

ности и сформулировать рекомендации по разработке стратегии организации. Недостатки данного метода анализа следующие:

- жесткие требования к полноте, актуальности и достоверности информации.
- опасность получения длинного списка только общих рекомендаций по стратегии развития организации.

При PEST-анализе выявляются и анализируются политические, экономические, социальные, технологические и рыночные аспекты внешней среды, которые могут повлиять на стратегию организации. Недостатком данного метода анализа является ограничение факторов, подлежащих анализу (например, международные факторы не учитываются).

Модель пяти конкурентных сил Майкла Портера применяется для описания функционирования конкурентной среды в рамках пяти основных конкурентных сил (угроза выхода на рынок новых компаний, угроза появления товаров-заменителей, конкуренция между существующими организациями в отрасли) для анализа степени интенсивности конкуренции. Концепция предусматривает наличие особой позиции по отношению к конкурентам, однако как достичь этих преимуществ – неизвестно. Концепция Портера приводит к возникновению нескольких видов риска.

SPACE-анализ – это многокритериальный метод для определения стратегического положения организации и оценки влияний на основе оценки привлекательности сферы деятельности, а также способности организации конкурировать на рынках. Недостатком данного метода анализа является субъективность оценок качественных факторов привлекательности бизнеса.

ЛИТЕРАТУРА

1. Неправский, А.А. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / А.А. Неправский. – Минск : Мисанта, 2008. – 123 с.
2. Суть, содержание и задачи стратегического анализа. Сфера его применения [Электронный ресурс] / Лекции по экономике. – Режим доступа: <http://estnauki.ru/lekcii-po-jekonomike/78-strategija-predprijatija/3860-soderzhanie-i-zadachi-strategicheskogo-analiza-sfera-ego-primeneniya.html> – Дата доступа: 26.08.2015.
3. Догиль, Л.Ф. Предпринимательство и малый бизнес: учеб. пособие / Л. Ф. Догиль, Б. Д. Семенов. – Минск : Выш. шк., 2011. – 266 с.

УДК 334.72

МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА (НА ПРИМЕРЕ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ФИРМЫ «ВИВАРИЛЛА»)

Е.В. ЛИХОДЕЕВСКАЯ
(Представлено: М.В. ГАЙДОВА)

Определены направления деятельности туристической фирмы «Виварилла». Выявлены особенности функционирования фирмы. Проведен стратегический анализ внешней и внутренней среды организации. Обозначены направления развития ЧУП «Виварилла» с учетом результатов стратегического анализа.

В данной статье рассмотрим целесообразность создания туристической фирмы «Виварилла». Планируемая организационно-правовая форма организации ЧУП «Виварилла» – частное унитарное предприятие. Основными источниками правового регулирования деятельности ЧУП «Виварилла» являются: конституция Республики Беларусь, Гражданский кодекс Республики Беларусь, Закон Республики Беларусь «О защите прав потребителей».

Туристическая фирма «Виварилла» планирует организовывать различные формы туризма.

Во-первых, фирма будет заниматься организованным туризмом, то есть путешествие клиентов будет происходить по заранее обговоренному маршруту и регламенту, установленному туристической фирмой. При этом туристы и туристическая фирма будут связаны между собой взаимными требованиями и обязательствами: туристы обязаны вовремя и полностью оплатить стоимость путешествия, турфирма обязана предоставить все те услуги, которые были заранее оговорены участниками путешествия.

Групповой туризм – вид туризма, при котором туристическое путешествие совершают группы людей (в том числе и семьи) по индивидуальному плану или по плану туристической фирмы, включающему определение районов посещения, продолжительность остановок, условий ночлега и так далее. Во время путешествия группы возникает временный коллектив, который обеспечивает высокую степень

воспитательного воздействия в ходе встреч, контактов и бесед, предусмотренных программами пребывания групп на маршрутах или туристских центрах. Возможность получения группового тарифа делает этот вид туризма весьма привлекательным. Заранее обговаривается маршрут, программа, цена, условия путешествия и проживания. Групповые поездки возможны в любые направления.

Дальний туризм – поездки, требующие значительных затрат времени на проезд к месту назначения (свыше четырех часов самолетом, четырех дней автомобилем или поездом и так далее). По желанию клиентов, фирма будет организовать и такой вид туризма.

Фирма так же будет заниматься индивидуальным туризмом – путешествие одного человека по собственной программе. Заранее определяется маршрут, продолжительность путешествия, определяются места ночлега, места посещения или экскурсий.

Лечебно-оздоровительный туризм - вид туризма, совершаемый с оздоровительными или лечебными целями. Курорты предоставляют туристам комплексы лечебно-оздоровительных процедур, услуги массажных кабинетов и тому подобное.

Детский туризм – организованное путешествие группы детей школьного возраста (от 7 до 17 лет) в сопровождении руководителя. В современных условиях существует в новых формах: образовательного детского туризма с целью изучения иностранного языка; оздоровительного детского туризма в спортивных и летних лагерях, расположенных как на территории нашей страны, так и за рубежом; экскурсионно-познавательного детского туризма.

ЧУП «Виварилла» планирует активное развитие в сфере приема в Витебскую область иностранных граждан, предоставляя полный комплекс туристических услуг. Фирма будет осуществлять обслуживание, как туристических групп, так и индивидуальных туристов, иностранных граждан, прибывающих в Витебскую область, как с деловыми, так и с частными целями. Планируется наладить контакты со всеми ведущими гостиницами города и области, а также крупнейшими санаториями Республики Беларусь, такими как Летцы, Белая Русь, Белая Вежа, Ченки, Энергетик, Центр медицинской реабилитации и бальнеолечения и так далее. В офисе фирмы будет организована продажа авиабилетов во все направления на рейсы белорусских, российских и иностранных авиакомпаний.

При обращении в туристическое агентство «Виварилла», клиенту в первую очередь, будет разъяснено, какие услуги он приобретает и как ими воспользоваться, а также гарантии и обязательства агентства и права клиента.

Фирма планирует организовать сотрудничество с ведущими российскими и белорусскими туристическими операторами в различных регионах России, Республики Беларусь, а также туристическими операторами ближнего зарубежья.

Рассмотрим конкурентоспособность данной организации с помощью модели пяти конкурентных сил Майкла Портера [1]. Анализ проведем при помощи таблиц, в которых будут отражены параметры для оценки конкуренции.

В первую очередь оценим конкурентоспособность услуг компании и уровень конкуренции на рынке с помощью следующих параметров:

- 1) уровень угрозы со стороны товаров-субститутов (или товаров-заменителей);
- 2) уровень внутри отраслевой конкуренции;
- 3) угроза появления новых игроков, способных запустить передел рынка.

Оценим угрозы со стороны товаров-заменителей, заполнив следующую таблицу 1.

Таблица 1

Уровень угрозы со стороны товаров-субститутов (или товаров-заменителей)

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Услуги-заменители «цена – качество»	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	1		
1 балл	низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла	средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
3 балла	высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

Оценим уровень внутриотраслевой конкуренции по следующим параметрам: количество игроков, темп роста рынка, уровень дифференциации продукта на рынке, ограничения в повышении цен (табл. 2).

Таблица 2

Уровень внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество игроков	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3–10)	Небольшое количество игроков
	3		
Темп роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
			1
Уровень дифференциации услуги на рынке	Компании продают стандартизированную услугу	Услуга на рынке стандартизирована по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значительно отличаются между собой
		2	
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
	3		
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	9		
4 балла	Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5–8 баллов	Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9–12 баллов	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

Оценим угрозу входа на рынок новых игроков с помощью оценки высоты *входных барьеров* (табл. 3).

Таблица 3

Угроза появления новых игроков, способных запустить передел рынка

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
1	2	3	4
Экономия на масштабе при производстве услуги	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
	3		
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
		2	
Дифференциация продукта	низкий уровень разнообразия товара	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
	3		
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	низкий (окупается за 1–3 месяца работы)	средний (окупается за 6–12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
	3		
Доступ к каналам распределения	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
		2	

Окончание табл. 3

1	2	3	4
Политика правительства	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
		2	
Готовность существующих игроков к снижению цен	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
		2	
Темп роста отрасли	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
	3		
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	20		
8 баллов	Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9–16 баллов	Средний уровень угрозы входа новых игроков		
17–24 балла	Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

Далее оценим рыночную власть покупателей на рынке. Данный шаг показывает, насколько клиенты привязаны к нашей услуге и насколько высок риск потери текущей клиентской базы.

Оценим угрозу потери потребителей, проанализировав следующие показатели (табл. 4):

- доля покупателей с большим объемом продаж;
- склонность к переключению на товары субституты;
- чувствительность к цене (с помощью эластичности спроса);
- удовлетворенность качеством товара.

Таблица 4

Рыночная власть покупателя

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
			1
Склонность к переключению на товары субституты	товар компании не уникален, существуют полные аналоги	товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	товар компании полностью уникален, аналогов нет
	3		
Чувствительность к цене	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
		2	
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная удовлетворенность качеством
		2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	8		
4 балла	Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
5–8 баллов	Средний уровень угрозы ухода клиентов		
9–12 баллов	Высокий уровень угрозы потери клиентов		

Теперь оценим угрозу для бизнеса со стороны поставщиков (туристических операторов). Оценим туристических операторов с точки зрения стабильности, надежности и способности к повышению цен (табл. 5).

Таблица 5

Оценка угрозы для бизнеса со стороны поставщиков

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Количество поставщиков	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
		1
Ограниченность ресурсов поставщиков	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
		1
Издержки переключения	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
		1
Приоритетность направления для поставщика	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика
		1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	4	
4 балла	низкий уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов	средний уровень влияния поставщиков	
7-8 баллов	высокий уровень влияния поставщиков	

Последним этапом анализа является обобщение результатов. Объединив все результаты анализа в одну таблицу 6, посмотрим на картину в целом. Теперь мы сможем отметить основные угрозы и разработать конкурентоспособную стратегию.

Таблица 6

Результаты анализа в сводном виде и направления работ

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Низкий	Компания обладает уникальным предложением на рынке, аналогов которому не существует	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рекомендуется придерживаться стратегии укрепления уникальности товара и концентрироваться на таком целевом рынке, для которого важны уникальные характеристики. (придерживаться стратегии лидерства в определенной рыночной нише). 2. Основные усилия компания должна сосредоточить на построении высокого уровня знания товара и на построении осведомленности об уникальных особенностях товара. 3. Для сохранения конкурентоспособности необходимо постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых игроков. 4. Снижать влияние ценовой конкуренции на продажи компании. 5. Акционную активность сконцентрировать на построении длительных отношений с покупателем. 6. Рекомендуется диверсифицировать портфель клиентов. 7. Требуются специальные программы для VIP - клиентов и эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене 8. Сосредоточиться на устранении всех недостатков услуги
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Высокий	Рынок компании является высоко конкурентным и перспективным. Есть возможность частичного сравнения стандартизированных услуг разных фирм, но возможность сравнения дополнительных услуг отсутствует. Возможность повышения цен отсутствует в связи с жесткой ценовой конкуренцией на рынке.	
Угроза со стороны новых игроков	Высокий	Высок риск входа новых игроков. Новые компании появляются постоянно из-за низких барьеров входа и низкого уровня первоначальных инвестиций.	
Угроза потери текущих клиентов	Средний	Портфель клиентов не обладает рисками (объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами). Существование полных аналогов данной услуги. Неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям.	
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Стабильность со стороны поставщиков	

Теперь проведем анализ конкурентоспособности туристической фирмы «Виварилла» с помощью SPACE-анализа (табл. 7) [2].

Таблица 7

Анализ стратегического положения и оценка действия компании

Критерий	Оценка	Весомость	Обобщенная оценка баллов
Факторы стабильности обстановки (ES)			
Изменчивость спроса	5	0,2	1
Диапазон цен конкурирующих продуктов	4	0,2	0,8
Препятствия для доступа на рынок	3	0,2	0,6
Давление конкурентов	3	0,3	0,9
Ценовая эластичность спроса	5	0,1	0,5
Общая оценка критерия			3,8
Факторы промышленного потенциала (IS)			
Потенциал прибыли	5	0,2	1
Потенциал роста	5	0,3	1,5
Уровень технологии	2	0,2	0,4
Степень использования ресурсов	5	0,2	1
Легкость доступа на рынок	2	0,1	0,2
Общая оценка критерия			4,1
Факторы конкурентных преимуществ (CA)			
Доля рынка	3	0,3	0,9
Качество услуг	1	0,4	0,4
Цикл замены услуг	5	0,1	0,5
Лояльность покупателей	4	0,2	0,8
Общая оценка критерия			2,6
Факторы финансового потенциала (FS)			
Ликвидность	4	0,4	0,8
Легкость ухода с рынка	5	0,2	1
Риск предприятия	3	0,2	0,6
Финансовая автономия	4	0,2	0,8
Общая оценка критерия			3,2

Оценив значение каждого фактора, отложим полученные значения на осях координат (рис.).

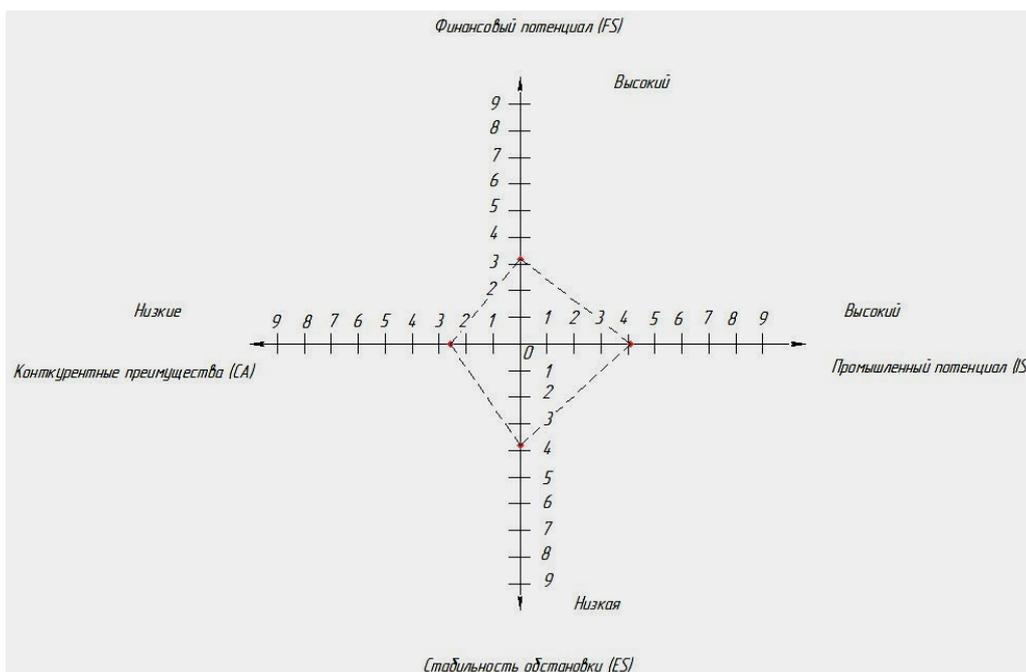


Рис. Матрица стратегического положения и оценки действий

В результате получился четырехугольник, означающий конкурентное стратегическое состояние. Это состояние характерно для привлекательной отрасли. Организация получает конкурентные преимущества в относительно нестабильной обстановке. Критическим фактором является финансовый потенциал. Необходимо парировать угрозы, связанные с потерей финансирования. Основные механизмы:

- поиск финансовых ресурсов;
- развитие сбытовых сетей.

По результатам проведения SPACE-анализа, было выбрано конкурентное положение. Конкурентное положение является основой для наступательной стратегии, которая применяется, когда фирма имеет производственные преимущества в развивающейся, но нестабильной отрасли. Основные действия направлены на поиск финансовых ресурсов и развитие сбытовых сетей. Полученные в результате анализа рекомендации можно использовать для выработки стратегических ориентиров планируемой туристической фирмы «Виварилла».

На основе SPACE-анализа предлагаем следующие рекомендации по реализации стратегии для туристической фирмы «Виварилла»:

- повышение качества оказываемых услуг;
- индивидуальный подход ко всем клиентам (диверсификация клиентов);
- расширение ассортимента предлагаемых туров и направлений, их уникальность;
- введение системы скидок для постоянных и впервые обратившихся клиентов;
- заключение договоров только с крупными надежными туристическими операторами;
- применение эффективной рекламной компании.

Проведя анализ конкурентоспособности туристической фирмы «Виварилла» с помощью модели пяти конкурентных сил Майкла Портера мы получили низкий уровень угроз со стороны товаров-заменителей, высокий уровень угроз внутриотраслевой конкуренции, высокий уровень угроз со стороны новых игроков, средний уровень угроз потерь текущих клиентов и низкий уровень угроз со стороны поставщиков. Проанализировав полученные результаты, были предложены следующие направления работ:

- рекомендуется придерживаться стратегии укрепления уникальности товара и концентрироваться на таком целевом рынке, для которого важны уникальные характеристики (придерживаться стратегии лидерства в определенной рыночной нише);
- основные усилия компания должна сосредоточить на построении высокого уровня знания товара и на построении осведомленности об уникальных особенностях товара;
- для сохранения конкурентоспособности необходимо постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых игроков;
- снижать влияние ценовой конкуренции на продажи компании;
- акционную активность сконцентрировать на построении длительных отношений с покупателем;
- рекомендуется диверсифицировать портфель клиентов;
- требуются специальные программы для VIP-клиентов и эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене;
- сосредоточиться на устранении всех недостатков услуги.

Таким образом, в результате проведенных стратегических анализов внешней среды туристической фирмы «Виварилла» были предложены рекомендации по совершенствованию работы. Данные направления работ и по первому, и по второму методу тесно связаны и перекликаются между собой. Так же, исходя из проведенного нами анализа, можно сделать вывод о том, что открытие туристической фирмы является целесообразным, в связи с тем, что ЧУП «Виварилла» будет конкурентоспособна среди других туристических компаний города Новополоцка.

ЛИТЕРАТУРА

1. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / А.А. Неправский. – Минск : Мисанта, 2008. – 123 с.
2. Суть, содержание и задачи стратегического анализа. Сфера его применения [Электронный ресурс] / Лекции по экономике. – Режим доступа: <http://estnauki.ru/lekcii-po-jekonomike/78-strategija-predprijatija/3860-soderzhanie-i-zadachi-strategicheskogo-analiza-sfera-ego-primene-nija.html> - Дата доступа: 26.03.2015 г.