании сферы услуг Иркутской области оказывает влияние степень ее зависимости от воздействия факторов внешней среды, также от потребителей, поставщиков, правового регулирования, каналов распределения, социальных разграничений, экологических ограничений и прочих. Несмотря на выбор какой-либо конкретной стратегии во внимание берется временной фактор.

Список использованной литературы

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Антонов Г.Д. Стратегическое управление организацией : учеб. пособие / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. –М. : Инфра-М, 2016. – 239 с.
3. Жабина С.Б. Специфика выбора стратегии развития промышленного предприятия / С.Б. Жабина, Т.Д. Егорова // Вестник Астрахан. гос.техн. ун-та. Серия «Экономика». – 2009. – № 1. – С. 36–40.
4. Канаева Л.А. Формирование системы стратегического управленческого учета / Л.А. Канаева // Управленческий учет и финансы. – 2012. – № 03(31). – С. 158–167.
5. Плетнев А.П. Оценка использования стратегии как инструмента развития бизнеса фирмы: результаты исследования / А.П. Плетнев // Стратегический менеджмент. – 2014. – № 3. – С. 224–237.
6. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии : пер. с англ. / А.А. Томпсон, А. Стрикленд. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 2011. – 576 с.